

## **Aplicação da análise estratégica em uma organização sem fins lucrativos: o caso de uma ONG do RN**

**Camila R. Laricchia<sup>1</sup>, Victor M. D. A. Silva<sup>2</sup>, Ana B. C. S. Gama<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>*Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, Campus Central – Natal-RN - camila\_laricchia@hotmail.com*

<sup>2</sup>*Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, Campus Central – Natal-RN – victor.marques@uol.com.br*

<sup>3</sup>*Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, Campus Central – Natal-RN – anabibi\_gama@hotmail.com*

### **Resumo**

Em meio competitivo, as empresas percebem a necessidade de se implantar estratégias de produção para poderem sobreviver. No entanto, percebemos que as empresas sem fins lucrativos não estão incluídas o bastante nesse posicionamento, visto ser um assunto pouco estudado, mas que estão enquadradas nesse mercado ao buscar financiamentos. O presente trabalho tem o objetivo de discutir a validade de estratégias de produção para a sobrevivência e crescimento das organizações sem fins lucrativos, mostrando o planejamento estratégico de uma Organização Não Governamental, localizada em Natal-RN, em situação emergencial reconhecida nacionalmente pelo trabalho que desempenha na área de educação e participação popular de jovens e adolescentes. De tal modo, verificamos o cenário atual da organização através de pesquisas e coleta de dados com os seus funcionários, fazendo uma análise da matriz SWOT, critérios competitivos e estágio em que se encontra o nível operacional, sendo possível propor melhorias e observar os benefícios desse planejamento.

*Palavras chave: Organizações; Não-Governamental; Planejamento; Estratégia.*

### **1 Introdução**

O presente artigo analisará a estratégia de produção utilizada em Organizações Sem Fins Lucrativos em situação emergencial, abordando as dificuldades e empecilhos para esta aplicação. Assim, como é de conhecimento geral, estas organizações não são estimuladas pela concorrência direta (uma vez que não visam o lucro), apesar de que competem por patrocínios e voluntários, isso faz com que algumas pessoas afirmem que não existe uma motivação para o crescimento destas empresas.

Propõe-se a pesquisar a eficiência destas organizações do terceiro setor gerada por um plano previamente estabelecido, por visões e análises estratégicas, mostrando que isso é essencial não somente para buscar o lucro, mas também para o êxito de qualquer função social. Assim, para uma melhor gerência de operações em organizações sem fins lucrativos é necessário estabelecer estratégias a fim de que a mesma possa operacionalizar seu planejamento.

Segundo Slack (2008, p. 45), o gerenciamento de operações em uma organização voluntária é essencialmente o mesmo que em organizações comerciais. Porém, os objetivos estratégicos de organizações não-lucrativas podem ser mais complexos e envolver uma mistura de objetivos políticos, econômicos, sociais ou ambientais. Consequentemente, correm o risco das decisões de operações serem tomadas sob objetivos conflitantes.

Como estudo de caso, escolheu-se uma Organização Não Governamental (ONG), reconhecida nacionalmente pelo trabalho que desempenha na área de educação e participação popular de

jovens e adolescentes. A ONG adota atualmente um planejamento estratégico o qual nos propomos a avaliar e analisar sua dificuldade em ser implementado.

Dessa forma, será compilado um referencial teórico sobre o assunto e posteriormente, através do estudo de caso já citado, serão propostas algumas estratégias para a ONG, sendo todas baseadas em análises anteriores de critérios competitivos, níveis estratégicos, estágios e no seu próprio planejamento.

## **2 Objetivo geral**

Discutir a validade de estratégias de produção para a sobrevivência e crescimento das organizações sem fins lucrativos, mostrando o planejamento estratégico de uma Organização Não Governamental localizada em Natal-RN.

## **3 Objetivos específicos**

- Associar um referencial teórico contendo referências importantes para o estudo de estratégias a organizações que não visam o lucro;
- Caracterizar a organização não governamental, em situação emergencial, de acordo com o cenário que está inserida;
- Analisar a viabilidade de uma matriz SWOT (do inglês, strengths, weaknesses, opportunities, threats) na aplicação de uma organização sem fins lucrativos;
- Fazer uma análise da situação da ONG no que se referem aos seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades;
- Observar os benefícios que uma estratégia de produção traz para uma organização não governamental.

## **4 Metodologia**

O presente trabalho foi concluído através de três etapas: pesquisa sobre o tema proposto, conversação e análise de estratégias.

Através de pesquisas, adquiriu-se um referencial teórico sobre o assunto abordado no presente artigo. Após o estudo, deu-se início à obtenção de informações sobre a ONG. Recolheram-se algumas informações necessárias para a elaboração do trabalho através de conversas (que foram gravadas e também escritas) com alguns de seus funcionários. Conversou-se com um dos diretores, com o administrador financeiro e com a coordenadora de um dos programas da organização. Os principais assuntos abordados foram o funcionamento da organização, a busca por financiamento, o planejamento estratégico e suas metas, bem como a aplicação destas metas através de estratégias de produção. A organização estudada apresentou um planejamento estratégico anual, elaborado em janeiro de 2010, buscando elaborar planos emergenciais.

Por último, criaram-se algumas estratégias de produção coerentes com os estudos feitos e com as análises da organização realizadas nas etapas anteriores a esta.

## **5 Referencial teórico**

### **5.1 Estratégia de Produção**

Fusco (2007) nos mostra que ações estratégicas são aquelas que têm efeito abrangente, por isso são significativas na parte da organização à qual a estratégia se refere, que definem a posição da organização relativamente a seu ambiente e que aproximam a organização de seus objetivos de longo prazo.

Uma vez conhecidos os destinos aonde se quer chegar, todas as organizações precisam determinar e seguir alguma direção estratégica para obter sucesso. Assim, “uma vez que seus responsáveis entenderam e assimilaram o seu papel dentro do negócio e depois que determinaram os objetivos de desempenho que definem sua contribuição para a estratégia, é preciso formular um conjunto de princípios gerais que guiarão os processos de tomada de decisão. A esse conjunto de princípios gerais é que damos o nome de estratégia de produção da empresa.” (FUSCO, 2007).

Segundo Chase (2004), estratégia de produção diz respeito ao estabelecimento de políticas e planos amplos para utilizar os recursos de uma empresa para melhor sustentar sua estratégia competitiva a longo prazo e pode ser vista como parte de um processo de planejamento que coordena os objetivos/metapas operacionais com os objetivos mais amplos da organização.

### **5.2 Níveis estratégicos**

Paiva (2009) enquadra as organizações em três níveis estratégicos. Ele define os níveis da seguinte forma:

- Estratégia corporativa: essa estratégia relaciona-se com o ambiente em que o grupo empresarial atua. Assim, na formulação estratégica precisa-se analisar os fatores ambientais como tecnologia, fatores políticos e econômicos, sociedade. Quando não a organização possui apenas uma unidade de negócio essa estratégia se confunde com a estratégia de negócios;
- Estratégia de negócios: refere-se à estratégia de uma unidade de negócios, empresa ou divisão. Relaciona-se com a criação de vantagens competitivas;
- Estratégia funcional: é a estratégia ligada às diversas áreas da unidade de negócios, determinando a maneira pela qual cada função contribui para um melhor apoio dos objetivos estratégicos do negócio.

### **5.3 Matriz SWOT**

A matriz SWOT (do inglês, strengths, weaknesses, opportunities, threats) analisa os pontos fortes e fracos internos à organização e as ameaças e oportunidades externas. Segundo Hooley et al (2005), a matriz busca identificar os fatores mais significativos, tanto internos como externos, que afetam a organização e seus mercados. Ao examinar onde os pontos fortes e fracos se cruzam com as oportunidades e ameaças, ela pode ajudar na formulação da estratégia. A organização pode começar a ver onde seus pontos fortes podem ser mais bem aproveitados, ofensivamente e defensivamente, assim como onde seus pontos fracos deixam vulnerável às mudanças no mercado ou às ações de concorrentes.

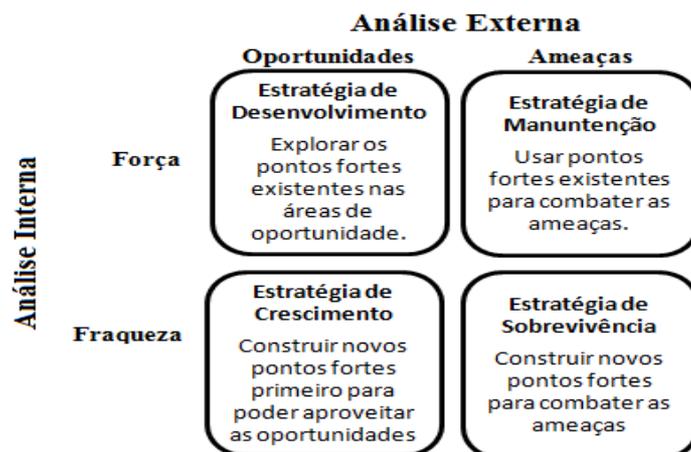


Figura 1 – Matriz SWOT. Fonte: Adaptado de Hooley et al

### 5.4 Modelo dos quatro estágios de Hayes e Wheelwright

Com base no Fusco et al (2007), a função produção na organização pode ser julgada considerando-se seus propósitos ou aspirações organizacionais. Assim, uma abordagem que mostra a contribuição e avaliação das operações é o Modelo dos Quatro Estágios, desenvolvido pelos professores Hayes e Wheelwright da Harvard University. Esse modelo traça a progressão da função de operações, desde o papel majoritariamente negativo das operações do estágio 1 até se tornar o elemento principal da estratégia competitiva de excelência nas operações do estágio 4, como é explicado a seguir:

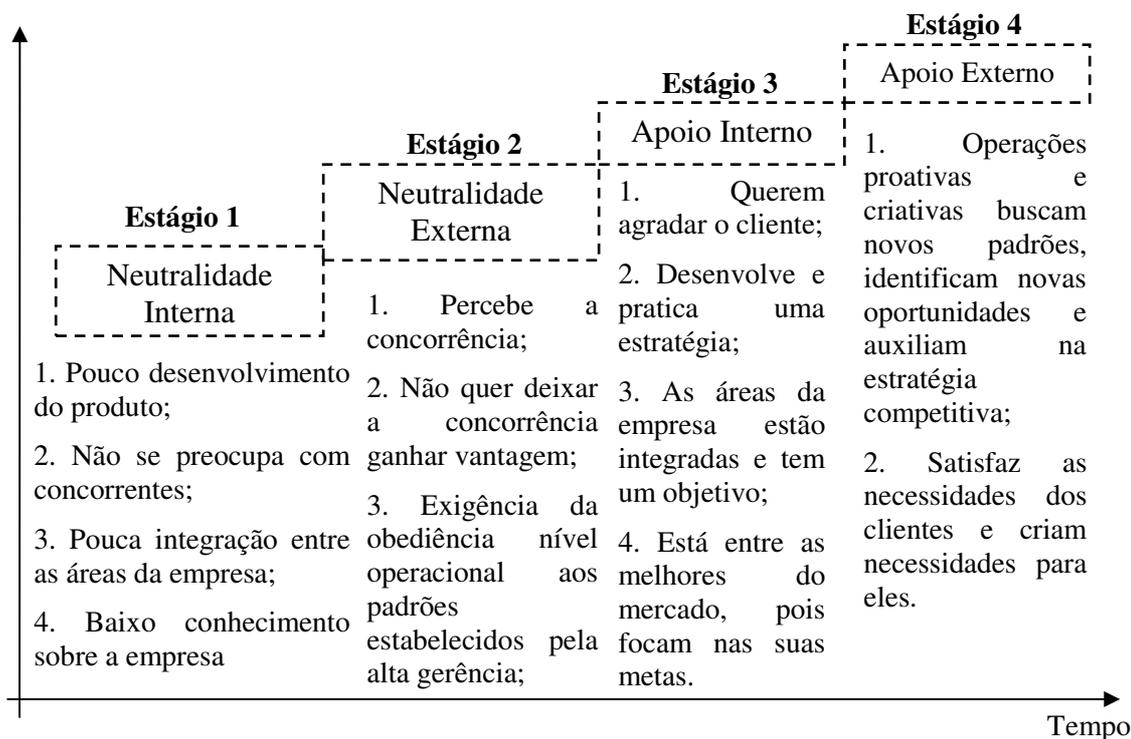


Figura 2 – Evolução da contribuição da área de produção. Fonte: os autores

### 5.5 Critérios competitivos

Com base no Paiva (2009), prioridades competitivas são objetivos que a empresa deve buscar mais fortemente com o intuito de aumentar a sua competitividade e, por conseguinte, a sua participação no mercado e a sua lucratividade.

Ou seja, em função das competências internas da empresa, do tipo de mercado que ela quer atuar, do grau de concorrência deste mercado e do tipo de produto que ela produz, a empresa terá de escolher entre algumas prioridades competitivas, aproveitando, de tal forma, os seus recursos, capacidades e oportunidades de mercado com o intuito de se tornar competitiva.

Segundo Slack (2008) as principais prioridades competitivas existentes na literatura que afetarão a satisfação do cliente e as competitividades nos negócios são: custo, qualidade, velocidade, flexibilidade e confiança. Explicaremos a seguir cada uma delas:

- Qualidade: Se refere a fazer as coisas certas, fornecendo mercadorias e serviços sem erro que sejam adequados ao seu propósito.
- Custo: dessa forma a empresa compete no mercado com produtos mais baratos que permitam, ao mesmo tempo, um retorno financeiro à organização (ou em organizações não-lucrativas, que forneça um bom valor aos contribuintes ou para quem está pagando a operação).
- Velocidade: Fazer as coisas rápidas, minimizando os tempos dos processos.
- Confiança: Manter promessas de tempo e entrega aos clientes.
- Flexibilidade: Refere-se à habilidade de variar ou adaptar atividades da operação para enfrentar circunstâncias inesperadas, ou dar tratamento diferencial ao cliente, ou introduzir novos produtos ou serviços.

O Paiva (2009) sugere mais um critério competitivo chamado inovatividade, em vez de velocidade, o qual se refere na habilidade da empresa em lançar novos produtos e/ou serviços em um curto espaço de tempo. O autor denomina o critério confiança como desempenho de entrega.

Uma organização pode adotar mais de um critério competitivo, desde que eles não sejam incompatíveis, ou seja, desde que a melhoria em um não produza um impacto negativo em outro (trade-offs).

## **6 Caracterização da ONG**

### **6.1 *História***

Em 1999, através da necessidade de se criar uma ONG que tivesse como propósito, segundo a Presidente fundadora, “acolher os jovens que buscam respostas para seus anseios e despertam para o exercício da participação social e coletiva, através do protagonismo juvenil”, surge a organização com o propósito fundamental de promover uma maior participação juvenil e contribuir para a democratização do Estado e da sociedade através da promoção da igualdade de gênero com justiça social.

Sua estruturação, apoiada pelo Fundo de População das Nações Unidas (UNFPA), ocorreu em consonância com deliberações nacionais e internacionais de efetivação dos Direitos da população jovem, em particular nas recomendações da Conferência Internacional de População e Desenvolvimento; das diretrizes do Estatuto da Criança e do Adolescente; dos Parâmetros Curriculares Nacionais e do Sistema Único de Saúde.

Entre 1999 e 2005, as ações da ONG tiveram como eixo central o tema da Saúde Sexual e Reprodutiva. Neste período, as relações e parcerias estabelecidas com o Núcleo de Educação Sexual do Instituto de Formação de Professores “Presidente Kennedy” permitiram o desenvolvimento de atividades socioeducativas com profissionais e adolescentes em Natal e em outros municípios do Rio Grande do Norte. Nesta ocasião foram realizadas capacitações, jornadas comunitárias e encontros de adolescentes e jovens, além de fóruns em torno das

políticas públicas relacionadas à Saúde Sexual e Reprodutiva e aos Direitos da Criança e do Adolescente.

Assim, a sua atuação visava orientar as ações no sentido de fazer do protagonismo juvenil um princípio para o combate à violência, a promoção da cidadania, a equidade de gênero, o respeito aos direitos humanos, sexuais e reprodutivos, a inclusão social, política e cultural dos setores afastados da população do RN.

## **6.2 Missão, visão e princípios**

A missão da organização é contribuir para a participação de adolescentes e jovens, por meio do desenvolvimento de uma Cultura e Direitos.

Sua visão é “fazer ecoar vozes, expressões e desejos das juventudes nas transformações sociais”.

Regem a organização os seguintes princípios: I. Garantia e respeito aos direitos humanos; II. Participação social, cultural e política; III. Fortalecimento da democracia e da sociedade civil no enfrentamento às desigualdades e a todas as formas de discriminação; IV. Solidariedade, igualdade e respeito às diversidades;

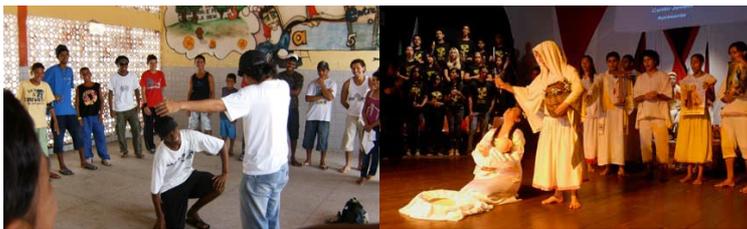
## **6.3 Análise operacional**

A produção da organização está em desenvolver reuniões, oficinas, palestras e diálogos com jovens nos temas saúde sexual e reprodutiva, participação, democracia, cultura e educação, de forma dinâmica, lúdica e artística, utilizando papel, figurino, slides, vídeos, máquina fotográfica, etc. Cada encontro com os jovens pode durar três horas, dependendo do projeto. Para isso essas atividades se dividem em três eixos programáticos: Saúde sexual e Saúde Reprodutiva (SSR); Juventude, Participação e Democracia (JPD) e Arte Cultura e Educação (ACE).

Cada programa tem uma equipe composta por coordenador, monitores e assistentes que são selecionados através de editais. O coordenador deve pensar e organizar os projetos, os assistentes ficam responsáveis pelos projetos e os monitores se concentram em atividades de educação nas oficinas. A comunicação entre os programas é feita através de reuniões semanais de equipes e de coordenações. Os projetos de atuação são criados de acordo com os editais que surgem, a fim de obter financiamento e todos os programas têm liberdade de elaborar seus próprios projetos de atuação, juntamente com os objetivos, estratégias e metodologia de trabalho.

As áreas de atuação desses programas são as comunidades do Alecrim, Passo da Pátria, Felipe Camarão, na vila de Ponta Negra e na África (zona norte de Natal), neste último eles alugam uma casa para o funcionamento das oficinas. Na divulgação, usam convites nas escolas, casas e postos de saúde, os arte-educadores vão nesses locais caracterizados para fazer inscrições. Na comunidade da África alugaram uma casa, mas nas outras utilizam outros espaços.

Além dos projetos feitos por cada programa, existem projetos que é da responsabilidade dos três eixos programáticos, como o diálogo de juventudes que tem a participação de 75 jovens. A organização consegue elaborar em média seis projetos por ano. Durante a execução da atividade uma pessoa fica responsável por redigir a execução, para que, depois de cada atividade, seja feita uma avaliação dos projetos. Além dessa avaliação, também ocorre outra semestral e anual, onde todos da organização participam.



**Figura 3 – Atuação dos programas**

### ***6.3.1 Saúde Sexual e Saúde Reprodutiva- SSR***

Os objetivos desse programa são estimular ações estratégicas de promoção da educação para a saúde sexual e saúde reprodutiva, na perspectiva dos direitos humanos e incentivar uma abordagem geracional na reflexão das relações desiguais de gênero e raça/etnia sob a perspectiva dos Direitos Sexuais e Direitos Reprodutivos.

Dessa forma, atualmente o programa SSR tem uma equipe composta por seis pessoas e possui um projeto chamado de “Serviços Amigáveis” atuando na comunidade do Passo da Pátria, na Ribeira e da África, na Redinha.

### ***6.3.2 Juventudes, Participação e Democracia- JPD***

Seus objetivos são assegurar condições para o exercício da participação juvenil na dimensão social, política e cultural e favorecer na participação juvenil das políticas públicas: estudos e pesquisas, avaliação e monitoramento de serviços, e representações nas instâncias de controle social.

O JPD se tem quatro projetos no momento e uma equipe com oito integrantes. Um dos projetos merece destaque, o Fundo Interredes, pois tem a participação de redes de juventudes do nordeste inteiro, com o objetivo de apoiar grupos de jovens no nordeste na área de igualdade racial e gênero.

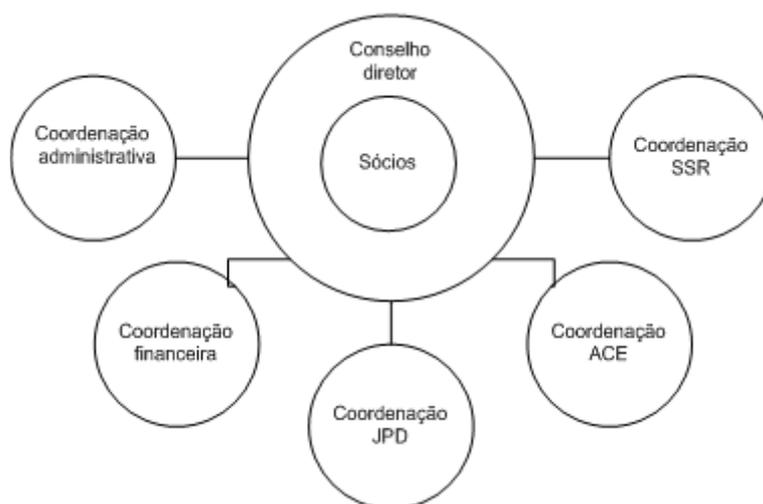
### ***6.3.3 Arte, Cultura e Educação - ACE***

O objetivo do programa é possibilitar a expressividade, o desejo, o imaginário e a criatividade de adolescentes e jovens em suas atuações como sujeitos, através da linguagem artístico-cultural.

Porém, o ACE este ano está sem nenhum projeto, por se dedicar na comemoração dos dez anos da ONG. Contudo, a arte, cultura e educação estão presentes em todos os programas.

## ***6.4 Organograma institucional***

Com relação à organização interna da ONG, podemos representar graficamente:



**Figura 4 – Organograma institucional. Fonte: os autores**

Desta forma, vemos que cada programa tem uma coordenação específica, porém o programa ACE, atualmente, está com o cargo da coordenação vago. Outra observação é que cada um dos coordenadores participa da reunião semanal de coordenação colegiada, juntamente com o conselho diretivo. Estes últimos participantes são obrigatoriamente voluntários da instituição. Hoje, a ONG possui uma equipe de aproximadamente 7 pessoas. A organização faz avaliações mensais de desempenho, mas não possui indicadores claros de eficiência devido à subjetividade do trabalho prestado.

### **6.5 Articulação política e parceiros**

Instituições e organismos governamentais (estaduais e municipais), da sociedade civil (ONGs, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization - UNESCO, empresa privada, movimento social) valorizam o trabalho de articulação e intersectorialidade empreendido e desenvolvido pela ONG, em todas as ações que promove ou das quais participa. Dessa maneira, a organização foi tecendo vínculos e redes com parceiros como Fundo de População das Nações Unidas (FNUAP), Natal Voluntários, UNIMED, Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), Terramar, Ministério da Justiça/Programa Nacional Paz nas Escolas, Instituto de Ensino Superior Presidente Kennedy, Ministério da Saúde/Coordenação Nacional de Doenças Sexualmente Transmissíveis, Empresa Leite Clan, prefeituras dos municípios onde se desenvolvem atividades, Secretaria de Ação Social, Ouvidoria de Defesa Social e Fundação Estadual da Criança e do Adolescente (FUNDAC) do RN.

### **6.6 Análise da rentabilidade**

A organização recebe financiamentos através de editais internacionais e de contribuintes. Atualmente, a organização não possui nenhum recurso financeiro, uma de suas maiores preocupações. Apesar disso, aposta num futuro promissor devido aos seus projetos consistentes e a futuras negociações e resultados de editais e prêmios.

### **6.7 Metas**

No planejamento estratégico encontramos algumas metas a serem alcançadas durante o período do planejamento, porém as seguintes metas obtiveram dificuldades para serem atingidas:

*-Desenvolver e implementar uma Agenda Global Institucional (AGI) e um Plano de Desembolso Institucional (PDI):* A AGI é uma agenda utilizada por todas as equipes que serve para alinhar e direcionar as atividades internas com as demandas externas, visando

facilitar a distribuição de tarefas na equipe. Ela foi implementada, mas não é tão funcional como o esperado, pois as equipes não conseguem mandar as programações de suas atividades com antecedência, por o planejamento das atividades do mês acontecer muito próximo a data de realização dos mesmos. O PDI possibilita a maximização dos recursos provenientes dos projetos e da organização, pois é um documento que mostra os custos de cada um dos projetos e que a ONG ainda não conseguiu implementar.

- Criar e monitorar um quadro funcional multidisciplinar para maximizar com eficiência a AGI: Existe o tal quadro de monitoramento, localizado na sala principal, porém ele não é tão efetivo. O uso efetivo do quadro funcional permitiria aos funcionários terem uma visão mais global do que está acontecendo em todos os setores e programas. É um complemento da AGI, o que a torna mais visível e dinâmica;
- Incentivar um programa de capacitação interna: Foram realizadas algumas capacitações no âmbito de elaboração de projetos, montagem do plano de ações, organização funcional, construção do regimento interno e administração financeira. Sabendo que um dos pontos fracos é não ter habilidades de desenvolver editais, a fim de financiamentos. Assim, este tipo de capacitação representa uma mudança bastante positiva e ao mesmo tempo necessária;
- Determinar e estabelecer o fluxo de processos e/ou informação interno: Essa meta ainda não obteve êxito, pois precisaria de uma consultoria externa para ajudar na elaboração desse documento, atualmente não possui financiamento para isso;
- Contratar serviços de consultoria e/ou assessoria para desenvolvimento de novas áreas de apoio ao desenvolvimento organizacional: Pelo mesmo motivo da meta anterior, ou seja, falta de financiamento, não foi viável atingir a meta esperada, porém eles contam, muitas vezes com o interesse de alunos de graduação que fazem trabalhos com melhorias para a organização;
- Elaborar um cronograma de execução de reuniões internas e/ou confraternizações para cumprimento e discussão de pautas organizacionais e institucionais: Esse cronograma foi pensado para uma melhor organização das reuniões e confraternizações internas, porém ele tem pouca viabilidade, pois é bastante mutável;
- Estabelecer indicadores de controle para as políticas institucionais: Essenciais para obter algum retorno e saber sobre a eficiência das ações, podendo ser sugestivos de melhoramentos nos processos. Atualmente, entretanto, não existem indicadores para a qualidade e quantidade de inserção do projeto;
- Elaborar e desenvolver a coordenação juvenil: Considerando a importância da participação juvenil para o sucesso dos programas e com o intuito de obter feedbacks sobre realização dos projetos. O coordenador juvenil é o responsável por fazer a ligação entre a organização e a juventude, procurando saber o que os jovens estão achando das atividades propostas, porém ainda não está funcional.

## **7 Estudo de caso: Estratégia de produção**

Após a análise do planejamento estratégico da organização estudada, podemos definir uma estratégia de produção:

## 7.1 Níveis estratégicos

Na ONG a estratégia corporativa confunde-se com a estratégia de negócios, uma vez que só existe uma unidade de negócios. Vejamos como estes níveis estratégicos funcionam dentro da ONG:

### 7.1.1 Estratégia corporativa e estratégia de negócios

Para definir uma estratégia corporativa para a ONG, analisamos a matriz SWOT, esquematizada abaixo:

**Tabela 1- Pontos fracos, pontos fortes, ameaças e oportunidades**

Oportunidades	Ameaças
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Construção de uma política nacional de juventude / CONJUVE;</li> <li>2. Ausência de uma política local de juventude / fortalecimento da democracia local/Inexistência de política de saúde;</li> <li>3. Mudança de gestão estadual e nacional / discutir plataformas;</li> <li>4. Potenciais novos parceiros / Fundos públicos;</li> <li>5. Direito a cidade, Urbano, racismo (novo temáticas).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crise financeira / Conjuntura econômica mundial/saída de financiadores internacionais;</li> <li>2. Ausência de interlocutores no NE / estagnação da discussão da política de juventude;</li> <li>3. Mudança de gestão estadual e nacional / PPJ ameaçados pelo novo governo.</li> </ol>
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visibilidade institucional / reconhecimento / credibilidade</li> <li>2. Equipe fortalecida / Profissionais comprometidos/engajada/militante</li> <li>3. Boa articulação política</li> <li>4. Metodologia de trabalho com os jovens/qualidade de ações pedagógicas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Deficiência no organograma institucional (pouco envolvimento) / governança fragilizada (participação dos sócios)</li> <li>2. Plano de mobilização de recurso/recursos instáveis / dificuldade de mobilizar recursos de fonte diversa / não geração de recurso próprio</li> <li>3. Equipe pequena/equipe instável (condição juvenil) / falta de profissionais em áreas estratégicas</li> <li>4. Dificuldade de implantação do PDCA</li> </ol>

Podemos perceber que a organização passa por um momento de desconforto, principalmente causado pela dificuldade financeira, evidenciado pela forte indicação no quadro acima. Esse fator está condizente com a situação atual das organizações do terceiro setor, que vivem momento de desespero por causa da retirada do Brasil dos financiadores internacionais, decorrente de uma melhora nos índices sócio-econômicos.

A organização em questão tenta desenvolver metodologias alternativas para garantir o aporte de recursos necessários para sua operação. No estado em que analisamos a alternativa mais viável era a de oferecimento de serviços especializados na área em que a ONG atua.

Outra observação que pode ser realizada é o lastro nacional que a organização tem, ou diz ter. A participação no conselho nacional, referenciado nos pontos fortes, indica que a equipe crê que essa articulação possa possibilitar uma nova estratégia de negociações com possíveis financiadores.

Na outra corrente, é possível observar também que outras dimensões do social estão em foco nacionalmente e isto força as organizações do terceiro setor a investirem em projetos desta

dimensão, as vezes contrariando sua missão, seu motivo de existência. Mas não é absurdo quando analisamos do ponto de vista financeiro, afinal, as organizações estão buscando um recurso de sobrevivência e tentando abranger o máximo possível suas ações operantes.

A falta de métodos de gestão é ponto recorrente neste setor, como identificado nas entrevistas e avaliações passadas nesta ONG. Não é objetivo deste trabalho identificar quais os motivos disto, mas é importante frisar que esta falta de “gestão” pode desencadear vários outros processos destrutivos dentro da organização.

### **7.2 *Modelo dos Quatro Estágios de Hayes e Wheelwright***

Pode-se perceber que a organização se enquadra no estágio 2 com algumas características já se encaminhando pro estágio 3, pois está em um nível em que precisa se comparar com as outras organizações que competem com ela nos editais para conseguir ganhar financiamento, porém não tem uma visão clara dos seus concorrentes. A função produção não é vista como algo que prejudica a empresa e é feita de forma criativa, mas precisa colocar a estratégia em prática para obter melhor desempenho. Possui uma equipe qualificada e adota práticas de desempenho, não tem concorrentes diretos na localidade onde atua, sendo a melhor do mercado.

### **7.3 *Critérios competitivos***

A organização possui a qualidade como seu principal critério competitivo, pois apresenta uma proposta diferencial de trabalho com juventudes (um trabalho contínuo de conscientização) e seus profissionais são qualificados para cada uma das determinadas tarefas. Além de que fazem avaliações depois de cada projeto a fim de melhorar as próximas execuções.

Outro critério analisado na organização é a flexibilidade, ela usa uso de diferentes metodologias de trabalho (oficinas, palestras, dinâmicas, discussões em grupos) a fim de tornar os projetos mais efetivos, adaptando-se a sua melhor forma de expressão. Também define a flexibilidade da organização trabalhar com três programas diferentes (SSR, JPD e ACE), cujos temas são igualmente importantes para a educação dos jovens. Além disso, apesar de seu público alvo ser os jovens, também flexibiliza alguns poucos projetos para trabalhar com outros públicos, como grávidas, por exemplo.

Entretanto, a ONG busca um critério competitivo que ainda está relativamente distante de alcançar. Este critério competitivo é a eficiência, em que a organização precisa maximizar o número de projetos e participantes. Porém necessita de uma equipe maior e melhor distribuição de responsabilidade nos cargos existentes. Contudo, esse critério é de grande importância frente a concorrência.

A inovatividade também está presente na organização na medida em que eles criam novos projetos de acordo com a necessidade. Assim, eles lançam seus novos serviços em um curto espaço de tempo através do surgimento de novos editais. Esse critério pode ser percebido também nas necessidades de improvisações na execução das oficinas, as quais são importantes visto que as operações lidam com pessoas com comportamentos diferentes.

## **8 Propostas de melhorias na estratégia de produção**

Cientes de algumas dificuldades da ONG propomos estratégias a fim de diminuir os impactos de seus pontos fracos na organização, de acordo com os estudos estratégicos realizados anteriormente.

Primeiramente, analisamos que a organização passa por uma crise financeira bastante forte, pois depende, muitas vezes, de conseguir editais, porém não possui capacitação na elaboração

dos projetos. Assim, propomos que tentem conseguir parcerias com empresas que tem interesse em ações sociais, além de inserir no site da organização um espaço para contribuições voluntárias dos internautas.

Dessa forma, sabendo que quanto ao critério eficiência, a organização deixa bastante a desejar, já que não possui uma organização capaz de maximizar seus serviços e que esse ponto é importantíssimo nas classificações de editais. Propomos, assim, que cada programa em conjunto com a administração financeira elabore o plano de desembolso institucional depois de criarem os projetos, a fim de resolver problemas financeiros da organização e conseguir maior eficiência no âmbito operacional.

No tocante a capacitação interna da equipe, visto que um dos critérios competitivos da organização é a qualidade, sugerimos que elaborem equipes de formação com uma lista de assuntos a serem abordados nas capacitações, essa equipe ficaria responsável por chamar voluntários, ou estudar meios para preparar formações nas áreas de maiores dificuldades da equipe da ONG. Também lembramos que, resolvido o problema financeiro da organização, é necessário adquirir um acervo bibliográfico mínimo a fim de fomentar pesquisas relacionadas aos serviços prestados, melhorando a qualidade dos mesmos.

A organização interna da ONG é um fator crucial para a eficácia dos projetos. Assim, para o funcionamento da Agenda Global Institucional, necessita de um melhor planejamento das equipes, a fim de que as atividades do mês sejam mandadas no último dia do mês anterior. Com a AGI em funcionamento poderá ser organizado o quadro funcional multidisciplinar falado anteriormente. Da mesma forma, a elaboração de um cronograma de execução de reuniões internas e/ou confraternizações pode ser feita com uma reunião dos funcionários. Propomos um acordo entre eles para só mudar a data planejada se for da necessidade da metade da equipe ou se houver outro compromisso da organização que precise dispor de uma grande parte dos funcionários, a fim de sanar o problema de mudança de datas marcadas com muita antecedência.

Outro aspecto de qualidade que a organização pode melhorar é quanto a necessidade de se obterem feedbacks e indicadores de controles em suas políticas de programas. A figura do coordenador juvenil poderia sanar estas duas demandas internas, consolidando a ligação entre organização e jovens, trazendo indicadores referentes ao sucesso ou não de cada projeto. Para que a função seja efetiva, propomos um único cargo para tal ofício, utilizado por um voluntário, o qual participaria de algumas oficinas e cada último dia do mês, ou com outra determinada frequência, faria uma metodologia de avaliação no final da oficina. Depois, essa avaliação seria passada por e-mail para os outros integrantes da ONG e levada para discussões nas reuniões semanais de coordenação, a fim de que haja uma melhoria contínua nos projetos.

No tocante ao critério competitivo de flexibilidade da organização, ainda é preciso desenvolver as práticas do programa “Arte, Cultura e Educação” (AEC), que atualmente atua sem autonomia. Propomos uma coordenação própria para o programa em questão, para que ele possa se desenvolver independentemente dos demais (o que não significa que ele deva deixar de apoiar o JPD e o SSR). Dessa forma, a coordenação poderá se dedicar na formulação de projetos, que acentuem a eficiência da organização.

## **9 Conclusão**

O presente trabalho nos permitiu constatar a abrangência de planejamentos estratégicos e estratégias de produção, que são não somente aplicáveis, mas essenciais para a sobrevivência de organizações sem fins lucrativos.

Planejar é imprescindível se uma organização quer lançar-se ao futuro e para isso, são necessárias estratégias que permitam a execução deste planejamento inicial. Porém, infelizmente, algumas ONGs não entendem estratégias como algo positivo e rejeitam a sua implantação. A organização, contudo, possui outro posicionamento e vê como necessárias a implantação dessas ferramentas administrativas.

Analisamos também critérios competitivos, vendo que independentemente do tamanho, da maneira de atuação, e do ambiente em que as organizações estão inseridas, o seu real papel e a sua competência organizacional estarão diretamente relacionados com os valores básicos que constituíram sua fundação e seu desenvolvimento. Esses valores, associados ao profissionalismo, devem ser os responsáveis pela credibilidade que as organizações dessa natureza adquirem junto às sociedades onde atuam.

Observamos que as organizações não lucrativas, em geral, têm dificuldades na realização de suas metas. Por este motivo, analisamos o planejamento anual e a aplicação das metas estabelecidas, constatando que poucas delas haviam sido efetivadas. Dessa forma, propomos estratégias de produção para a ONG, percebendo que a falta delas é um possível motivo para a invalidade das metas. Contudo, os resultados dessas estratégias só poderão ser vistos no futuro, pois são estratégias de longo prazo.

Por fim, é importante ressaltar que a função de um planejamento estratégico e de estratégias de produção não é a geração de lucro (isto pode ser uma consequência), mas garantir uma maior eficiência possível dos produtos e serviços, garantindo a satisfação dos clientes. Por este motivo, conforme objetivamos no início do trabalho, as estratégias de produção e as fundamentações teóricas puderam ser aplicadas na ONG.

## **10 Referências Bibliográficas**

CHASE, Richard B., JACOBS, F. Robert, AQUILIANO, Nicholas J. *Administração da Produção Para a Vantagem Competitiva*. Porto Alegre: Artmed, 2004

FUSCO, José Paulo Alves, SACOMANO, José Benedito. *Operações e gestão estratégica da produção*. São Paulo: Arte & Ciência, 2007.

HOOLEY, G. J., SAUNDERS, J. A., PLERCY, N. F. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. 3ed. Prentice Hall, 2005.

PAIVA, E. L., JUNIOR, J. M. de C., FENSTERSEIFER, J. E. *Estratégia de produção e de operações: conceitos, melhores práticas, visão de futuro*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SLACK, N., et al. *Gerenciamento de operações e de processos: princípios e práticas de impacto estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2008.