

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUAS PRÁTICAS EM UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR: O CASO DO PROJETO GIRASSOL

Área Temática: Engenharia e Empreendimentos Sociais e Solidários

Carlos Eduardo S. Araújo¹, Francisco R. Duarte²

¹ Universidade Federal do Vale do São Francisco - UNIVASF, Campus Tecnológico, Juazeiro-BA –
eduardo_souza23@hotmail.com

² Universidade Federal do Vale do São Francisco - UNIVASF, Campus Tecnológico, Juazeiro-BA –
fricardoduarte@hotmail.com

Resumo

O presente artigo objetiva analisar, através da aplicação do ciclo PDCA, de que forma o planejamento estratégico poderá contribuir através de suas práticas como ferramenta de gestão em uma organização do terceiro setor localizada na cidade de Juazeiro-Ba, no Vale do São Francisco. O levantamento de informações foi realizado através de visitas técnicas, pesquisa bibliográfica, entrevistas e aplicação de um questionário objetivando identificar problemas e ao mesmo tempo prática de planejamento estratégico adotadas pelo grupo. Este artigo apresenta, de forma mais teórica, uma discussão sobre o planejamento estratégico e a aplicação do ciclo PDCA em organizações do Terceiro Setor, analisando de forma mais estratégica o caso do Projeto Girassol. Projeto este formado por um grupo de nove mulheres, oriundas em sua maioria da prostituição. A relevância do estudo se dá pelo fato de que no Brasil, mesmo com todo poder de transformação e capacidade de melhoramento contínuo das atividades operacionais que este profissional apresenta, ainda é incipiente a atuação do engenheiro de produção no Terceiro Setor.

Palavras-chaves: Planejamento Estratégico; Terceiro Setor; Ciclo PDCA.

1 Introdução

Pensar e agir de forma estratégica são os pilares para o desenvolvimento de um Planejamento Estratégico adequado, proporcionando uma perspectiva de futuro que gere vantagem competitiva no mercado tanto para empresas privadas ou públicas quanto as do Terceiro Setor. De acordo com Alves (2002), a expressão terceiro setor nasceu da idéia de que a atividade humana é dividida em três setores, um primeiro setor comportado pelo Estado, em que agentes públicos exercem ações de caráter público, um segundo setor caracterizado pelas empresas (mercado), no qual agentes privados agem visando a fins particulares, e um Terceiro Setor relacionado às atividades que são simultaneamente não governamentais e não-lucrativas, mas com finalidades públicas ou sociais.

Assim, as organizações do Terceiro Setor no Brasil se encontram em um cenário que vem demonstrando cada vez mais o aumento de necessidades envolvendo serviços e resultados eficazes. Sendo exigido destas entidades competências no âmbito da negociação e do



8º ENEDS

Ouro Preto - MG - Brasil - 19, 20 e 21 de Setembro de 2011

planejamento em conjunto, de forma que operando em parcerias elas possam se fortalecer. Segundo Carvalho (2004, p.18), estas competências certamente envolvem a capacidade de utilização de práticas de gestão que ajudem estas organizações a atingir seus objetivos.

Portanto, foi através de conceitos e de análises de práticas de planejamento estratégico bem como da aplicação do Ciclo PDCA como ferramenta de análise que este trabalho foi desenvolvido. Propondo com isso, melhorias no planejamento organizacional de uma entidade do Terceiro Setor, que desenvolve suas atividades na cidade de Juazeiro (BA). Desta forma, segundo Carvalho (2004, p.20) há várias práticas de gestão do setor privado e público que também podem ser utilizadas no Terceiro Setor. Isso tem influência direta na forma de condução do negócio fortalecendo o planejamento da organização.

O objeto do presente estudo foi o Projeto Girassol, localizado na cidade de Juazeiro (BA), que surgiu de um projeto da Pastoral da Mulher de Juazeiro – BA, com o objetivo de resgatar mulheres em situação de prostituição dando-lhes, através de capacitações técnicas e do trabalho uma nova oportunidade de vida. O projeto supra mencionado é desenvolvido por um grupo de 9 (nove) mulheres que produzem e comercializam, produtos e serviços, desde o artesanato, serviços de estética e beleza (salão de cabeleireiro) e culinária, visando a geração de renda e a melhoria da qualidade de suas vidas e de suas respectivas famílias. Sendo que estas estão divididas da seguinte forma: 5 (cinco) delas atuam no Restaurante Girassol e 4 (quatro) no Salão de Beleza Girassol, ambos localizados em um mesmo estabelecimento que é próprio, que fora adquirido através de doações entidades financiadoras de projeto, no entanto, funcionam em espaços diferentes.

O Projeto Girassol tem o importante apoio da Pastoral da Mulher de Juazeiro (BA) que vem acompanhando suas atividades e do Instituto das Irmãs Oblatas do Santíssimo Redentor, tendo em vista que estes têm conseguido cumprir com seus objetivos, mantendo muitas dessas mulheres longe da vida pregressa em que viviam. No entanto, vale ressaltar que em épocas em que os negócios na organização estão em baixa financeiramente, algumas delas retornam à situação de prostituição. E o fato de o projeto não garantir uma renda mensal fixa, acaba por não atrair outras mulheres em situação de prostituição, ou mesmo afastar algumas que já fazem parte do grupo. Estas contam ainda com a oportunidade de serem acolhidas e reintegradas ao grupo, pois a “regra” é acolher sempre e orientá-las para que não sofram novas recaídas.

O tema em questão visou demonstrar a importância das instituições inseridas no Terceiro Setor diante das causas que possam projetar a melhoria da qualidade de vida na sociedade civil. Para isso, o estudo buscou fazer uma análise do projeto através da aplicação do Ciclo PDCA bem como das principais práticas e conteúdos relacionados ao planejamento estratégico, Terceiro Setor e empreendedorismo social.

Tudo isso, como forma de identificar ou propor a utilização de instrumentos que pudessem ser implementados pelo projeto para seu aprimoramento, melhorando a oferta de seus bens e serviços. Segundo Oliveira (2007), toda e qualquer empresa tem alguma forma de estabelecimento de decisões e ações estratégicas. Daí a importância de se ter buscado através desse estudo realizado fazer uma análise de tais decisões e suas ações estratégicas que possam estar ou que venham a ser utilizadas pelo projeto social.



8º ENEDS

Ouro Preto - MG - Brasil - 19, 20 e 21 de Setembro de 2011

O contexto em que a pesquisa foi desenvolvida é o Vale do São Francisco que vem se destacando cada vez mais no setor agrícola, demonstrando ter um grande potencial de crescimento econômico. Isso causa uma maior concentração populacional e, conseqüentemente, produz uma maior demanda por prestação de serviços e bens. Contudo, mesmo diante deste quadro de desenvolvimento é perceptível que boa parte desta população ainda passe por problemas sociais relacionados a falta de emprego, moradia, etc. Dentre estes problemas podemos destacar a situação de prostituição em que muitas mulheres da nossa região vivem, não por escolha ou opção, mas por situações que foram impostas pelas circunstâncias da vida. Para Duarte (2007):

Estas mulheres, geralmente provindas de famílias pobres, das periferias, com escassos recursos econômicos e culturais, marcadas por conflitos familiares, normalmente já sofrera algum tipo de violência.

Assim, tendo em vista os inúmeros problemas sociais enfrentados pela sociedade brasileira, e em particular os da nossa região. E levando em consideração que a abertura de projetos sociais, podem contribuir de alguma forma para que pessoas possam viver melhor, é que decidiu-se estudar o tema em questão. Como forma de analisar a aplicação de práticas de planejamento estratégico em uma organização do Terceiro Setor.

Segundo Millani Filho (2009) “o Brasil registra hoje mais de 250 mil organizações não-governamentais, que movimentam anualmente cerca de R\$ 12 bilhões e empregam 1,2 milhões de pessoas. Essa participação do Terceiro Setor na economia representa 1,5% no PIB nacional.” Isso faz com que o Terceiro Setor tenha um grande potencial a ser explorado, principalmente pela Engenharia de Produção, na prestação de serviços em áreas como consultoria financeira e gerencial.

Assim, apesar de ser ainda incipiente a atuação do engenheiro de produção no Terceiro Setor, sabe-se do poder de transformação que este profissional pode exercer neste contexto de maneira significativa, pois com sua capacidade de organização, reflexão e resolução de problemas das questões pertinentes ao processo organizacional torna-se fator chave para o melhoramento contínuo no planejamento das atividades operacionais.

Portanto, o engenheiro de produção pode se tornar o elo para uma gestão mais profissional, através de seus conhecimentos gerenciais e de engenharia de processos. E segundo a classificação das áreas relacionadas à Engenharia de Produção da Associação Brasileira de Engenharia de Produção – ABEPRO (2008), o trabalho desenvolvido apoia-se na grande área: Gestão Estratégica e Organizacional.

2 Metodologia

2.1 Tipo da Pesquisa

Segundo Vergara (2006), existem várias classificações de tipos de pesquisa: quanto aos seus objetivos, este trabalho enquadra-se como pesquisa descritiva, uma vez que expõe características de determinada população e exploratória realizada em área de pouco conhecimento acumulado e sistematizado. A coleta de dados primários foi realizada através de abordagens com pessoas envolvidas com o projeto em entrevistas, reuniões e discussões e



seguiu para aplicação do questionário. Já a coleta de dados secundários foi realizada por meio de material bibliográfico pesquisado em fontes como: livros, monografias, dissertações, teses e artigos.

Quanto aos meios de investigação, ou seja, os procedimentos técnicos utilizados, de acordo com Vergara (2006) a pesquisa desdobra-se em:

- a) *Pesquisa Documental*: realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos ou privados de qualquer natureza, ou com pessoas;
- b) *Pesquisa Bibliográfica*: porque para fundamentação teórico-metodológica será utilizado o estudo sistematizado desenvolvido através de material publicado em revistas, livros, redes eletrônicas, ou seja, material acessível a todos.
- c) *Estudo de Caso*: por ter caráter de profundidade e detalhamento, podendo ou não ser realizada no campo.

A técnica de análise que foi adotada para este trabalho é o estudo de caso, pois de acordo com Gil (2002) “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

2.2. Natureza da pesquisa

A pesquisa no que tange aos seus objetivos, é classificada como descritiva e exploratória, pois sua finalidade é descrever e estabelecer relações entre as variáveis em estudo, e também porque a partir da descrição e registro, analisa e correlaciona os fatos ou fenômenos sem manipulá-los, os quais existem independente do contexto da pesquisa. Gil (2002), explica que pesquisa exploratória objetiva proporcionar maior familiaridade com o problema. Na maioria dos casos essa pesquisa envolve: levantamento bibliográfico; entrevista com pessoas envolvidas com o problema de pesquisa; análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Vergara (2006) completa que os meios de investigação de uma pesquisa podem ter várias taxonomias, em específico este trabalho irá remeter a um Estudo de Caso, com caráter de detalhamento podendo ou não ser realizado no campo.

Através da pesquisa bibliográfica buscou-se na literatura assuntos sobre os tópicos relevantes para este trabalho, como terceiro setor, planejamento estratégico e empreendedorismo social. As fontes utilizadas foram: livros, artigos, teses, dissertações, boletins informativos, além de outras informações acessíveis na internet. Isso proporcionou um aporte teórico para confrontar com as possíveis práticas adotadas na associação.

2.3. Campo de atuação

O campo de atuação teve como foco de pesquisa o Projeto Girassol, formado por um grupo de 9 (nove) mulheres que encontraram no trabalho um novo sentido para suas vidas. Este projeto conta com o apoio da Pastoral da Mulher de Juazeiro (BA), que tem participação especial, sendo um dos idealizadores deste projeto.

2.3.1. Procedimentos de coleta e análise de dados

A coleta de dados foi realizada através da aplicação de um questionário com o grupo de mulheres membros do projeto, sendo realizada sua tabulação através de métodos estatísticos básicos e da utilização de softwares como Microsoft Excel. Tudo isso, objetivou identificar



8º ENEDS

Ouro Preto - MG - Brasil - 19, 20 e 21 de Setembro de 2011

possíveis problemas e conseqüentemente, propor melhorias no que tange as práticas do planejamento estratégico utilizadas pelo projeto.

Foram realizadas entrevistas com representantes e membros do grupo a fim de se buscar dados para pesquisa. Para Lakatos e Marconi (2005) a entrevista é o encontro com a finalidade de obter informações a respeito de determinado assunto, mediante conversação de natureza profissional. Portanto, as entrevistas também serviram de aporte para o desenvolvimento do trabalho, assim como o levantamento de dados com auxílio de artigos e monografias bem como a bibliografia que fora levantada.

3 Referencial Teórico

3.1 O Terceiro Setor

A definição de Terceiro Setor ainda apresenta distorções que impedem com que haja uma unanimidade na sua caracterização e delineamento. De acordo com Alves (2002), já mencionando anteriormente, a expressão terceiro setor nasceu da idéia de que a atividade humana é dividida em três setores, um primeiro setor comportado pelo Estado, em que agentes públicos exercem ações de caráter público, um segundo setor caracterizado pelas empresas (mercado), no qual agentes privados agem visando a fins particulares, e um Terceiro Setor relacionado às atividades que são simultaneamente não governamentais e não-lucrativas, mas com finalidades públicas ou sociais.

O Terceiro Setor seria o espaço institucional que abriga ações de caráter privado, associativo e voluntarista que são voltadas para a geração de bens de consumo coletivo, sem que haja qualquer tipo de apropriação particular de excedente econômico que sejam gerados nesse processo. Ioschepe (1997, p.27), por sua vez, define o Terceiro Setor como o conjunto de iniciativas provenientes da sociedade, voltadas à produção de bens públicos, como por exemplo, conscientização para os direitos da cidadania, a prevenção de doenças transmissíveis ou a organização de ligas esportivas. Estas definições vêm destacar o caráter multifacetado deste Setor, demonstrando sua heterogeneidade de meios, mas com fins comuns, como a solidariedade, a sustentabilidade, a democracia e a equidade social.

Deve-se ressaltar a ineficiência dos aparatos estatais, grande parte recém saídos de governos totalitários e subjugados por interesses externos que engessavam qualquer tentativa emancipatória. Todo este cenário veio estimular a busca por alternativas autônomas, que possibilitassem suprir as carências orçamentárias dos governos, estimulando a busca por recursos para fins sociais no setor privado, formando-se uma terceira força na condução de políticas e esforços sociais (FERNANDES, 1997, p.129).

Putnam (1996), assinala que as mudanças decorrentes de uma era globalizada com fortes pressões econômicas, criam como contra partida um sentimento mais forte de envolvimento cívico, levando os cidadãos de todo o mundo a construir redes e conexões, definindo o novo sentido do espaço cívico. Não há dúvida de que a configuração das organizações do Terceiro Setor acaba gerando uma relação triangular na descentralização e na reforma das políticas de bem estar para sociedade.

3.2 Planejamento Estratégico



8º ENEDS

Ouro Preto - MG - Brasil - 19, 20 e 21 de Setembro de 2011

O planejamento estratégico tem se tornado cada vez mais um instrumento de trabalho devendo ser implementado nos diversos setores da organização. Segundo Rocha (1998, p. 18) o Planejamento Estratégico “é um processo gerencial que possibilita ao administrador estabelecer que rumo a empresa deve seguir, com vistas a aumentar o seu nível de otimização na sua relação com seu ambiente interno e externo”.

Assim, neste nível o planejamento envolve a determinação de objetivos e recebe a denominação de planejamento estratégico, procurando absorver as incertezas proporcionadas pelo ambiente externo. Em relação a análise do ambiente, segundo Rocha (1998, p. 17), o administrador tem que levar em conta dois ambientes: o interno e o externo. A análise interna tem como objetivo evidenciar as deficiências e as qualidades da empresa, ou seja, pretende identificar seus pontos fortes e fracos antes atual posição em relação ao produto/mercado. Essa análise deve tomar como termo de comparação outras empresas atuantes no mesmo setor, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais. Por sua vez, a análise externa visa desenvolver um estudo sobre a relação da empresa com o seu ambiente por meio da análise das ameaças reais ou possíveis à sua atual posição em relação ao produto ou mercado no futuro.

Segundo Wright et al. (2007), o propósito de uma empresa pode ser conceitualizado no contexto da análise S.W.O.T. (os pontos fortes – *Strenghts* – e fracos – *Weakenesses* – da empresa em relação a seus concorrentes, bem como as oportunidades – *Opportunities* – e ameaças – *Threats* – do ambiente externo).

Análise Interna: Procura verificar quais são os pontos fortes, fracos e neutros da empresa. Esta análise é fundamental para o sucesso da estratégia a ser definida, uma vez que levará em conta aquilo que ela melhor pode fazer, sem necessariamente abandonar as atividades de áreas deficientes, mas identificá-las como ponto fraco e assim, adotar o processo corretivo necessário.

Análise Externa: Esta análise procura verificar as ameaças e as oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações. A empresa deve olhar para fora de si mesma, para o ambiente onde se encontram as ameaças e oportunidades. Além de olhar, deve buscar meios de minimizar as primeiras, bem como tirar vantagens das oportunidades.

Segundo Oliveira (1986), o planejamento não pode ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano. Para este autor, o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providencias a serem tomadas pelo administrador para a situação em que o futuro tende ser diferente do passado. Entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência em seu planejamento estratégico. Estando ele relacionado com os objetivos estratégicos utilizados pelas organizações de médio e longo prazo, sendo que estes objetivos afetam diretamente o direcionamento dos negócios, e ainda, a viabilidade dos mesmos. Ressalta-se que o Planejamento Estratégico não deve ser um processo de ações isoladas, mas articulado aos planos táticos e operacionais.

Desta forma, os planos táticos e operacionais envolvem, portanto, um modo de pensar e envolvem indagações e questões sobre o que será feito, como, quando, quanto e para quem



8º ENEDS

Ouro Preto - MG - Brasil - 19, 20 e 21 de Setembro de 2011

será feito. Devendo as atividades de planejamento nas empresas resultar em decisões presentes, com impacto no futuro, isso irá lhe proporcionar uma dimensão temporal de alto significado.

3.2.1 Planejamento Estratégico em Organizações do Terceiro Setor

O Terceiro Setor é guiado por valores específicos não sendo estas orientadas somente para o lucro, isso as distingue das demais no âmbito das premissas básicas da empresa. Porém, torna-se necessário o uso das ferramentas de gestão para melhorar seus resultados finais. A apropriação de conceitos típicos do mundo dos negócios tornou-se uma premissa em constante crescimento e desenvolvimento no Terceiro Setor isso devido a necessidade da obtenção de recursos para o desenvolvimento de suas ações. Ressalta-se, que ainda existem muitas organizações relutantes em adotar tais procedimentos, mas as que procuram pela diferenciação neste setor já estão utilizando as ferramentas disponíveis em busca da eficiência como forma de melhor gerir seus recursos.

Sendo orientadas por valores, e com propósitos que são voltados para atender a sociedade em suas demandas sociais, “as organizações de terceiro setor precisam ter visões de como desejam que o mundo seja. As visões exercem uma poderosa influência motivacional nas pessoas”(HUDSON, 1999).

Desta forma, o Planejamento Estratégico em organizações do Terceiro Setor, orientadas por valores, devem seguir os componentes básicos, ou seja, criar uma visão clara, interna e externa, de toda a instituição, de sua missão e valores, tudo isso, em consequência, das estratégias a serem adotadas para levar ao sucesso e à realização dos resultados almejados.

3.3 Empreendedorismo Social

Perante o complexo panorama vivenciado, surge uma nova reestruturação de forças, em que o Estado e o setor privado vão delimitando seus papéis e fronteiras de atuação, deixando, no entanto, "lacunas" por preencher que acabam por dar origem a alternativas emanadas da sociedade civil organizada sensível e, cada vez, mais consciente do seu potencial e capacidade de mudança, cujos conceitos como justiça social, participação, transparência e democratização, norteiam e direcionam suas políticas de ação.

Como destaca Santos (2002), uma outra globalização começa a se fazer presente como resposta à neoliberal, esta se caracteriza pelas redes de aliança entre diferentes movimentos sociais espalhados pelos diferentes continentes, com o intuito de lutar contra as exclusões sociais, direitos humanos, meio ambiente, desemprego, violência entre tantas outras demandas sociais. Santos (2002), defende a idéia da emancipação social, que se sustenta nos movimentos e organizações sociais de diferentes naturezas, mas com objetivos comuns, recriar uma nova forma de sociedade, mais justa e humanizante, partindo de um novo modelo de desenvolvimento focalizado na inclusão incondicional.

O empreendedorismo social baseia-se em premissas básicas como elementos fundamentais para atender a suas propostas de desenvolvimento sócio-econômico, como elucidam Melo Neto e Froes (2002) e Singer (2002). Ente estas premissas podemos citar: cooperatividade e associativismo como pontos fundamentais de busca do desenvolvimento e da harmonia social sistêmica. Tem como objetivo o atendimento das necessidades dos públicos tanto interno



8º ENEDS

Ouro Preto - MG - Brasil - 19, 20 e 21 de Setembro de 2011

como externo, sendo esta dualidade de objetivos a diretriz básica deste modelo. Visa-se com este modelo o desenvolvimento autônomo e autogestionário, em que os diferentes participantes sejam envolvidos e participem nas decisões. Pretende-se que haja, antes de qualquer coisa, um clima e relacionamentos movidos por um caráter de solidariedade e de relacionamentos de responsabilidade mútua indissociáveis.

Quando se fala em empreendedorismo social em organizações socioeconômicas, se baseia num projeto muito mais amplo do que o estritamente economicista, que é reducionista e que percebe o ser humano por uma dimensão exclusivamente financeira e material, o que limita e diminui a própria condição humana no seu plano mais macro e até transcendente.

Este modelo de desenvolvimento tem nos relacionamentos o seu pilar base, sendo as redes de parcerias com os diferentes agentes sociais complementares, imprescindível para a realização e potencialização deste projeto. Entendem-se como parceiros fundamentais o governo, nas suas diferentes instâncias, as organizações não governamentais, a população como um todo e aqueles que mais demandam por serviços e transformações sociais, os hoje excluídos do sistema econômico e social vigente.

O modelo que se descreve tem como razão de existência a busca por alternativas de inclusão e sustentabilidade sistêmica, sendo a capacidade de incluir e de viabilizar alternativas de longo prazo o grande motivador. Apresenta como características fundamentais à dimensão do grupo, a coletividade, a comunidade a sociedade integrada e pensada sistemicamente de forma auto-sustentável e geradora dos recursos necessários para a sua viabilização e desenvolvimento de longo prazo.

Pretende-se com isso aumentar o desenvolvimento comunitário de forma autônoma e emancipatória para suas populações, de forma a se alcançar justiça social e cidadania, além de novas formas de perceber o ser humano, integrando as suas diferentes dimensões, hoje negligenciadas. A formação de redes sociais amparadas em laços que vão além de bases puramente funcionalistas, onde valores como solidariedade, cooperação, inclusão e a valorização do ser humano nas suas diferentes dimensões, integrando-as e desenvolvendo-as de forma conjunta, fazem parte dos pressupostos básicos deste modelo de desenvolvimento social.

O empreendedorismo social tem na sua visão sistêmica e integradora, uma de suas principais bases, sendo as diferentes dimensões abordadas e contempladas de forma integradora e complementar. São elas: A dimensão psicossocial que busca valorizar e desenvolver o potencial humano em suas nuances particulares, que vão da auto-estima, motivação, criatividade entre muitas outras. O respeito e a valorização da diversidade como riqueza da própria condição social em que vivemos complementando habilidades e maneiras de ser e estar contribuindo para um ambiente integrador e incluyente (GUTIERREZ, 1999).

3.4. O Ciclo PDCA

O ciclo PDCA está dividido em quatro fases que são: Planejar (Plan), Executar (Do), Verificar (Check) e Atuar (Act) corretivamente. Ele foi desenvolvido por Walter A. Shewart na década de 20, mas começou a ser conhecido como ciclo de Deming em 1950, por ter sido amplamente difundido por este. É uma técnica simples que visa o controle do processo, podendo ser usado para o gerenciamento das atividades de uma organização. Esta ferramenta



8º ENEDS

Ouro Preto - MG - Brasil - 19, 20 e 21 de Setembro de 2011

é um método que visa controlar e conseguir resultados eficazes e confiáveis nas atividades de uma organização, tendo por princípio tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução da gestão.

Segundo Slack (2006), o PDCA é a sequência de atividades que são percorridas de maneira cíclica para melhorar atividades. Pode também ser usado para facilitar a transição para o estilo de administração direcionada para melhoria contínua. Segundo Cantídio (2009):

O ciclo PDCA começa pelo planejamento, em seguida a ação ou conjunto de ações planejadas são executadas; checa-se o que foi feito e compara com o que foi planejado constantemente e repetidamente, e toma-se uma ação para eliminar ou ao menos reduzir defeitos no produto ou no processo.

Assim, depois de estabelecer uma meta através do planejamento que é o início do ciclo, é preciso identificar problemas existentes ou que venham a ocorrer podendo desta forma, atrapalhar o alcance da meta. Para tanto, deve-se analisar o fenômeno através de informações que estejam disponíveis relacionadas aos problemas. Analisar o processo e identificar as causas fundamentais, pois para obter êxito é preciso atacar a causa e não o sintoma. Esta ferramenta pode ser aplicado nos diversos processos operacionais visando melhorá-los. O ciclo PDCA pode ser melhor representado pela figura 1, que traz de maneira detalhada e resumida todas as etapas do ciclo.

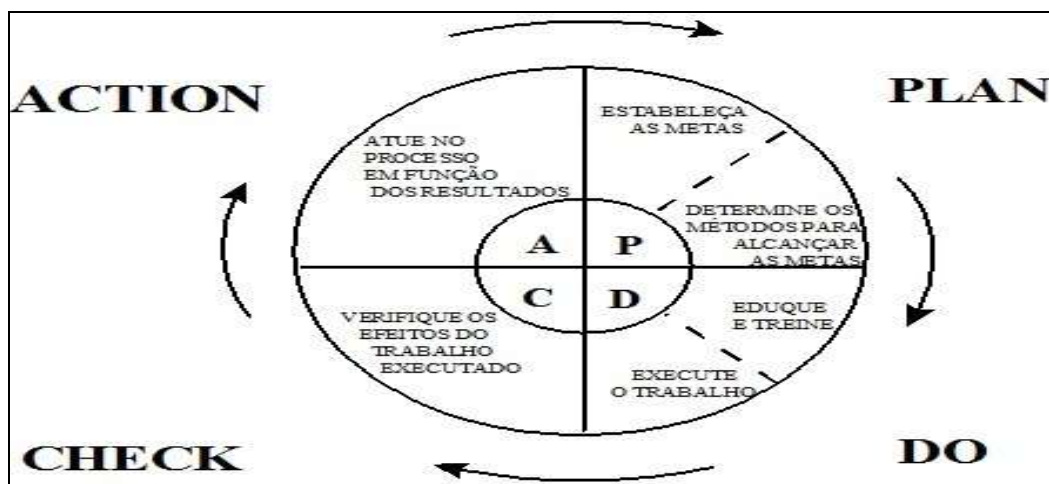


Figura 1: O Ciclo PDCA. Fonte: Adaptado de Campos (1992).

Desta forma, de acordo com Slack (2006), o ciclo começa com o estágio P (de planejar), que envolve o exame do atual método ou da área problema sendo estudada. Isso envolve coletar e analisar dados de modo a formular um plano de ação que se pretende, melhore o desempenho. Uma vez que o plano de melhoramento tenha sido concordado, o próximo estágio é o estágio D (de do, fazer). Este é o estágio de implementação durante o qual o plano é tentado na operação. Este estágio pode em si envolver um miniciclo PDCA para resolver os problemas de implementação. A seguir vem o estágio C (de checar), em que a solução nova implementada é avaliada, para ver se resultou no melhoramento de desempenho esperado. Finalmente, pelo menos para este ciclo, vem o estágio A (de agir). Durante este estágio a mudança é consolidada ou padronizada, se foi bem-sucedida.



8º ENEDS

Ouro Preto - MG - Brasil - 19, 20 e 21 de Setembro de 2011

Alternativamente, se a mudança não foi bem-sucedida, as lições aprendidas da “tentativa” são formalizadas antes que o ciclo comece novamente. Assim, é perceptível que o ciclo PDCA é algo bem dinâmico que visa buscar sempre a correção de problemas ou a melhoria de métodos utilizados no planejamento estratégico afim de torná-los não apenas eficientes, mas sim eficazes.

O Grupo Girassol é formado pelo Restaurante Girassol e pelo Salão de Beleza Girassol, é autogerido com base na economia solidária. Foi fundado há quase quatro anos, por iniciativa da Pastoral da Mulher e contou com o apoio de outras instituições e órgãos. No qual mulheres oriundas de situação de prostituição se uniram, através dessa iniciativa, buscando conhecimento, especialização técnica e formação profissional. Passando com isso, a comercializar produtos e serviços, gerando renda e melhorando a qualidade de suas vidas e das respectivas famílias, dando um novo rumo ao futuro de cada uma dessas mulheres.

Inicialmente, o grupo contava com a participação de doze mulheres, sendo que atualmente das nove que estão no grupo apenas duas são remanescentes do grupo inicial. Fato esse que será entendido ao longo desse capítulo. O grupo com o apoio de uma ONG comprou uma casa no centro da cidade de Juazeiro-BA, em um local estratégico, bastante movimentado. É nesse local que funcionam o restaurante e o salão de beleza. Os serviços prestados na área de culinária e beleza fortaleceram este processo de autonomia e organização em grupo, promovendo então, a união nos pilares da economia solidária.

Quanto às atividades realizadas pelo grupo, o Restaurante Girassol, que foi um dos primeiros empreendimentos adotados pelo grupo, atua com o fornecimento de almoços, lanches, assim como, no apoio culinário na realização de eventos através das encomendas, ele funciona de segunda a sexta-feira. O salão Girassol que funciona no primeiro andar do estabelecimento, atua com os serviços de corte, escova, colorimetria, depilação, entre outros. Ele funciona de segunda-feira a sábado. Podendo os clientes agendar seu atendimento por telefone o que gera comodidade ao consumidor do serviço que pode ser atendido o horário desejado, desde que seja no período de funcionamento do salão (atendimento comercial).

4 Análise de resultados

Os resultados obtidos através da aplicação do questionário no projeto formado pelo Grupo Girassol permitiram fazer algumas análises. Pode-se observar como mostrado na figura 2, que 7 (sete) das 9 (nove) mulheres que compõe o grupo desenvolvem outra atividade remunerada fora do Projeto Girassol. Sendo que uma possível resposta a esse fato é demonstrada através da figura 3 e figura 4 que buscam levantar respostas a cerca de quais seriam os objetivos do grupo e o que impede que esses objetivos sejam postos em prática.



8º ENEDS

Ouro Preto - MG - Brasil - 19, 20 e 21 de Setembro de 2011



Figura 2 – Desenvolve outra atividade remunerada. Fonte: Dados da pesquisa.

Na figura 3, observa-se que foram levantados os objetivos que o grupo pretendia alcançar e na figura 4 o que impede que esses objetivos sejam alcançados. Assim, observa-se na figura 4 que de um total de 12 (doze) respostas 8 (oito) citaram o fato da baixa arrecadação financeira ser o principal fator que impede que esses objetivos sejam alcançados. Portanto, a resposta para o fato de se ter um número elevado de mulheres que desenvolvem outra atividade fora do grupo se dá através da baixa arrecadação financeira que o projeto consegue obter como lucro nas vendas no restaurante e nos serviços prestados no salão de beleza. Considerando que isso, torna-se um fator preponderante para que muitas das mulheres abandonem o projeto ou mesmo nem chegue a entrar no grupo. Sendo que todo o dinheiro arrecadado em cada um desses departamentos é dividido igualmente entre os membros que compõe cada um desses.

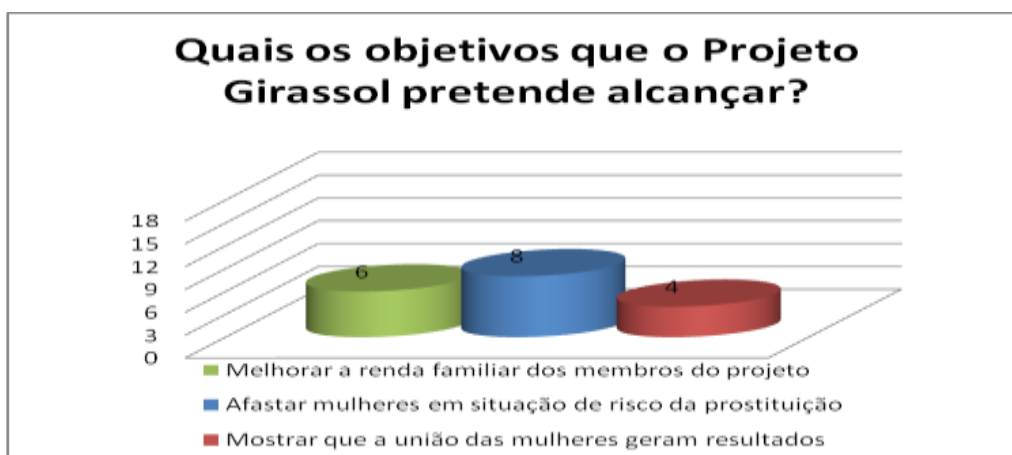


Figura 3 – Quais os objetivos que o Projeto Girassol pretende alcançar? Fonte: Dados da pesquisa.

Assim, observa-se na figura 4 que de um total de 12 (doze) respostas 8 (oito) citaram o fato da baixa arrecadação financeira ser o principal fator que impede que esses objetivos sejam



8º ENEDS

Ouro Preto - MG - Brasil - 19, 20 e 21 de Setembro de 2011

alcançados. Portanto, a resposta para o fato de se ter um número elevado de mulheres que desenvolvem outra atividade fora do grupo se dá através da baixa arrecadação financeira que o projeto consegue obter como lucro nas vendas no restaurante e nos serviços prestados no salão de beleza. Considerando que isso, torna-se um fator preponderante para que muitas das mulheres abandonem o projeto ou mesmo nem chegue a entrar no grupo. Sendo que todo o dinheiro arrecadado em cada um desses departamentos é dividido igualmente entre os membros que compõe cada um desses.

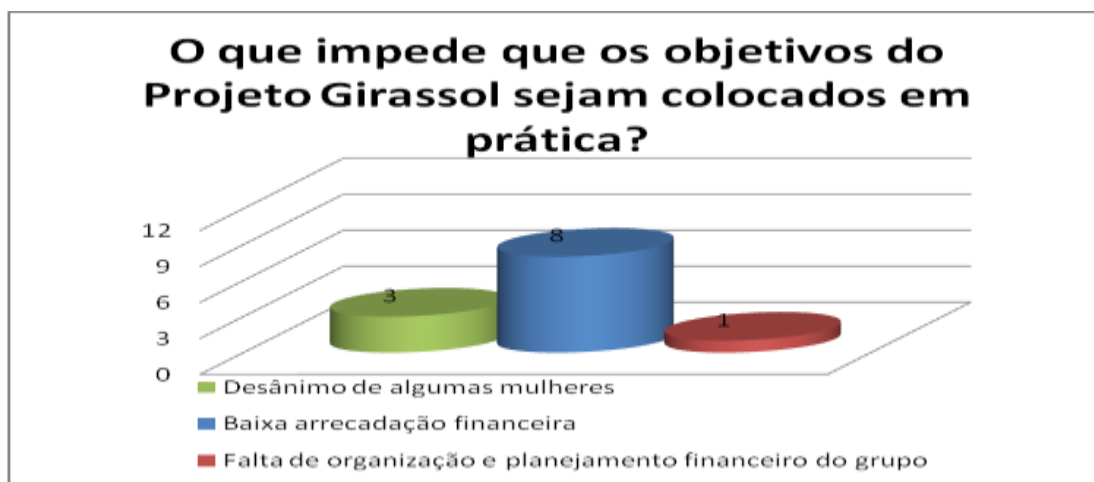


Figura 4 – O que impede que os objetivos do Projeto Girassol sejam colocados em prática? Fonte: Dados da pesquisa.

Quando analisado quanto às práticas de planejamento estratégico desenvolvidas, observa-se na figura 5 que o Projeto Girassol tem o cuidado em manter um controle do seu estoque, bem como o planejamento de suas compras, fato este observado através da figura 6. Desta forma, percebe-se que um bom acompanhamento do estoque bem como das compras facilita o planejamento das atividades na organização evitando uma eventual falta de um produto no estoque, deixando com isso de se produzir algo ou de atender algum pedido de cliente. Portanto, a figura 6 mostra que todos os membros, 9 (nove), afirmaram que o grupo faz o planejamento de tudo aquilo que será comprado, sendo que o controle de estoque feito pela organização contribui para esse planejamento.



8º ENEDS

Ouro Preto - MG - Brasil - 19, 20 e 21 de Setembro de 2011

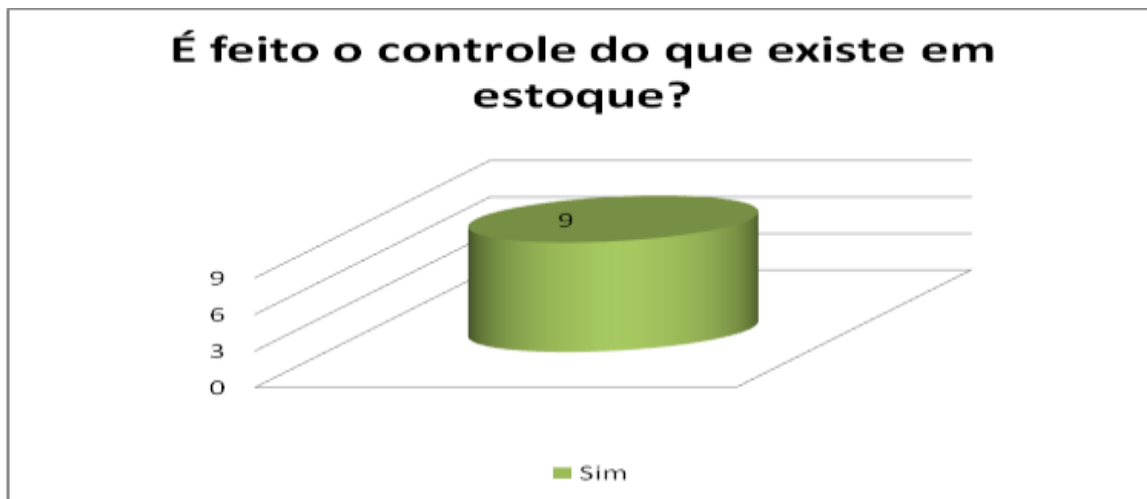


Figura 5 – É feito o controle do que existe em estoque? Fonte: Dados da pesquisa.

A figura 6 mostra que todos os membros do projeto afirmam que o planejamento das compras é feito pelo grupo antes que esta seja realizada.

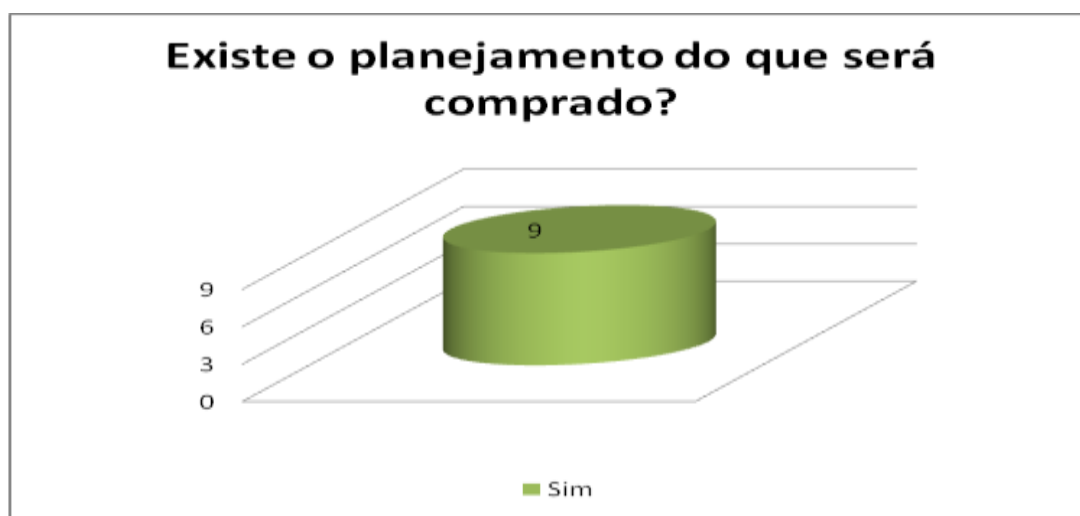


Figura 6 – Existe o planejamento do que será comprado? Fonte: Dados da pesquisa.

Quando analisado quanto ao controle financeiro, se o grupo realizava ou não, pode-se observar na figura 7 (sete) que todos os membros da organização afirmaram que essa prática é realizada pelo grupo mesmo sendo pelo método tradicional, o “famoso caderninho”, sendo que fora observado que o grupo não dispõe de um computador pessoal para se fazer tais registros. Assim, é perceptível que o grupo faz uso do planejamento estratégico em suas atividades.



8º ENEDS

Ouro Preto - MG - Brasil - 19, 20 e 21 de Setembro de 2011



Figura 7 - Existe o controle financeiro do quanto é gasto e do quanto se obtêm como lucro? Fonte: Dados da pesquisa.

Portanto, fazendo-se uma aplicação do Ciclo PDCA, nos resultados encontrados durante a pesquisa através das entrevistas e aplicação do questionário, tem-se o seguinte resultado:

FASE	ETAPA	DESCRIÇÃO	CASO ESTUDADO
P	1	Identificar o problema	Baixa arrecadação financeira e desânimo de mulheres no Projeto Girassol, importante para a sobrevivência do grupo.
	2	Observação	Aplicar questionário para descobrir causas.
	3	Análise	Causas encontradas: falta de parcerias com clientes e baixa divulgação na mídia local.
	4	Plano de Ação	Plano de ações: maior divulgação do projeto buscando parcerias com clientes, motivação do grupo e intensificação de cursos de aperfeiçoamento culinário e tratamento estético.
D	5	Ação	Execução do plano de ação.
C	6	Verificação	Fazer uma nova pesquisa com os membros do grupo para verificar se os problemas foram resolvidos.
	7	Foi feito o bloqueio?	Se sim, prosseguir para a etapa oito. Se não, voltar a etapa dois.
A	8	Padronização	Adotar o novo padrão para satisfação dos membros do projeto.
	9	Conclusão	Reflexão sobre o investimento e seu retorno para o Projeto Girassol. Avaliar fatos que ainda merecem atenção e elaborar novos planos de ação.

Figura 8 - Aplicação do Ciclo PDCA no Projeto Girassol. Fonte: Adaptado de Santos (2002)

Assim, pode surgir a seguinte pergunta, até quando será mantida a análise dos processos através do ciclo PDCA? A resposta será sempre, porque o aperfeiçoamento e inovação levam



8º ENEDS

Ouro Preto - MG - Brasil - 19, 20 e 21 de Setembro de 2011

às organizações a um patamar que a diferencia das demais do mercado e isto é percebido pelos seus clientes internos e externos. Sendo que um dos princípios da sustentabilidade da melhoria é a continuidade das ações.

5 Considerações Finais

Desta forma, trabalhar com um grupo de mulheres oriundas de uma situação de prostituição requer pensar e repensar as formas e maneiras de atuação junto ao grupo. A Pastoral da Mulher através do Projeto Girassol cumpre um papel fundamental no dia a dia dessas mulheres, dando-lhes a oportunidade de mostrar que através do seu esforço e trabalho a vida pode ser diferente. Portanto, o tema em questão visou demonstrar a importância das instituições inseridas no Terceiro Setor diante das causas que possam projetar a melhoria da qualidade de vida na sociedade civil. Para isso, o estudo buscou fazer uma análise do projeto através dos princípios da aplicação do Ciclo PDCA bem como das principais práticas e conteúdos relacionados ao planejamento estratégico, Terceiro Setor e empreendedorismo social. Assim, frente aos resultados alcançados pela presente pesquisa, torna-se necessário fazer com que a organização estudada adequue sua forma de trabalho ao planejamento estratégico como forma de potencializar a sua gestão na busca de alcançar novas metas. Sendo que o plano de ação definido pelo Projeto Girassol com o auxílio do Ciclo PDCA será o referencial que irá permitir o alcance das metas estabelecidas pelo grupo. A relevância desse estudo se deu pelo fato de que no Brasil, mesmo com todo poder de transformação e capacidade de melhoramento contínuo das atividades operacionais que este profissional apresenta, ainda é incipiente a atuação do engenheiro de produção no Terceiro Setor. Com base nessas informações, tendo em vista contribuir com o aumento de pesquisas nessa área, que se propôs essa pesquisa, para que se possa dispor de conhecimentos científicos sobre a aplicação dos princípios do planejamento estratégico nessa organização localizada na cidade de Juazeiro - BA.

6 Referências Bibliográficas

- ABEPRO. *Áreas e Sub-áreas de Engenharia de Produção*. Disponível em: <<http://www.abepro.org.br/interna.asp?p=399&m=424&s=1&c=362>> Acesso em: 19 out. 2010.
- ALVES, Mário Aquino. *Terceiro setor: o dialogismo polêmico*. Tese (Doutorado) apresentada à FGV-EAESP. São Paulo: FGV-EAESP, 2002.
- CAMPOS, V. F. TQC: *Controle da qualidade total (no estilo japonês)*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottani, 1992. Rio de Janeiro; Bloch Ed.
- CANTIDIO, Sandro. *Processo de solução de problemas com o uso do PDCA*. Disponível em: <<http://sandrocan.wordpress.com/tag/ciclo-pdca/>>. Acessado em: 08 Nov. 2010.
- CARVALHO, Fernando. *Práticas de planejamento estratégico e sua aplicação em organizações de Terceiro Setor*. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2004.
- DUARTE, Francisco Ricardo. UNIVASF. *Perfil sócio-econômico das mulheres em situação de prostituição do Município de Juazeiro (BA)*. Organizador Francisco Ricardo Duarte. Petrolina: 2007.
- FERNANDES, Alex. *Dia internacional do cooperativismo*. Diário Catarinense, Florianópolis, 5 jul. 1997. p.129.



8º ENEDS

Ouro Preto - MG - Brasil - 19, 20 e 21 de Setembro de 2011

- GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GUTIERREZ, Gustavo Luís. Da Autogestão à Economia Social: A Concepção de uma Nova Empresa. São Paulo: *Revista de Administração*, v.34, n.1, jn./mr., 1999.
- HUDSON, M. *Administrando Organizações do Terceiro Setor*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- IOSCHPE, Evelyn (et al). *Terceiro Setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. *Fundamentos da metodologia científica*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, Cesar. *Empreendedorismo Social: A Transição para a Sociedade sustentável*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- MILLANI FILHO, Marco Antonio Figueiredo. Resultado econômico em organizações do terceiro setor: um estudo exploratório sobre a avaliação de desempenho. *RC&C – Rev. de Cont. e Controladoria* ISSN: 1984-6266. Curitiba v. 1 n. 1 p. 35-44 jan./abr. 2009.
- OLIVEIRA, Djalma P. Rebouças. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1986.
- _____. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, e praticas*. 23 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- O CICLO PDCA. Disponível em: < http://www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/666>. Acesso em: 12 Out. 2010.
- PUTNAM, Robert D. *Comunidade e Democracia: a experiência da Itália moderna*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getulio Vargas, 1996.
- ROCHA, Leny Alves. (org). *Gerência Administrativa*. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 1998.
- SANTOS, André Clementino de Oliveira, et al. *Uma metodologia de avaliação da satisfação dos clientes externos e internos para empresários do ramo de restaurantes*. Disponível em: <<http://www.nead.unama.br/bibliotecavirtual/revista/tracos/pdf/rtracos611a5.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2011.
- SANTOS, Boaventura de Sousa. *Reinventar a Democracia*. Lisboa: Gradiva Publicações, 2002.
- SLACK, Nigel, et al. *Administração da Produção*. São Paulo: Atlas, 2006.
- SINGER, Paul. *Introdução à Economia Solidária*. São Paulo, Fundação Perseu Abramo, 2002.
- VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- WRIGTH, Peter et al. *Administração Estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2007.