



**FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE
INSTITUTO ENSINAR BRASIL – REDE DOCTUM DE ENSINO**

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUA
APLICAÇÃO: estudo de caso na APAE João Monlevade/MG**

Rayner Araújo Dias*
Ana Paula Cota Moreira**

RESUMO

O artigo aborda o tema voltado para as práticas do planejamento estratégico na Administração do Terceiro Setor. Sabe-se que o terceiro setor é um grande potencial gerador de valores embasados nas questões sociais. Com isso, a problemática deste artigo consiste em: Quais são as práticas de Planejamento Estratégico e sua aplicação na APAE de João Monlevade/MG? O objetivo geral foi analisar as práticas do planejamento estratégico e sua aplicação na APAE de João Monlevade/MG. Os objetivos específicos foram: Identificar as práticas do Planejamento Estratégico e sua aplicação, com base na literatura; Descrever as práticas de Planejamento Estratégico e sua aplicação na APAE de João Monlevade/MG; Propor práticas de Planejamento Estratégico a serem adotadas na APAE de João Monlevade/MG, direcionando um caminho que possibilitam outras formas de se fortalecerem e continuarem proporcionando aos seus assistidos uma possibilidade de qualidade de vida, integrando-os no meio social onde estão inseridos. Foi possível identificar através da análise SWOT, os pontos fortes e fracos, as ameaças e as oportunidades da

* Graduando em Administração da Faculdade Doctum de João Monlevade: raynerdias@yahoo.com.br

** Mestre em Administração; professora orientadora; apaulacmoreira@yahoo.com.br

instituição. Com o auxílio da matriz GUT, foi realizado a tabulação dos dados coletados, fazendo uma análise do cenário atual da APAE de João Monlevade/MG.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento Estratégico. Terceiro Setor. Social.

1 INTRODUÇÃO

O Terceiro Setor no Brasil vem se fortalecendo e se expandindo em grande escala, uma vez que, as diferenças socioeconômicas se difundem em um potencial estarrecedor e preocupante. Com isso, o Terceiro Setor vem atuando com a responsabilidade de se comprometerem às causas em que o estado e as entidades públicas não se sobressaíram com tanta potencialidade, tornando-se o terceiro setor uma entidade de princípios público e privado.

Sendo assim, a pergunta norteadora do trabalho teve como foco em: Quais são as práticas de Planejamento Estratégico e sua aplicação na APAE de João Monlevade/MG?

É de grande relevância analisar as práticas de planejamento estratégico e sua aplicabilidade, como alvo às grandes forças internas e externas que possam tornar o trabalho ainda mais discutido e analisado, propondo uma plano estratégico que atuará em conjunto com os colaboradores da APAE de João Monlevade/MG, apresentando as possíveis falhas de gestão que podem de certa forma influenciar no resultado final das metas que anteriormente foram traçadas, mas que não fluíram de acordo com que se esperava.

O objetivo geral foi analisar as práticas de Planejamento Estratégico e sua aplicação na APAE de João Monlevade/MG, ou seja, foi analisado quais são as estratégias utilizadas para se manter em um seguimento que a cada dia ganha mais força e competitividade entre as ONG's.

Os objetivos específicos foram direcionados em: a) Identificar as práticas do Planejamento Estratégico e sua aplicação, com base na literatura; b) Descrever as práticas de Planejamento Estratégico e sua aplicação na APAE de João Monlevade/MG; c) Propor práticas de Planejamento Estratégico a serem adotadas na APAE de João Monlevade/MG.

A metodologia foi em pesquisa descritiva e estudo de caso, com abordagem qualitativa e quantitativa, utilizando livros, artigos científicos e dissertações voltadas

para administração do terceiro setor e o planejamento estratégico. Os procedimentos técnicos foram através de pesquisas bibliográficas e pesquisas documental, auxiliando na elaboração da análise interna da organização.

O artigo foi elaborado em etapas que se divide em introdução dando uma base do que foi proposto, em seguida é apresentado o referencial teórico onde são demonstrados com conceitos voltados para o planejamento estratégico dentro da administração do terceiro setor. Posteriormente a Caracterização da Organização, Pesquisa e Análise de Dados. Por fim, as Considerações Finais, Referências e Apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O artigo foi embasado em autores que possibilitaram as pesquisas em planejamento estratégico e suas aplicabilidades, e a administração do terceiro setor.

2.1 Planejamento Estratégico

Planejar é dar um passo visando o futuro que deseja ser alcançado, através de diretrizes que focam as primícias do fazer, como, quando e com quais os recursos serão utilizados Tenório (1997). No conceito de estratégia existem três importantes tipos de estratégias, que são o planejamento estratégico, tático e operacional.

O planejamento é uma base estratégica que toda organização deve ter como regra, voltadas para o futuro da organização “[...] planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia)” Almeida (2003, p. 13).

A estratégia bem fundamentada define os objetivos das empresas e como consequência podem definir a missão como alvo a ser traçado Tenório (1997). É importante salientar que todo processo estratégico depende do envolvimento de todos integrantes, afim de, destacarem os objetivos na elaboração do plano organizacional.

Almeida (2003) ressalta quatro atividades que auxiliam a estruturar a estratégia de uma entidade, sendo elas, análise dos aspectos internos onde se destacam os pontos fortes e fracos. Outra atividade é a análise do ambiente indicando as oportunidades e ameaças como base para eficácia da organização. Comparação da orientação com o campo de atuação é uma atividade que faz uma análise relacionado

ao que está sendo feito com o que se propõe a se fazer. E por fim, a atividade da estratégia vigente que visa que é necessário conhecer as estratégias que estão sendo seguidas e afim, de não haver erros ou perdas em funções das estratégias que estavam sendo seguidas.

O foco em estratégia faz uma ligação entre outros setores “[...] o processo de planejamento estratégico inicia com estabelecimento de uma visão aproximada e, ao final, chega-se a uma visão mais precisa, que deve ser compartilhada com todos os stakeholders (funcionários, terceirizados, clientes, fornecedores, governo etc)” (ALMEIDA, 2003, p. 16).

Para Mintzberg et al (2000) a administração estratégia se divide em fases distintas como a formulação, implementação e controle. A formulação pode ser o início de planejamento a ser seguido, sendo com fator importante para que haja a implementação do que foi planejado e com isso, o controle é feito como forma de manter a risca o que anteriormente foi formulado.

No planejamento estratégico os pontos fortes e fracos são pontos importantes que devem ser analisados conforme relata Almeida (2003) enfatizando como forma de maximizar a eficiência da organização, e fazendo uma correlação a Mintzberg et al (2000, p. 35) “[...] portanto, nenhuma organização poderá saber com certeza, antecipadamente, se uma competência estabelecida ira se mostrar um ponto forte ou um ponto fraco.”

Segundo Mintzberg et al (2000) as estratégias fixam uma direção, fazendo uma varredura ou um mapeamento de todos os setores da organização, focalizando os esforços, assegurando uma coordenação das atividades, definindo as organizações e provendo a consistência, facilitando as ações.

O desafio de gerenciar uma organização tem como foco uma orientação dinâmica, utilizando de recursos disponíveis e alocando ou direcionando esses recursos afim de atingir a finalidade estabelecida pelos gestores.

Planejar, organizar, direcionar e controlar são ferramentas essenciais que auxiliam nas funções gerenciais das organizações, afirma-se Tenório (1997). De fato essas funções gerenciais assumem um papel fundamental nas estratégias propostas pelos gestores que decidem os destinos das organizações.

O planejamento estratégico define o que estar sendo projetado a longo prazo, fazendo uma análise de ambiente que possibilita ter uma visão do negócio quanto aos riscos e as oportunidades. Segundo Almeida (2003, p.18) “[...] a análise de ambiente

é geralmente a etapa mais importante do Plano Estratégico, pois é quando as entidades são levadas a alcançar a eficácia pela descoberta de oportunidades e ameaças.

Na análise ambiental de uma empresa é importante entender os segmentos, as características e formas diferenciadas, devendo-se analisar o macro ambiente clima onde são voltados para influência ou variáveis do poder político. A análise de macro ambiente solo são definidas por variação do futuro da população e suas respectivas características, através de estudos estatísticos. Ambiente operacional é composto por fornecedores, concorrentes, clientes diretos, onde são analisados o cenário e as tendências do mercado. Ambiente interno são os integrantes da empresa, funcionários e proprietários, o método de análise é analisando a cultura organizacional da empresa (ALMEIDA, 2003).

O modelo básico de planejamento estratégico foi ressaltado por Mintzberg et al (2000) em que coloca em evidência a ferramenta que é utilizada por muitos autores o modelo SWOT, cuja finalidade faz uma varredura na análise do ambiente, apontando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

A análise SWOT é uma ferramenta imprescindível no planejamento estratégico, fazendo uma análise do ambiente, possibilitando aos gestores uma estratégia mais eficaz na elaboração de um futuro plano a ser desempenhado pela organização.

Saber planejar os objetivos que serão traçados é de extrema importância, e exige dos gestores uma visão ampla do cenário atual do mercado, uma vez que, as estratégias preestabelecidas estão sempre sofrendo mudanças de modo a seguir as tendências e necessidades do mercado atual. O planejamento estratégico proporciona um norte para organização que visa seus negócios a longo prazo, mas é necessário que o planejamento traçado pela organização seja monitorado, fazendo análise de ambiente geral, tendo uma visão macro ambiente e o ambiente operacional estando mais próximo da organização.

No planejamento estratégico as ideias estão sendo formalizadas, esse processo de formalização das ideias abrange todos os setores da organização devido ser a peça chave que poderá definir o destino esperado. O desenvolvimento das ideias devem uma prática constante dentro das organizações, pois, sabemos que toda estratégia requer bastante estudo, e que boas estratégias podem surgir de ideias inovadoras que auxiliarão nos processos do planejamento, enfatizando uma visão estratégica em um mercado competitivo, alinhando com parceiros que os conduzirão

frente às possíveis ameaças e oportunidades que implicam no segmento de qualquer negócio, viabilizando todo contexto organizacional.

Uma ferramenta importante e que auxilia na elaboração de um planejamento é a matriz GUT, Colenghi (1997, p. 178) ressalta “[...] Consiste em separar e priorizar os problemas para fins de análise e posterior resolução. A matriz GUT se fundamenta no tripé:

- a) “G” – Gravidade: onde são avaliadas as consequências negativas trazidas para os clientes.
- b) “U” – Urgência: onde são avaliados o tempo necessária para a intervenção.
- c) “T” – Tendência: onde são aliados o comportamento evolutivo.

A matriz GUT é uma ferramenta simples de ser aplicada e que possibilita ter uma visão geral da empresa, fornecendo informações necessárias na tomada de decisão, analisando os fatores internos e externos (OLIVEIRA, 2010).

O Quadro 1 é um modelo da matriz GUT aplicado no planejamento estratégico.

Quadro 1 - Formulário de avaliação de prioridade dos fatores

Planos	Avaliação de prioridades dos fatores			Data _ / _ / _	N
Fator	Avaliação			N de pontos	Prioridade do fator
	Gravidade	Urgência	Tendência		

Fonte: Oliveira (2010, p.100)

2.2 Administração do Terceiro Setor

A administração do terceiro setor, atua em conjunto com os setores público e privados, atendendo as demandas sociais, possibilitando uma qualidade de vida às pessoas que necessitam de algum tipo de apoio. Sendo assim, houve a necessidade do surgimento das ONGs, Tenório (1997, p. 11) ressalta que “[...] As ONGs caracterizam-se por organizações por serem organizações sem fins lucrativos, autônomas, isto é, sem vínculo com o governo, voltadas para o atendimento das necessidades de base popular, complementando a ação do Estado.

A Figura 1 é o modelo ressaltado por Tenório (1998), onde são definidas as etapas do processo de planejamento estratégico na organização do terceiro setor.

Figura 1- Modelo de gestão proposto para organizações do Terceiro Setor



Fonte: Tenório (1998, p. 29)

Outra definição de Terceiro Setor foi apresentada por Pimenta et al. (2006, p.41):

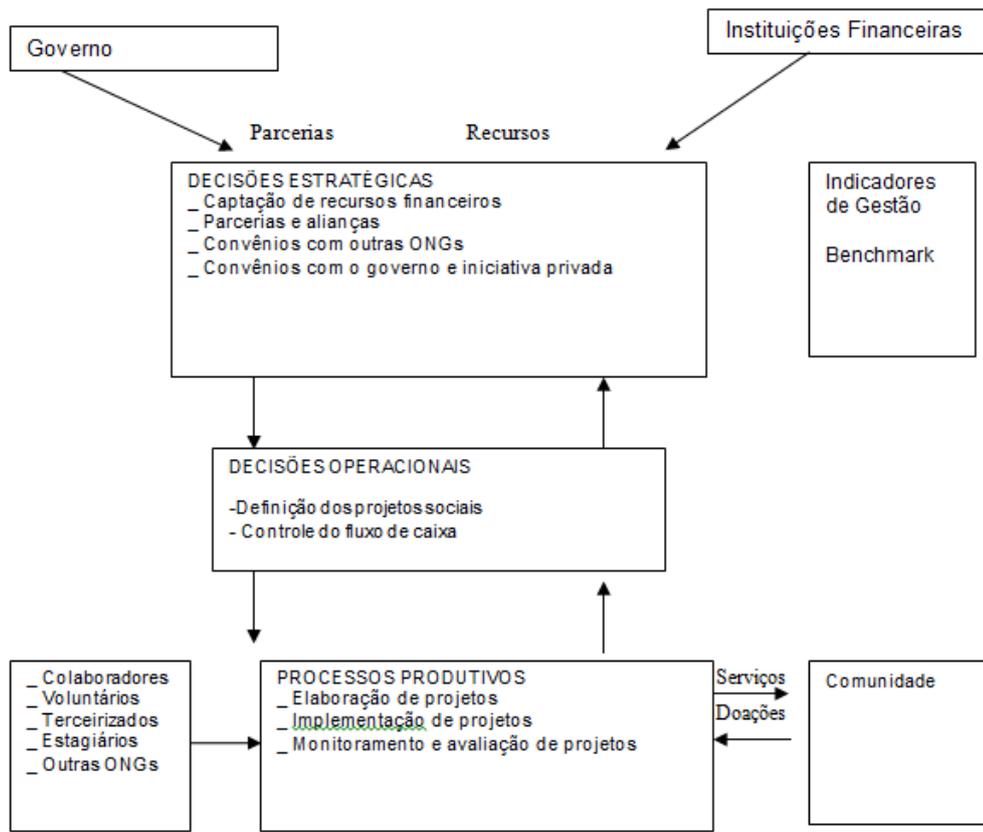
Considerando organizações do Terceiro Setor como sendo aquelas que não pertençam nem ao setor público e muito menos ao setor privado com fins lucrativos, vemos que as raízes desse tipo de empreendimento se encontram no associativismo operário do século XIX. E sua revitalização, após os anos do ciclo virtuoso do fordismo, é vista com uma “evolução do agir da sociedade, fundamentada na cooperação social, na ajuda e na resistência.

2.3 Planejamento Estratégico no Terceiro Setor

As ONGs devem focar em planejar toda suas ações, afim de atender todas as demandas planejadas e não planejadas. As ONGs aplicam seu modelo de gestão estratégico de acordo com as suas necessidades, Tachiazawa (2007) ressalta o modelo de gestão aplicado às ONGs em que as estratégias genéricas e específicas se aliam nas tomadas de decisões dentro das organizações. De fato, essas estratégias definam todo processo organizacional das ONGs, direcionando suas estratégias, afim de, alocar a captação dos recursos de forma a suprir o que foi planejado.

A Figura 2 é uma demonstração ressaltada por Tachizawa (2007) a respeito do planejamento estratégico na administração do terceiro setor, podendo visualizar como esse setor se mantém neste seguimento.

Figura 2 - Modelo de Planejamento Estratégico



Fonte: Tachizawa (2007, p. 151)

As ONGs enfrentam alguns dilemas de gestão, um dos pontos relatados é a adoção de técnicas conhecida como privadas, que implicam na implementação dos projetos sociais propostos pelas instituições. Tais técnicas se fundamentam como forma de conter as esferas sociais uma vez que, ela se aplica a curto prazo, e o terceiro setor tem visão social mais ampla. Outro dilema na gestão dessas instituições é a concorrência entre as instituições na captação de voluntários e doadores. As ONGs devem manter os recursos em suas atividades-fim, ampliar a participação dos empregados, colaboradores e cidadãos beneficiários, obtendo maior comprometimento relacionados ao cumprimento dos prazos.

As ONGs devem manter um rigoroso controle sobre suas atividades, pois um planejamento sem controle é um esforço em vão. O planejamento e o controle são ferramentas que atuam em conjunto na verificação da qualidade dos recursos físicos, os recursos financeiros e humanos nas diretrizes da organização (TENÓRIO, 1997, p. 96).

A missão que o Terceiro Setor enfatiza geralmente deve estar direcionada a gestão eficaz, tornando suas estratégias mais flexíveis e consolidadas em boas ações, focando em projetos que viabilizam a captação dos recursos com a participação de todos os envolvidos, buscando um reconhecimento pela sociedade onde está inserida.

3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A APAE de João Monlevade/MG, criada em 06/07/1975, com o apoio dos membros da comunidade e registrada em 1976, é uma entidade filantrópica e particular de Assistência Social, tipificada nos serviços sócio assistenciais de proteção social especial de média complexidade, de acordo com o Sistema Único da Assistência Social – SUAS. Tendo sede na Rua Palmas, n 234, bairro Baú, e foro no município de João Monlevade, estado de Minas Gerais.

Legalmente constituída essa entidade não-governamental tem registro no Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente – CMDCA, e no conselho Municipal de Assistência Social – COMAS, realizando suas propostas de trabalho de acordo com a documentação exigida por lei e se mantém através de convênios firmados com as Federações Estadual e Federal das APAES e com o Estado e Município.

Há 40 anos em funcionamento, a instituição se renova a cada ano, através de seus projetos e suas ações com o objetivo de atender de forma qualificada o seu público-alvo.

A APAE de João Monlevade/MG tem por missão promover e articular ações de defesa de direitos e prevenção, orientações, prestação de serviços, apoio à família, direcionadas à melhoria da qualidade de vida da pessoa com deficiência e a construção de uma sociedade justa e solidária.

Atualmente, a diretoria da APAE de João Monlevade/MG é composta da seguinte forma:

- a) Presidente: João Braga de Couto
- b) Diretora de Ensino Especial: Eucalina M. Ferreira

O quadro de funcionários contam com 66 funcionários habilitados, contratados e efetivos conforme vigência em lei.

Figura 3 - Fachada da APAE João Monlevade/MG



Fonte: Pesquisa Documental (2016)

4 METODOLOGIA

Segundo Gil (1989) Métodos Científicos pode ser compreendido pela busca do conhecimento, se resguardando da veracidade e dos fatos apresentados. A metodologia do artigo foi a pesquisa descritiva, Vergara (2009) define pesquisa como processo formal e sistemático, tendo como foco a respostas dos possíveis problemas apresentados pelos procedimentos científicos.

O artigo focou na abordagem pela pesquisa qualitativa e quantitativa, que dará embasamento na pesquisa descritiva, assumindo um papel importante na coleta de informações afim de ter uma visão ampla do ambiente que está sendo estudado (COLLIS e HUSSEY, 2005).

Os procedimentos técnicos foram através de pesquisas bibliográficas, pesquisas documental, e na coleta de dados foi utilizado o questionário, auxiliando na elaboração da análise interna da organização Gil (1989) ressalta a diferença entre a pesquisa bibliográfica e documental, em que ambas se fundamentam em fonte de naturezas diferentes, ou seja, a pesquisa bibliográfica baseia-se em fundamentos teóricos publicados e aprovados, em contra partida a pesquisa documental baseia-se

em fundamentos ainda não publicados, não sendo analíticos, são documentos e informações internas das organizações.

4.1 Estratégias baseadas na coleta de dados

As estratégias dos dados coletados descritos no Quadro 2, demonstra com clareza a importância da coleta de dados e as estratégias com objetivo de avaliar o que foi pesquisado.

Quadro 2 - Planejamento da coleta de dados

Objetivos específicos	Autores	Instrumento de coleta de dados	Fonte de dados
Identificar as práticas do Planejamento Estratégico e sua aplicação, com base na literatura.	Almeida (2003) Mintzberg (2000) Oliveira (2010) Tenório (1997) Tenório (1998) Tachizawa (2007) Pimenta (2006)	Pesquisa bibliográfica	Referencial teórico
Descrever as práticas do Planejamento Estratégico e sua aplicação na APAE de João Monlevade/MG	Tenório (1997), Tachizawa (2007) e Mintzberg (2000)	Metodologia de SWOT com base nos autores	Questionário
Propor práticas do Planejamento Estratégico a serem adotados na APAE de João Monlevade/MG	Colenghi (1997) Tenório (1997), Tachizawa (2007) e Mintzberg (2000)	Associação matriz GUT com SWOT	Análise dos dados levantados

Fonte: Desenvolvido pelo acadêmico (2016)

5 PESQUISA E ANÁLISE DE DADOS

A análise dados deste artigo teve como foco central apresentar a situação da APAE de João Monlevade, e posteriormente propor uma planejamento voltado para gestão desta organização.

A pesquisa foi realizada através de questionário com a diretora da APAE e a coordenadora de projetos, que se baseou em duas ferramentas importantes no planejamento estratégico, dando um suporte fundamental para analisar e definir os

possíveis caminhos a serem traçados. A primeira ferramenta aplicada foi a análise SWOT, analisando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças no contexto da administração do terceiro setor. A outra ferramenta foi a matriz GUT dando uma visão geral do cenário da instituição.

Através da análise SWOT em toda sua dimensão possibilitou-se ter uma visão de como está a situação da organização e ao mesmo tempo fazer uma análise e possivelmente dando um suporte para que se possa propor uma ação com uma visão estratégica da instituição.

Um dos pontos considerados como ponto forte da instituição destacado pelo entrevistado diz respeito a credibilidade da instituição na sociedade, o que facilita muito o trabalho na cidade, podendo ter maior abrangência no desempenho de outras atividades. Outro ponto forte citado está relacionado aos convênios firmados pela prefeitura e o estado, pois, estes convênios estão relacionados a disponibilização de funcionários na área da saúde, educação e assistência social, sendo o fator central da instituição, garantindo assim uma boa participação nos conselhos municipais. Atualmente a APAE conta com um convênio do SUS no atendimento à saúde de seus assistidos o que possibilita a entrada de verbas para instituição.

Pôde-se constatar que a situação financeira está bem administrada, atualmente o setor financeiro fica em outra unidade, neste setor foi criado um instrumento importantíssimo para sobrevivência e manutenção que é chamado de teleAPAE, mas com o cenário atual do mercado, houve uma diminuição na arrecadação comparando-se com os outros anos, o que evidencia uma ameaça no contexto da análise SWOT, tornando-se um agravante e um ponto a ser estudado para que a situação financeira não venha ficar deficitária, sendo um recurso direcionado na manutenção da atividades da instituição.

A APAE trabalha com projeto voltados para sociedade, tornando-se a instituição com maior visibilidade, o que gerando uma captação de recursos para suprir as despesas administrativas.

A estrutura da APAE foi um dos pontos citados pelo entrevistado como um ponto positivo, sendo muito equipada com os recursos necessários para que os profissionais realizem suas atividades diárias ao atendimento de forma mais ágil e eficaz. Os profissionais estão sempre se qualificando para atender melhor seus assistidos.

Uma fraqueza identificada foi a falta de alguns profissionais na área da saúde, com a saída de alguns profissionais nessa área, o atendimento ficou prejudicado, sendo esses profissionais contratados pelos município e estado. Outro ponto a ser trabalhado na APAE refere-se a gestão de conflitos e o relacionamento interpessoal dos funcionários e a comunicação, a relação com o todo é muito setorizado, sendo um ponto importante a ser analisado, atualmente são 66 profissionais contratados pelo estado, município e pela própria instituição no período integral de segunda a sexta-feira, e observou-se através da pesquisa que não há trabalhos voltados para a gestão de conflitos e dos relacionamentos interpessoais, caracterizando-se como um dos pontos fracos na instituição.

A maioria dos recursos financiados pelos projetos são recursos já direcionados a um determinado projeto, ou seja, a instituição deve usar o recurso apenas para um projeto, o recurso não pode ser utilizado para outras demandas, tais como folha de pagamento, alimentos e entre outros, cabe a APAE buscar outras formas de captação para suprir essa despesas.

Sendo uma organização com visão a longo prazo, assim, foi destacado na pesquisa que a instituição trabalha com planos de ação, sendo eles definidos e acompanhados pelos setores nos eixos da saúde, educação e assistência social, os setores tem reunião uma vez por semana para discussão de casos dos alunos.

Os planos para os próximos anos da APAE está direcionado em proporcionar uma estrutura mais eficiente e organizada frente às políticas da educação, saúde e assistência social com recursos humanos que atendam toda a demanda no atendimento à pessoa com deficiência intelectual e múltipla. A APAE conta com os recursos de empresas, com os órgãos Municipal, Estadual, Federal, sendo um desafio na continuidade desses recursos para os próximos anos, garantindo assim a sustentabilidade da instituição.

A principal mudança citada na pesquisa se volta a sistematização das políticas de educação, saúde e assistência social, e ao mesmo tempo conscientizar e reforçar a todos os funcionários a realidade e a dificuldade da instituição em manter firme os compromissos.

O Quadro 3 é uma apresentação resumida do cenário do ambiente da APAE no conceito da matriz SWOT.

Quadro 3 - Análise do Ambiente

Ambiente Interno da APAE de João Monlevade/MG	Ambiente Externo da APAE de João Monlevade/MG
Força: Credibilidade da Instituição. Solidez na estrutura organizacional	Oportunidade: Convênios Municipal, Estadual e Federal. Serviços do TeleAPAE
Fraqueza: Falta de alguns profissionais na área da saúde. Falha na gestão de conflitos, nos relacionamentos interpessoais e na comunicação	Ameaça: Ong's na cidade e de outras regiões. Impactos do mercado afeta a captação dos recursos

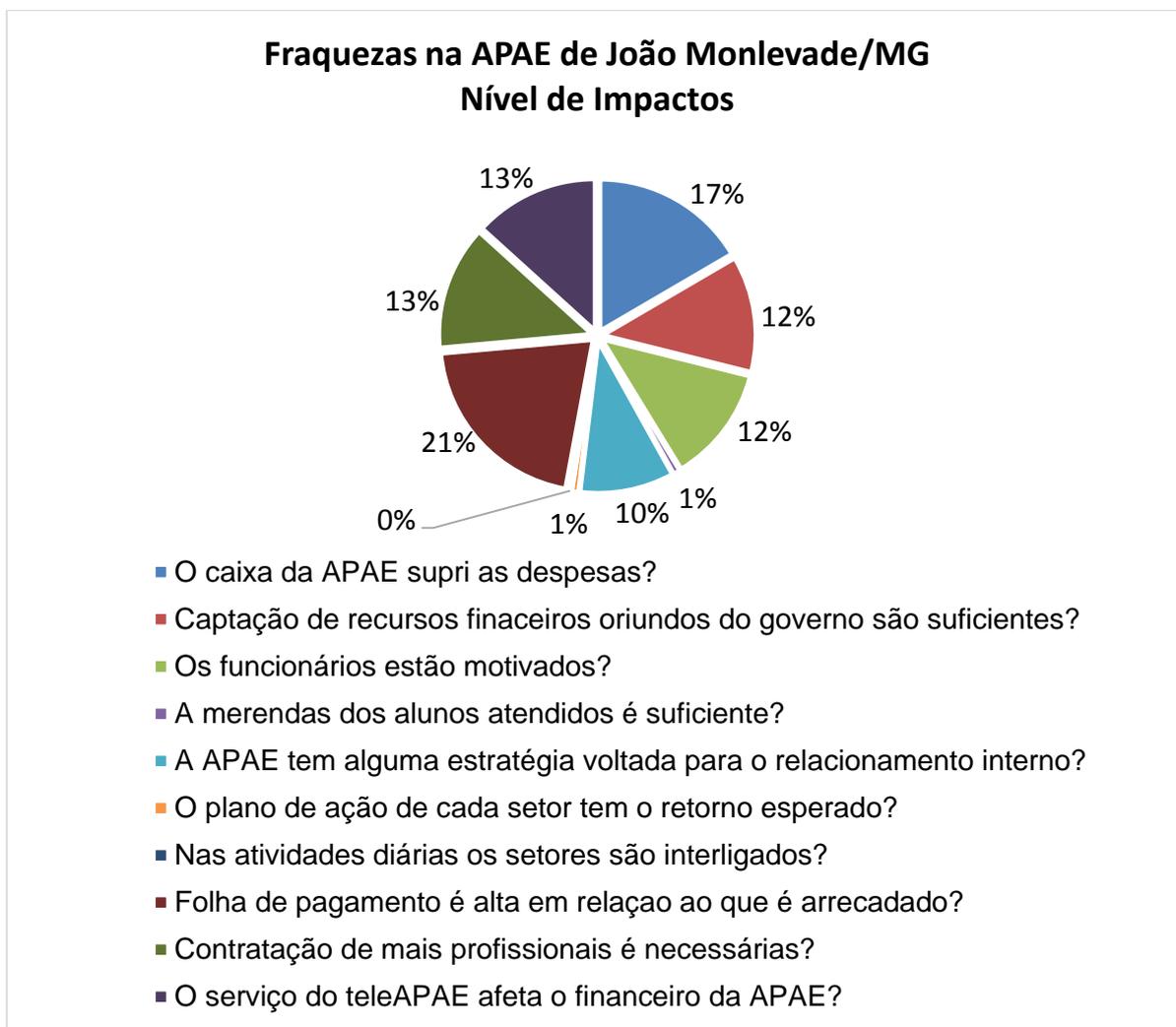
Fonte: Desenvolvido pelo acadêmico (2016)

As fraquezas identificadas na APAE estão destacadas no Gráfico 1 ponderando com clareza as dificuldades enfrentadas pela instituição. Foram identificados 10 itens relacionados a fraqueza.

O Gráfico 1 retrata o percentual das fraquezas apontadas através da análise SWOT com o auxílio da matriz GUT, fazendo uma correlação entre essas ferramentas e aprofundando na análise estudada na instituição.

Pode-se observar no Gráfico 1 que 63% das fraquezas estão diretamente relacionadas com o setor financeiro, ou seja, na pesquisa aplicada foi destacado a importância de uma intervenção imediata na captação dos recursos. A folha de pagamento foi identificado um percentual de 21% com relação ao que foi aplicado, sendo um agravante na continuidade de suas atividades. O caixa da instituição corresponde a 17% do que foi aplicado sendo relevante para setor da instituição, uma vez que, o pagamento dos funcionários dependem do recurso oriundos do caixa. A captação de recursos disponibilizados pelo governo corresponde a 12% do percentual apresentada no Gráfico 1 podendo ser um ponto a ser analisado pela instituição.

Gráfico 1 - Análise das Fraquezas na APAE



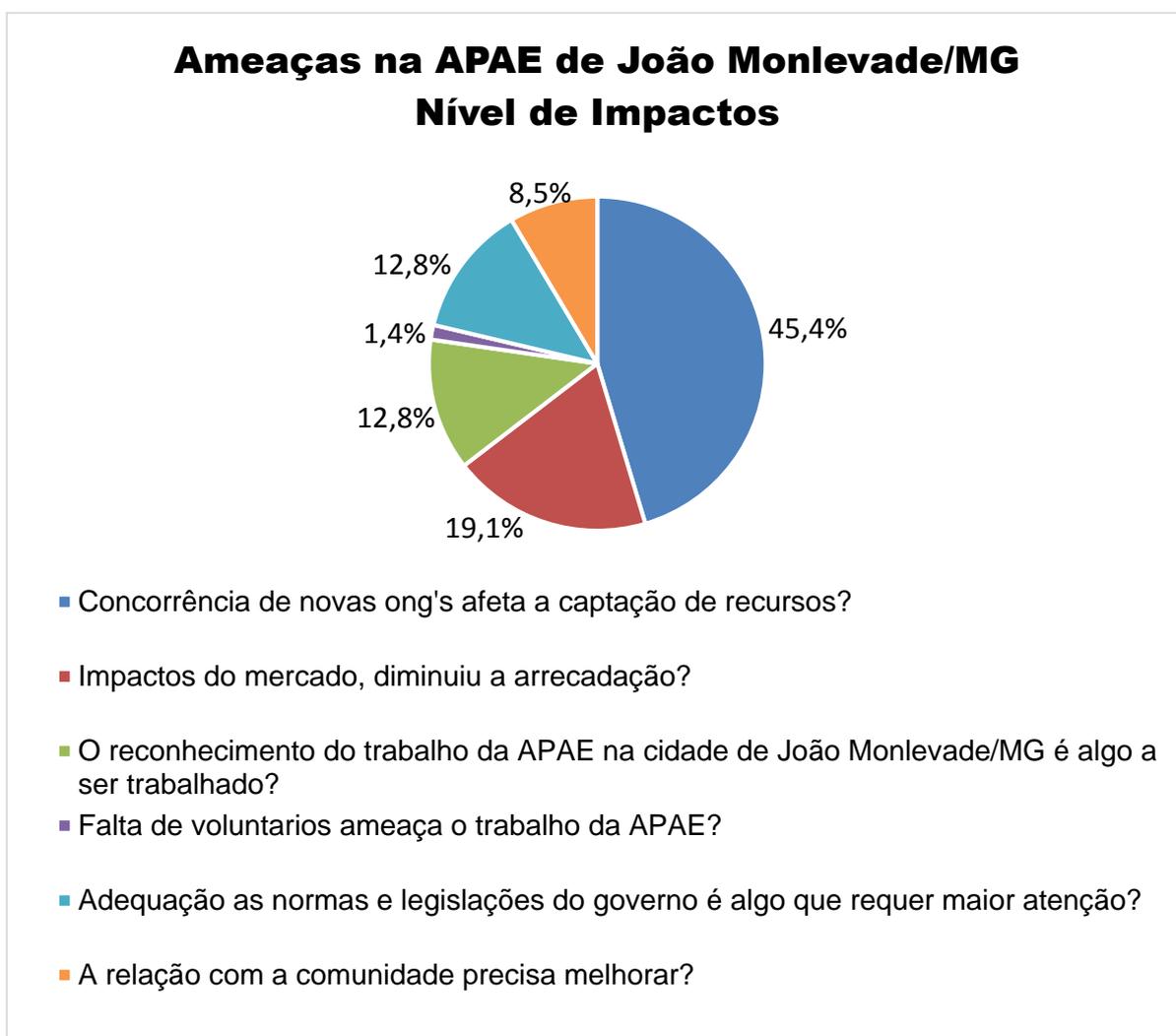
Fonte: Pesquisa Aplicada (2016)

De acordo com o Gráfico 1 observou-se que há dois importantes assuntos a serem avaliados no contexto da instituição, sendo eles a motivação dos funcionários que corresponde a 12% do que foi aplicado, e falta de profissionais na área da saúde com 13% de percentual da pesquisa aplicada.

Já no Gráfico 2 foi possível analisar as possíveis ameaças que poderiam afetar diretamente o andamento das atividades da instituição. Foi possível fazer um análise do ambiente externo e indicar o que poderia ser um agravante na elaboração dos planos e metas a serem traçadas. O que chamou a atenção no Gráfico 2 diz respeito a relação das ong's existentes na cidade e na região. O que foi relato e confirmado na aplicação das duas ferramentas durante a aplicação da pesquisa está relacionado com a diminuição da arrecadação, e isso se deve ao atual cenário da crise política e financeira e ao mesmo tempo houve uma diminuição na arrecadação da pessoa física

e jurídica, mas o que mais preocupa na arrecadação está relacionado a concorrências de outras instituições, podendo ser observado no Gráfico 2 onde se corresponde a 45,4% do total aplicado na instituição, sendo um ponto de extrema importância e que requer uma atenção maior neste segmento. O percentual de 19,1% diz respeito aos impactos do mercado, o que afeta diretamente na arrecadação dos recursos financeiros.

Gráfico 2 - Análise das Ameaças na APAE



Fonte: Pesquisa Aplicada (2016)

A pesquisa aplicada constatou-se que 12,8% corresponde ao reconhecimento do trabalho na cidade em que está inserida e também as adequações as normas e legislações do governo para se caracterizar como uma organização do terceiro setor.

A tabulação da pesquisa foi através da matriz GUT, sendo uma ferramenta que possibilita uma visão mais clara da situação da organização, e ao mesmo tempo fazer uma correlação com a análise SWOT, auxiliando nas tomadas de decisões. Nos Quadros 4 e 5 é possível visualizar como foi realizado a aplicação da pesquisa, direcionando qual a gravidade, urgência e a tendência, analisando as fraquezas e as ameaças da organização.

Quadro 4 - Matriz GUT e a análise das Fraquezas

MATRIZ GUT						
ANÁLISE SWOT						
Ponderando os Impactos das Fraquezas						
ITEM	Descrição do item	Gravidade	Urgência	Tendência	Prioridade	% Impactos
1	O caixa da APAE supri as despesas?	4	5	5	100	17%
2	Captação de recursos financeiros oriundos do governo são suficientes?	3	5	5	75	12%
3	Os funcionários estão motivados?	3	5	5	75	12%
4	A merendas dos alunos atendidos é suficiente?	1	2	2	4	1%
5	A APAE tem alguma estratégia voltada para o relacionamento interno?	3	5	4	60	10%
6	O plano de ação de cada setor tem o retorno esperado?	2	1	2	4	1%
7	Nas atividades diárias os setores são interligados?	1	1	2	2	0%
8	Folha de pagamento é alta em relação ao que é arrecadado?	5	5	5	125	21%
9	A contratação de mais profissionais é necessária?	4	4	5	80	13%
10	O serviço do teleAPAE afeta o financeiro da APAE?	4	4	5	80	13%
Legenda						
GRAVIDADE		URGÊNCIA		TENDÊNCIA		
1 = SEM GRAVIDADE		1 = NÃO TEM PRESSA		1 = NÃO VAI PIORAR		
2 = POUCO GRAVE		2 = PODE ESPERAR UM POUCO		2 = VAI PIORAR EM LONGO PRAZO		
3 = GRAVE		3 = O MAIS CEDO POSSÍVEL		3 = VAI PIORAR EM MÉDIO PRAZO		
4 = MUITO GRAVE		4 = CERTA URGÊNCIA		4 = VAI PIORAR EM POUCO TEMPO		
5 = EXTREMAMENTE GRAVE		5 = AÇÃO IMEDIATA		5 = VAI PIORAR RAPIDAMENTE		

Fonte: Desenvolvido pelo acadêmico (2016)

Quadro 5 - Matriz GUT e a análise das Ameaças

MATRIZ GUT						
ANÁLISE SWOT						
Ponderando os Impactos das Ameaças						
ITEM	Descrição do item	Gravidade	Urgência	Tendência	Prioridade	% Impactos
1	Concorrência de novas ong's afeta a captação de recursos?	4	4	4	64	45,4%
2	Impactos do mercado diminuiu a arrecadação?	3	3	3	27	19,1%
3	O reconhecimento do trabalho da APAE na cidade de João Monlevade/MG é algo a ser trabalhado?	3	2	3	18	12,8%
4	Falta de voluntários ameaça o trabalho da APAE?	1	2	1	2	1,4%
5	Adequação as normas e legislações do governo é algo que requer maior atenção?	3	2	3	18	12,8%
6	A relação com a comunidade precisa melhorar?	3	2	2	12	8,5%

Legenda		
GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA
1 = SEM GRAVIDADE	1 = NÃO TEM PRESSA	1 = NÃO VAI PIORAR
2 = POUCO GRAVE	2 = PODE ESPERAR UM POUCO	2 = VAI PIORAR EM LONGO PRAZO
3 = GRAVE	3 = O MAIS CEDO POSSÍVEL	3 = VAI PIORAR EM MÉDIO PRAZO
4 = MUITO GRAVE	4 = CERTA URGÊNCIA	4 = VAI PIORAR EM POUCO TEMPO
5 = EXTREMAMENTE GRAVE	5 = AÇÃO IMEDIATA	5 = VAI PIORAR RAPIDAMENTE

Fonte: Desenvolvido pelo acadêmico (2016)

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como foco analisar as práticas do Planejamento Estratégico e sua aplicação na APAE de João Monlevade/MG, e através deste estudo propor práticas do Planejamento Estratégico que auxiliarão no planejamento de suas atividades, tendo uma gestão mais sólida, com uma visão voltada para o planejamento a longo prazo.

Foi possível identificar através da análise SWOT, os pontos fortes e fracos, as ameaças e as oportunidades da instituição. Com o auxílio da matriz GUT, foi realizado a tabulação dos dados coletados, fazendo uma análise do cenário atual da APAE de João Monlevade/MG.

De acordo com a pesquisa aplicada, o setor de grande relevância é o financeiro, pôde-se constatar que o mesmo necessita de um plano estratégico voltado para a captação de recursos, em um cenário atual de crise que se estalou no país. A sobrevivência de qualquer instituição depende prioritariamente de um setor financeiro

bem equalizado e com um superávit no caixa para suprir as despesas programadas e não programadas.

Outro ponto relevante apresentado na pesquisa está direcionado a gestão de conflitos e na relação entre os profissionais de cada setor, observou-se que a falha de comunicação tornou-se um fator que requer um estudo voltado para esse segmento, sendo um ponto de grande importância que vai além de espaço físico. Uma equipe desmotivada, e uma organização que não investe na gestão do conflitos, na comunicação interna é uma possibilidade de menor rendimento, que acarreta estresse no trabalho e entre outros coisas fatores que encadeiam um rendimento insatisfatório.

A problemática do artigo alcançou o objetivo esperado, possibilitando conhecer as práticas do Planejamento dentro da APAE de João Monlevade/MG através dos plano de ação elaborado anualmente, mas que requer maior importância no que diz respeito ao feedback e o acompanhamento dos mesmos, esses planos são preestabelecidos por cada setor que definem o planejamento para o ano seguinte. Esse planejamento é firmado através de reuniões dos setores ponderando as prioridades de cada setor.

Através do referencial teórico pôde-se fazer uma análise e descrever as práticas do Planejamento Estratégico no Terceiro Setor, dando suporte para que os objetivos específicos obtivesse um retorno esperado.

Propor uma prática de Planejamento Estratégico é o ápice do artigo apresentado, e uma ferramenta essencial para que os gestores APAE de João Monlevade/MG coloquem como prática em suas atividades é trabalhar com a análise SWOT, pois a mesma direcionará e traçará os caminhos a médio e longo prazo. Os gestores devem atuar em uma gestão que vislumbre a captação de recursos sem que haja déficit em suas contas.

A APAE de João Monlevade é uma entidade séria, bem estruturada e que atende com bastante eficiência e dedicação as necessidades de seus assistidos, mas, infelizmente a sociedade não conhece de fato o trabalho que a APAE vem prestando ao longo dos anos. Analisando essa falha é possível propor como sugestão a criação do setor de marketing social, ou seja, a APAE começa neste sentido focar nas estratégias de propagar o que a mesma tem feito de benéfico para sociedade e para as pessoas com deficiência intelectual e múltipla, mudando o conceito das pessoas em sua volta e abrindo as portas para que todos enxergam a APAE como um agente transformador e com um potencial de geração de valores para essas pessoas e para

suas famílias. A criação desse setor poderia ser formada através de parcerias entre faculdades da região, universitários e a APAE.

O plano de marketing deve se voltar para a prestação dos serviços da APAE, como tal, a mesma poderia firmar uma parceria com os Correios, a Prefeitura no departamento (DAE) e a CEMIG, ou seja, o setor de marketing, elabora mensalmente um folheto do que foi realizado no mês e divulga quais eventos serão para o próximo mês, essa parceria seria de entregar esses folhetos juntos com as correspondências e as contas.

No que diz respeito a gestão de conflitos, é necessário a atuação do profissional da psicologia em conjunto com a diretoria e com o gestor da APAE, onde os mesmos estabelecem um plano que direciona a abordagem de temas e debates voltados para esse segmento, acompanhar de perto as possíveis falhas, entender, atender e ouvir o que os profissionais tem para contribuir dentro da instituição. Realizar uma vez por mês um programa chamado de com os colabores com palestras que os motivam cada vez mais.

Para o acadêmico o artigo possibilitou uma visão voltada para Administração do Terceiro Setor contribuindo para que os mesmos focam nesse setor e tenham a possibilidade de compreender que esse setor requer uma atenção na gestão de captação de recursos. Para sociedade este artigo traz uma contribuição demonstrando a realidade da instituição na cidade de João Monlevade/MG. O artigo é relevante para academia, possibilitando um estudo voltado para a prática do voluntariado e a inserção mais ampla na grade escolar.

A Administração do Terceiro Setor está passando por diversas transformações, o que tronar desafiador para os gestores, nesse sentido, é necessário buscar novas formas de gerir e cuidar desse segmento que requer atenção, dedicação e a união entre governo, empresas e voluntários.

**ANALYSIS OF STRATEGIC PLANNING PRACTICES AND THEIR APPLICATION:
a case study at APAE João Monlevade / MG**

ABSTRACT

The article addresses the topic of strategic planning practices in the Third Sector Administration. It is known that the third sector is a great potential generator of values based on social issues. With this, the problematic of this article consists in: What are the practices of Strategic Planning and its application in the APAE of João Monlevade/MG? The general objective was to analyze the practices of strategic planning and its application in the APAE of João Monlevade/MG. The specific objectives were: To identify the practices of Strategic Planning and its application, based on the literature; Describe the practices of Strategic Planning and its application in the APAE of João Monlevade/MG; Propose Strategic Planning practices to be adopted in the APAE of João Monlevade/MG, directing a path that allows other ways to strengthen and continue to provide to their assistants a possibility of quality of life, integrating them in the social environment where they are inserted. It was possible to identify through the SWOT analysis the strengths and weaknesses, threats and opportunities of the institution. With the help of the GUT matrix, the collected data were tabulated, making an analysis of the current scenario of the APAE of João Monlevade/MG.

KEY WORDS: Strategic Planning. Third sector. Social.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de Planejamento Estratégico: Desenvolvimento de um Plano Estratégico com a Utilização de Planilhas de Excel.** 2 Edição, São Paulo – SP: Ed. Atlas, 2003.
- COLENGHI, Vitor Mature. **O&M e Qualidade Total: uma interação perfeita.** Rio de Janeiro – RJ: Ed. Qualitymark, 1997.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Rorger. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** 2 Ed. Porto Alegre – RS: Ed. Bookman, 2005.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 2 Edição, São Paulo – SP: Ed. Atlas, 1989.
- HENRY, Mintzberg et al. **Safári de Estratégia: Um Roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre – RS: Ed. Bookman, 2000.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 27 Edição, São Paulo – SP: Ed. Atlas, 2010.
- PIMENTA, Solange M. **Terceiro Setor: Dilemas e Polêmicas.** São Paulo – SP: Ed. Saraiva, 2006.
- TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não Governamentais e Terceiro Setor: Criação de ONGs e Estratégias de Atuação.** 3 Edição, São Paulo – SP: Ed. Atlas, 2007.
- TENÓRIO, Fernando G. **Gestão de ONGs: Principais Funções Gerenciais.** 2 Edição, Rio de Janeiro – RJ: Ed. Fundação Getúlio Vargas Editora, 1997.
- TENÓRIO, Fernando. G. **Gestão de ONGs: Principais Funções Gerenciais.** 2 edição, Rio de Janeiro – RJ: Ed. Fundação Getúlio Vargas Editora, 1998.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Coleta de Dados no Campo.** São Paulo – SP: Ed. Atlas, 2009.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Prezados,

O objetivo dessa pesquisa é Analisar as práticas de Planejamento Estratégico e sua aplicação na APAE de João Monlevade/MG. Estas informações são de uso exclusivamente acadêmico.

Agradeço!

Atenciosamente,

Rayner Araújo Dias
Acadêmico do Curso de Administração

Gênero: () Masculino () Feminino

Faixa etária: () entre 20 e 35 () entre 36 e 50 () acima de 50 anos

Função na empresa: _____

- 1- Onde a APAE pretende chegar daqui a 2 anos?
- 2- Quais as fraquezas na APAE?
- 3- Quais são as oportunidades da APAE?
- 4- Qual seria a principal mudança para os próximos 2 anos?
- 5- Como as pessoas são selecionadas para trabalhar na APAE? Como as pessoas se qualificam?
- 6- Aponte os pontos fortes desta associação?
- 7- Quais são principais ameaças (externo) desta associação?
- 8- Como uma associação do 3º setor (APAE) busca recursos para se manter?
- 9- Os projetos são planejados anualmente?
- 10- Como são definidos os projetos a serem executados?
- 11- Como são definidos os planos de ação? os planos de ação são acompanhados pelos setores? Existe um feedback do plano de ação?

APÊNDICE B – IMPACTOS DAS FRAQUEZAS

Com o intuito de analisar as práticas de Planejamento Estratégico e sua aplicação na APAE de João Monlevade/MG. Gentiliza responder.

MATRIZ GUT						
ANÁLISE SWOT						
Ponderando os Impactos das Fraquezas						
ITEM	Descrição do item	Gravidade	Urgência	Tendência	Prioridade	% Impactos
1	O caixa da APAE supri as despesas?					
2	Captação de recursos financeiros oriundos do governo são suficientes?					
3	Os funcionários estão motivados?					
4	A merendas dos alunos atendidos é suficiente?					
5	A APAE tem alguma estratégia voltada para o relacionamento interno?					
6	O plano de ação de cada setor tem o retorno esperado?					
7	Nas atividades diárias os setores são interligados?					
8	Folha de pagamento é alta em relação ao que é arrecadado?					
9	A contratação de mais profissionais é necessária?					
10	O serviço do teleAPAE afeta o financeiro da APAE?					

Legenda		
GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA
1 = SEM GRAVIDADE	1 = NÃO TEM PRESSA	1 = NÃO VAI PIORAR
2 = POUCO GRAVE	2 = PODE ESPERAR UM POUCO	2 = VAI PIORAR EM LONGO PRAZO
3 = GRAVE	3 = O MAIS CEDO POSSÍVEL	3 = VAI PIORAR EM MÉDIO PRAZO
4 = MUITO GRAVE	4 = CERTA URGÊNCIA	4 = VAI PIORAR EM POUCO TEMPO
5 = EXTREMAMENTE GRAVE	5 = AÇÃO IMEDIATA	5 = VAI PIORAR RAPIDAMENTE

APÊNCIDE C – IMPACTOS DAS AMEAÇAS

MATRIZ GUT						
ANÁLISE SWOT						
Ponderando os Impactos das Ameaças						
ITEM	Descrição do item	Gravidade	Urgência	Tendência	Prioridade	% Impactos
1	Concorrência de novas ong's afeta a captação de recursos?					
2	Impactos do mercado diminuiu a arrecadação?					
3	O reconhecimento do trabalho da APAE na cidade de João Monlevade/MG é algo a ser trabalhado?					
4	Falta de voluntários ameaça o trabalho da APAE?					
5	Adequação as normas e legislações do governo é algo que requer maior atenção?					
6	A relação com a comunidade precisa melhorar?					

Legenda		
GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA
1 = SEM GRAVIDADE	1 = NÃO TEM PRESSA	1 = NÃO VAI PIORAR
2 = POUCO GRAVE	2 = PODE ESPERAR UM POUCO	2 = VAI PIORAR EM LONGO PRAZO
3 = GRAVE	3 = O MAIS CEDO POSSÍVEL	3 = VAI PIORAR EM MÉDIO PRAZO
4 = MUITO GRAVE	4 = CERTA URGÊNCIA	4 = VAI PIORAR EM POUCO TEMPO
5 = EXTREMAMENTE GRAVE	5 = AÇÃO IMEDIATA	5 = VAI PIORAR RAPIDAMENTE