



Gestão Estratégica



Sumário

GESTÃO ESTRATÉGICA	3
GESTÃO ESTRATÉGICA: MOBILIZAÇÃO SOCIAL.....	8
GESTÃO ESTRATÉGICA: CAPTAÇÃO DE RECURSOS – UM OLHAR ESTRATÉGICO.	10
GESTÃO ESTRATÉGICA: O PAPEL DA LIDERANÇA NA ORGANIZAÇÃO	14
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	17

GESTÃO ESTRATÉGICA

Gestão Estratégica é o processo de análise, avaliação e tomada de decisões que abrange os diversos âmbitos de uma organização e visa otimizar o alcance de suas metas.

Mas como colocar em prática uma Gestão Estratégica eficaz?

É necessário criar um **Planejamento Estratégico!**

O **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO** é a rota que a instituição traça para alcançar seus objetivos futuros. Nesse plano são analisados os meios, os recursos disponíveis e as condições favoráveis do ambiente externo e interno.

Importante!!!

Todo e qualquer planejamento deve ser revisado constantemente. Mudanças no ambiente podem tornar sua estratégia ineficiente. Manter-se atualizado é essencial!

Para conhecer uma organização e conseguir visualizar os planos, as capacidades e as aspirações de sua atuação, precisamos perceber os contextos nos quais ela está inserida: o **externo** e o **interno**.

1) ANÁLISE DO CONTEXTO EXTERNO

Entender o **ambiente externo** significa identificar quem ou o que influencia essa entidade e qual é o tipo de influência que esses aspectos externos exercem.

Uma maneira de reconhecer claramente o contexto externo é enxergar quais são as **oportunidades** e as **ameaças** que circundam a organização.

- ⇒ As **OPORTUNIDADES** são os aspectos que podem afetar positivamente a instituição, contribuindo para o alcance dos seus objetivos. Ao surgimento de uma oportunidade, o seu aproveitamento deverá ser feito a partir da análise dos seguintes critérios:
- a) os benefícios que ela poderá proporcionar às atividades da organização;
 - b) a probabilidade de sucesso caso venha a ser aproveitada.

Exemplos de oportunidades são:

- Investimentos externos;
- Acesso a uma nova tecnologia;
- Diminuição de algum tributo.

- ⇒ As **AMEAÇAS** são fatores de risco ao bom desempenho das atividades da instituição e comprometem o cumprimento de sua missão. Elas são classificadas de acordo com o impacto que podem causar, a

gravidade e a probabilidade de ocorrência.

Exemplos de ameaças são:

- Aumento da concorrência;
- Mudanças de leis e parâmetros regulamentadores;
- Pirataria dos produtos da empresa;
- Catástrofes naturais.



2) ANÁLISE DO CONTEXTO INTERNO

Aspectos da própria organização também podem influenciar seu funcionamento e desempenho, o que torna essencial a avaliação das **forças** e **fraquezas** internas. Elas dizem respeito às seguintes questões:

- a) a forma que é feita a divisão do trabalho;
- b) o modo como os recursos são distribuídos e as decisões são tomadas;

- c) o nível de envolvimento dos participantes com o trabalho e com a missão, visão e valores da organização;
- d) as relações de trabalho existentes na instituição e as condições e infraestruturas física e tecnológica que possuem.

- ⇒ As **FORÇAS** são características positivas da entidade que contribuem para o alcance de melhores resultados. A seguir alguns exemplos:
- o comprometimento dos membros com a missão;
 - a participação ativa de todos nos processos que envolvem a tomada de decisões;
 - a facilidade de comunicação entre a equipe;
 - atendimento qualificado;
 - boa imagem e reputação.
- ⇒ As **FRAQUEZAS**, por sua vez, são aspectos negativos inerentes da instituição que prejudicam a sua atuação. Tem-se como exemplos:
- dificuldades em cumprir metas e cronogramas estabelecidos;
 - não conseguir analisar resultados;
 - falta de treinamento dos gestores;
 - poucos equipamentos e recursos físicos;

- falta de comunicação entre os membros e os coordenadores;
- incorporação de projetos sem análise prévia.



RESUMINDO:

- *O **Planejamento Estratégico** é uma forma de pensar no futuro da organização. Nele são definidos os componentes e os métodos para alcançar os objetivos pretendidos.*
- *Analisar o **ambiente externo** de uma instituição permite entender o contexto no qual ela está inserida, bem como identificar **oportunidades** e **ameaças** às quais está sujeita.*
- *Analisar o **ambiente interno** possibilita verificar quais são as **forças** e as **fraquezas** da entidade e os impactos que esses fatores podem provocar no cumprimento da missão.*

Atuar de forma legal e ética é um dos maiores compromissos da entidade, mas sem organização

e adequação às leis, normas e regulamentos, pode ser um desafio.

GESTÃO ESTRATÉGICA: MOBILIZAÇÃO SOCIAL

A participação será mais assumida, livre e consciente, na medida em que os que dela participem perceberem que a realização do objetivo perseguido é vital para quem participa da ação e que o objetivo só pode ser alcançado se houver efetiva participação.

Chico Whitaker

Quando sujeitos se reúnem por um mesmo objetivo, compartilham sentimentos e se sentem responsáveis por transformarem uma determinada realidade de interesse público, tem-se, segundo Braga, Henriques e Mafra (2004)¹, uma **mobilização**.

Em consonância com essa linha de pensamento, Toro e Werneck (2004)² entendem por **mobilização social** o processo no qual existem

¹ BRAGA, Clara Soares; HENRIQUES, Márcio Simeone; MAFRA, Rennan Lanna Martins. *O planejamento da comunicação para a mobilização social: em busca da corresponsabilidade*. In: HENRIQUES, Márcio S. (Org). *Comunicação e estratégias de mobilização social*. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

² TORO, José Bernardo; WERNECK, Nísia Maria Duarte. *Mobilização Social: Um modo de construir a democracia e a participação*. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

vontades e propósitos comuns voltados para uma mudança. Para isso, existe uma troca de visões e informações, ou seja, ações de comunicação.

Assim, toda mobilização tem objetivos predefinidos e um propósito comum, por isso é um ato de razão. Sua constituição pressupõe uma convicção coletiva de relevância e um sentido de público, daquilo que convém a todos. Para que ela seja útil a uma sociedade, sua orientação deve ser voltada para a construção de um projeto futuro.

A mobilização é, portanto, uma **prática estratégica** que envolve toda a instituição no processo de desenho, planejamento, execução, avaliação e sustentabilidade de programas destinados à melhoria da qualidade de vida do público atendido. Assim, com essas ações estratégicas, é possível engajar o Poder Público, outras organizações e os membros da sociedade em uma causa comum a todos.



O processo comunicativo é fundamental na mobilização social e requer competências voltadas para:

- A produção contínua de informações qualificadas;

- A construção de um ambiente comunicativo dialógico.

GESTÃO ESTRATÉGICA: CAPTAÇÃO DE RECURSOS – UM OLHAR ESTRATÉGICO

Um dos componentes importantes para o êxito numa atividade não é o que a gente sabe, mas sim a capacidade de aprender.

Domingos Armani

A tarefa de arrecadar fundos é uma das mais difíceis, porém de extrema necessidade para a sobrevivência das organizações.

Apesar de precisar de dinheiro para sobreviver, a maioria das organizações não dispõe de uma área de **captação de recursos** ou, quando ela existe, funciona de forma amadora. É mais ou menos assim: o Joãozinho busca a doação de arroz, paga as contas, troca a lâmpada e, quando surge uma oportunidade de conversar com uma empresa para captar recursos, coloca aquela camisa social bonita e vai.

Para ganhar a atenção de doadores em potencial, **é fundamental que as organizações apresentem um projeto bem escrito e planejado, que demonstre o poder de transformação social de seu trabalho.** Não há mais espaço para o improviso. Além disso, paixão pela causa, sensibilidade, entusiasmo,

persistência e criatividade são essenciais nessa tarefa.

ALGUNS CAMINHOS

1 – **PLANEJAMENTO:** O primeiro passo para conseguir arrecadar dinheiro é ter um Planejamento Estratégico.

Saber a quantia necessária para a organização funcionar durante um determinado período, ficar atento à contabilidade e construir uma estratégia de marketing e comunicação são exemplos de ações essenciais para uma boa gestão. Cada detalhe deve ser pensado e discutido entre os gestores. A partir da análise da situação da instituição é que se inicia o processo de planejamento para captação de recursos.

2 – **EDITAIS:** Muitas empresas privadas, nacionais e internacionais, negócios sociais e fundações estão abrindo portas para financiar projetos que contribuem para a sociedade. Alguns editais são temáticos, selecionando projetos específicos, sendo que os temas variam de acordo com os objetivos de quem financia.

3 – **EVENTOS:** A realização de um evento pode aparentar muitos gastos e pouca ou nenhuma captação de recursos. Mas a realidade não é bem assim. Qualquer ação da sua organização pode virar uma apresentação para quem é voluntário e para quem deseja se tornar um. Exemplos de

eventos são os shows musicais, as apresentações de dança e as feiras gastronômicas.

4 – FINANCIAMENTO COLETIVO: As ferramentas de financiamento coletivo online, ou crowdfunding, têm ganhado cada vez mais força. Existem diversos sites para esse tipo de captação e as taxas administrativas variam de um para o outro. A plataforma *Kickante* é a maior nessa categoria aqui no Brasil, mas existem outras como a *Vakinha*, a *Catarse* e a *Juntos.com.vc*. Essa é uma das melhores opções para captar recursos.

5 – CAMPANHAS DE DOAÇÃO: Para realizar uma boa campanha de doação, é necessário o planejamento de comunicação. Elementos como redes sociais, site e vídeo institucional demandam tempo e devem receber atenção quando se trata de campanha. As tecnologias e as redes sociais devem ser utilizadas em benefício da construção de uma imagem positiva da organização.

6 – DOADORES INDIVIDUAIS: É importante investir na busca de doadores individuais para que a organização não dependa somente do auxílio do governo ou do patrocínio de grandes empresas. Deve existir um vínculo entre doador e organização a fim de garantir a continuidade nas contribuições. Aqui nós lembramos a importância de uma estratégia de marketing e comunicação para manter a relação com o doador, divulgar a entidade e suas ações e, finalmente, arrecadar mais dinheiro.

7 - FACILIDADE NO PROCESSO DE DOAÇÃO:

Ferramentas práticas que demandem menos tempo de quem tem interesse em fazer as doações são mais atrativas. Sites com botões de doações e aplicativos para celular, por exemplo, são formas simples de doar.

Importante!!!

Um dos maiores motivos para muitas pessoas não doarem é a falta de confiança nas organizações.

Para mostrar a credibilidade da instituição, é importante disponibilizar no site institucional planilhas e textos explicativos contendo a prestação de contas. O doador precisa saber o destino do seu dinheiro. Esse é um grande passo para garantir a confiança e a lealdade de quem faz a doação ou investe na organização.



GESTÃO ESTRATÉGICA: O PAPEL DA LIDERANÇA NA ORGANIZAÇÃO

Liderar significa liderar a si mesmo e aos outros.

Mário Sérgio Cortella

De modo simplificado, **liderança** é a capacidade que uma pessoa possui de conduzir um grupo de indivíduos, transformando-os em uma equipe que gera resultados. Um **líder** possui a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, a contribuírem, voluntariamente e com entusiasmo, para alcançarem os objetivos da equipe e da organização.

O QUE É SER UM LÍDER?

O líder é conhecido como aquele que conduz as pessoas e as inspira. Ele é um motivador por mostrar a direção que sua equipe deve seguir e ajudá-la nessa jornada, não apenas orientando-a, mas fazendo parte do time. O líder não suscita medo, mas respeito, admiração e confiança, por ser empático e buscar sempre a maneira mais eficiente para que os resultados apareçam e sua equipe se desenvolva.

Enquanto o líder pensa no coletivo, o chefe utiliza a sua alta posição para dar ordens expressas e cobrar por resultados. No entanto, ele deixa de prover um bom ambiente de trabalho e desconhece as características de cada um dos

membros da equipe, o que prejudica uma melhor divisão das funções. Possui características que estão ligadas à centralização, controlando cada atividade e colocando a culpa pelas falhas exclusivamente nos trabalhadores da organização. Esse modo de atuar, além de não ser positivo, faz com que o colaborador não goste do seu local de trabalho, associando-o a um lugar ruim e desconfortável.

5 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS NA ARTE DE LIDERAR

1. **Abrir a mente:** não se fechar para o desconhecido.
2. **Elevar a equipe:** ter compreensão de que o melhor para si depende do que é melhor também para os outros.
3. **Inovar a obra:** buscar sempre o novo para acompanhar o ritmo das mudanças.
4. **“Recrear” o espírito:** manter a alegria no que faz.
5. **Empreender o futuro:** desenvolver a “esperança ativa”, ou seja, agir para concretizar o futuro que se almeja.

A DIFERENÇA ENTRE

O CHEFE

MANDA

DIZ: EU

DIZ: VÁ

PROCURA
CULPADO

FISCALIZA

DESMORALIZA

O LÍDER

ORIENTA

DIZ: NÓS

DIZ: VAMOS

ACOMPANHA

CONFIA

ASSUME A
RESPONSABILIDADE

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Apostila do Curso 3S. Consultoria Júnior Pública – FGV. 14ª edição. 2013.

Apostila de Planejamento Estratégico do Projeto GMM. Consultoria Júnior Pública - FGV.

BRAGA, Clara Soares; HENRIQUES, Márcio Simeone; MAFRA, Rennan Lanna Martins. **O planejamento da comunicação para a mobilização social:** em busca da corresponsabilidade. In: HENRIQUES, Márcio S. (Org). Comunicação e estratégias de mobilização social. Belo Horizonte: Autêntica, 2004

TORO, José Bernardo; WERNECK, Nísia Maria Duarte. **Mobilização Social:** Um modo de construir a democracia e a participação. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.



Rede
CeMAIS 3i

Rua dos Aimorés, 3018 - sala 801 - Barro Preto, Belo Horizonte - MG, 30140-073 Telefone: (31) 2535-0028

Realização:  CeMAIS
Centro Mineiro de Ações Interdisciplinares

Patrocínios:  VLI  raízen  VALE  CEMIG 65  MINAS GERAIS

 kroton
pequeno por educar  Pottencial
SOLUÇÕES  ir  INSTITUTO LOJAS RENNER  vilma

Apoiadores:  ESBANH JORNAL DE SÃO PAULO  PREFEITURA BELO HORIZONTE
GOVERNANDO PARA QUEM PRECISA