



Planejamento Estratégico em uma Instituição do Terceiro Setor: os dilemas para seguir em frente

Armindo dos Santos de Sousa Teodósio. Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas/SP, Brasil (2008). Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC Minas.

Aline Rodrigues da Fonseca. Administradora de Empresas. Especialista em Engenharia e Inovação. Especialista em Gerenciamento de Projetos. E-mail: aline.fonseca2609@gmail.com

RESUMO

Este caso para ensino apresenta problemas típicos enfrentados por instituições pertencentes ao terceiro setor. Narra especificamente os avanços e dificuldades de um sindicato patronal em dar sequência aos projetos do planejamento estratégico. O caso apresenta o trajeto da instituição desde sua fundação até os dias atuais, evidenciado o dilema enfrentado por Tayane, a gerente administrativa, e Alice, a assessora empresarial. A questão central do caso está relacionada ao desafio das duas em dar sequência ao planejamento estratégico da instituição, tirando o planejado do papel. Além disso, o caso permite discussão sobre organizações do terceiro setor e a aderência às práticas de gestão corporativa, bem como a necessidade de esse segmento formar um arcabouço de gestão para o setor, de modo que este seja mais estratégico e consiga auxiliar essas organizações a sobreviverem. É recomendado para cursos de graduação e pós-graduação em administração e disciplinas que discutam sobre gestão de organizações do terceiro setor, bem como em cursos de Direito, em disciplinas que discutam sobre políticas públicas com foco na preservação do meio ambiente. O caso foi escrito por meio da observação participante da autora, entrevistas com os colaboradores e diretoria do sindicato em questão.

Palavras-chave: Terceiro setor; Planejamento estratégico; PNRs.

1. Introdução

Tayane e Alice estão preocupadas com o andamento do planejamento estratégico do Sindicato em que trabalham. Nos anos de 2017 e 2018 a entidade não realizou o planejamento estratégico e elas estão com muito receio de que a situação se repita em 2019. O SINDILURB enfrenta alguns problemas com relação à captação de

recursos e precisa pensar estratégias para lidar com este e outros problemas organizacionais, bem como desenvolver outros projetos que coloquem a instituição em uma situação mais confortável financeiramente, para que possa investir em outros projetos. Porém, estão enfrentando dificuldades para seguir com o planejamento, mesmo que de forma tardia. Na última reunião o Sr. Hélio fez algumas críticas que foram meio que “um banho de água fria” nas expectativas das duas. O dilema das duas concentra-se em permanecer firmes na condução do planejamento estratégico de 2019, insistindo com os gestores sobre sua importância, ou deixar a situação como está e repetir as situações dos anos anteriores.

2. Antecedentes e contexto

O sindicato das empresas de limpeza urbana

O Sindicato das Empresas de Coleta e Industrialização do Lixo de Minas Gerais (SINDILURB) nasceu dos interesses de empresários do segmento de limpeza urbana em somar forças frente às dificuldades de articulação enfrentadas pelas empresas desta área de atuação. Desde sua fundação, idealizou-se como missão congregar os interesses das empresas de coleta e industrialização do lixo do estado de Minas Gerais, atuando na preservação do meio ambiente de forma sustentável.

Os valores da instituição são direcionados para a responsabilidade ambiental e social, ética nos relacionamentos, unidade, respeito e cooperação. Vem desenvolvendo ao longo dos anos diversas ações para fortalecer-se como instituição que representa não só interesses empresariais, mas também da sociedade em prol da proteção do meio ambiente.

A equipe administrativa, corpo de diretores e as assessorias

O sindicato possui em seu quadro de funcionários 3 pessoas. São elas: Tayane, Alana e Luana. Além disso, conta com o apoio de assessores jurídicos e empresariais, tanto para suporte em gestão como para as negociações das convenções coletivas.

Quanto às diretorias, o sindicato possui várias. Dentre os diretores mais atuantes temos o Sr. Maurílio, também chamado de Dr. Maurílio. É senhor de avançada idade e muita saúde, que faz questão de participar ativamente do sindicato, e comparece na entidade quase todos os dias. Dr. Maurílio é engenheiro de formação, e atualmente exerce a função de diretor administrativo financeiro. O presidente do sindicato é o Sr.

Mateus, engenheiro de vasta experiência, um pouco ansioso e elétrico, mas muito competente e comprometido com os interesses da causa que representa.

Tayane, uma moça de origem simples, formada em administração de empresas, trabalha no sindicato há cerca de oito anos. Apresenta um dinamismo para com os problemas da instituição e é muito responsável. Atualmente exerce a função de gerente administrativa.

Alana é assistente administrativa, está se formando em direito e possui muita doçura em seu jeito de ser e atender as demandas da organização. É uma menina muito competente.

Luana é engenheira ambiental recém-formada. É uma moça ligada no duzentos e vinte, muito competente como as outras, porém, mais agitada no que diz respeito ao seu perfil profissional. Exerce a função de assistente administrativa, como Alana.

Quanto às assessorias, o sindicato tem como prestadores de serviços o Sr. Hélio, a Srta. Alice, o Sr. Manoel e o Sr. Bueno. Cada um representa um importante papel na entidade.

O sr. Hélio é denominado superintendente da instituição e presta serviços diários a esta. Cumpre horário de 8 às 18hs como os demais colaboradores. É um senhor calmo, ponderando e sempre muito assertivo em suas opiniões.

A srta. Alice está no sindicato há cerca de três anos, é formada em administração, possui duas especializações em gestão, e é professora de pós-graduação. É uma mulher dinâmica e muito comprometida com a instituição.

O sr. Manoel é o responsável pela assessoria jurídica às empresas associadas ao sindicato, busca auxiliar a instituição em soluções jurídicas que envolvem os interesses coletivos das associadas.

O sr. Bueno é também advogado e assessor das convenções coletivas, dá suporte à formação dos acordos relacionados ao assunto. É senhor calmo, muito tranquilo e possui muito conhecimento.

Estrutura, localização e associadas

O Sindicato de Limpeza Urbana tem uma excelente localização. Sua sede administrativa fica muito próxima à Federação das Indústrias do Estado de Minas

Gerais. Possui uma infraestrutura física que dá suporte à sua atividade, às reuniões da diretoria, treinamentos que acontecem pelo programa PADES (Programa de Auxílio ao Desenvolvimento Empresarial do Sindicato), entre outras diversas finalidades.

Atualmente, o sindicato possui cerca de 26 empresas associadas, sendo 14 delas presentes na região metropolitana de Belo Horizonte e as demais no interior do estado de Minas Gerais.

Uma instituição em busca de soluções

O SINDILURB, representado por seus diretores e equipe administrativa, sempre apresentou uma característica empreendedora, buscando sempre soluções para lidar com as dificuldades enfrentadas pela entidade. Sempre que possível, se apropriava de oportunidades externas para viabilizar algumas demandas internas a baixo custo, ou a custo zero, sendo a questão financeira um dos problemas da organização.

No final de 2015 solicitou uma consultoria gratuita em planejamento estratégico no programa da Federação das Indústrias do Estado. Ao final, tinham em mãos uma lista de ações estratégicas que auxiliariam a entidade a formar uma melhor atuação frente às suas empresas associadas, bem como à sociedade em geral.

Uma das ações estratégicas propostas no plano estratégico era a realização de uma pesquisa de satisfação junto aos representantes das empresas associadas. O objetivo era apurar falhas, verificar acertos e demandas das organizações no que diz respeito à atuação sindical.

Para realização da pesquisa foi contratada uma empresa terceirizada, especialista na área. O período da pesquisa durou cerca de 4 meses. Todas as empresas da região metropolitana de Belo Horizonte receberam a visita da empresa contratada. Nas empresas associadas fora do entorno metropolitano a pesquisa foi aplicada por questionário eletrônico.

O resultado foi satisfatório e consistiu em uma das primeiras ações voltadas a conhecer melhor a realidade das empresas associadas, suas percepções sobre a atuação do sindicato e as dificuldades que elas enfrentam.

Outra ação estratégica prevista no plano de 2016 era tornar o sindicato mais atuante e próximo das associadas. Nessa ação, o foco era disponibilizar algum tipo de serviço

voltado ao auxílio na gestão das organizações. Nasce então o programa PADES (Programa de Auxílio ao Desenvolvimento Empresarial do SINDILURB). Sua missão, como programa de desenvolvimento empresarial, era prover junto às empresas o estímulo às boas práticas de gestão, por meio de treinamentos e capacitações.

O programa possui várias frentes de atuação. Seu objetivo é disponibilizar informações, conhecimentos, oportunidades de capacitação e desenvolvimento empresarial.

Várias ações propostas no planejamento estratégico foram realizadas em prol da melhoria da atividade sindical. No período de 2016/2017 diversos projetos foram desenvolvidos para fortalecer a imagem sindical, não somente como uma instituição que congrega interesses de empresas associadas, mas também que busca difundir ações em favor da sociedade, com foco na preservação do meio ambiente.

O PADES como estratégia de aproximação das empresas associadas

O PADES foi uma estratégia para aproximar mais o sindicato das empresas associadas. Essa era uma “dor” sentida pela instituição. Existia pouco uso do sindicato no que tange à utilização da infraestrutura, e/ou ações de desenvolvimento empresarial. Nas palavras do Dr. Maurílio, *“nós queremos ser um sindicato mais atuante, que auxilie as empresas associadas. Além disso, queremos que elas usufruam deste espaço, que elas estejam mais próximas, queremos ser uma referência, um ponto de apoio”*.

Os objetivos estratégicos do programa PADES desde o início eram diminuir ou mesmo anular essa ausência de proximidade entre as empresas e o sindicato. Quando idealizado, nasceu com os seguintes objetivos:

- Fortalecimento do associativismo entre as empresas pertencentes ao sindicato.
- Incentivo às boas práticas de gestão entre as empresas, na busca por maior eficácia organizacional.
- Conscientização dos gestores das empresas associadas quanto à importância do conhecimento como fator propulsor de melhores resultados.
- Promoção de ações voltadas ao desenvolvimento de colaboradores das empresas associadas (formação, capacitação em práticas empresariais).

- Criação de uma rede de compartilhamento de conhecimentos e oportunidades de desenvolvimento.

Para desenvolver os objetivos propostos, o programa criou uma agenda mensal e anual com ações, que contemplam:

- Boletim Gestor – um Boletim mensal que sempre traz algum conteúdo sobre práticas empresariais.
- Boletim Aprendizagem Organizacional – um boletim mensal que compartilha oportunidades de desenvolvimento como cursos gratuitos, palestras e/ou eventos que irão acontecer na região, ou estão disponíveis na Internet.
- Boletim RH que aprende – um boletim mensal, voltado para os profissionais da área de recursos humanos, sempre com o foco de provocar reflexões sobre assuntos pertinentes à gestão de pessoas nas organizações.
- Cursos e capacitações nas dependências do SINDILURB – desenvolvimento de cursos voltados para as principais “dores” levantadas na pesquisa de satisfação (gestão de pessoas, gestão de projetos, gestão de resíduos, Política Nacional de Resíduos Sólidos, entre outros).
- *Workshop* anual – ação que propõe um encontro entre as empresas e a sociedade, sempre com o objetivo de promover discussões relevantes sobre o segmento.

Ao final de 2017 fez-se uma avaliação dos resultados do programa e identificou-se uma baixa adesão das empresas nos cursos e/ou capacitações que eram realizadas na instituição. Na tentativa de resolver esse problema e alcançar o objetivo de manter as empresas sempre próximas ao Sindicato, desenharam o PADES na Empresa. Esse novo formato do programa proporcionava iniciativas de treinamento dentro das organizações. Com esse redesenho o programa deu um salto no que diz respeito à quantidade de pessoas capacitadas em ações como palestras e/ou treinamentos. Em 2017, o PADES capacitou cerca de 50 pessoas, já em 2018 esse número foi para cerca de 250 pessoas que participaram de alguma iniciativa de treinamento.

A consultora que coordena o programa desde sua origem, a Alice, foi conquistando espaço com o sucesso que o programa estava apresentando. Com isso, foi ganhando cada vez mais a confiança da diretoria para o desenvolvimento de novos projetos. Alice é uma mulher empreendedora, com formação acadêmica em excelentes

instituições de ensino e vasta experiência no segmento da indústria automotiva. Chegou ao sindicato através da empresa contratada para a realização da pesquisa de satisfação e, desde então, permaneceu.

Como Alice estava ganhando cada vez mais espaço e respeito de seus superiores diretos (o presidente, Sr. Mateus, o diretor administrativo financeiro, Dr. Maurílio e o superintendente, Sr. Hélio), outras atribuições lhe foram dadas.

Responsabilidade Socioambiental do Sindicato

De forma incipiente, no ano de 2018 o sindicato começou a desenvolver algumas ações voltadas para a responsabilidade socioambiental da instituição, que possui em uma das premissas de seu estatuto social, prover ações em prol de um meio ambiente sustentável. Como seu segmento de atuação é a limpeza urbana, buscou aproximação com ações nesse sentido. O foco escolhido foram os resíduos e a importância da boa gestão destes para um meio ambiente mais saudável. Além disso, essa decisão não se deu ao acaso, os resíduos e a gestão deles são a atividade primária da prestação de serviços das empresas associadas ao SINDILURB.

Identificando os resíduos como foco da atuação das ações de responsabilidade socioambiental do sindicato, buscou-se ações na sociedade civil que contemplassem essa área. Em agosto de 2018 o SINDILURB participou como parceiro do 1º Fórum Municipal Lixo Zero Belo Horizonte. A segunda ação, com uma frente mais forte de atuação, ocorreu na semana do meio ambiente, em outubro de 2018. O SINDILURB protagonizou o 1º Fórum Lixo Zero do município de Betim, ao lado da PUC Minas Betim, Instituto Lixo Zero Belo Horizonte, e as empresas associadas ao Sindicato Essencis e Viasolo, ambas com instalações na cidade de Betim. O evento foi considerado um sucesso pela direção do sindicato e contou com a participação de 198 pessoas, dentre elas alunos das escolas públicas de Betim, universitários e interessados pelo tema.

Além da intenção ambiental, o evento também focou seus esforços na questão da inclusão social por meio dos resíduos. O evento contou, com papel de destaque, com a presença dos catadores associados a ASCAPEL (Associação dos Catadores de Papel de Betim), um ativista africano, e catadores autônomos que possuem representatividade na cidade. Além de professores de grande *know-how* da PUC Minas e outras instituições.

Política Nacional de Resíduos Sólidos e os interesses do sindicato

A Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei nº 12.305 de 2010), é normativa que muito tem a ver com a área de atuação das empresas do segmento. O sindicato é composto por empresas que prestam serviços de gestão dos resíduos urbanos, destinação final (aterros sanitários), varrição, capina, resíduos perigosos, entre outros. Essa política em muito influenciou o negócio das empresas do segmento, e é sabido que esta é uma área em que as organizações associadas precisam desenvolver mais conhecimentos. Na pesquisa de satisfação desenvolvida em 2016 conhecimentos sobre gestão de resíduos e leis referentes ao tema foram demandas evidenciadas pelas empresas associadas.

3. Situação problema: os problemas da instituição

Um dos grandes problemas vivenciados pelo sindicato atualmente é a captação dos recursos financeiros. A reforma trabalhista, votada em 2017, tornou optativa a contribuição sindical das empresas aos sindicatos patronais. No primeiro momento essa foi uma preocupação do sindicato, caso as empresas decidissem por não pagar a contribuição. Porém, em sua maioria as empresas não optaram por este caminho de não contribuição, cientes da importância da manutenção da entidade, que representa interesses coletivos do empresariado.

Apesar de as empresas associadas ainda contribuírem de forma optativa com a contribuição sindical, as receitas oriundas dessa fonte ainda são insuficientes para financiar a estrutura e seus projetos. O sindicato possui outras fontes de receita que o ajuda na manutenção do seu equilíbrio financeiro. Porém, as contas são bem enxutas e o sindicato se priva de muitas ações devido a essa limitação financeira, que o impede de prover ainda mais serviços às empresas associadas.

O planejamento estratégico de 2018

Ao final do ano de 2018, o sindicato recebeu duas consultorias gratuitas em planejamento financeiro e da comunicação, ambas iniciativas do programa da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais. No planejamento da comunicação, a assessora Alice foi convidada a participar. Com essa oportunidade,

Alice sentiu que o próprio sindicato precisava de ajuda, a mesma que tenta prover para as empresas, ou seja, o melhor desempenho no processo de gestão.

Após o planejamento estratégico, Tayane, a gerente da instituição, pediu sua ajuda para auxiliar em algumas dificuldades que estavam enfrentando na distribuição das atividades. Nas reuniões, as duas decidiram que iriam buscar algumas formas de dar sequência ao planejamento estratégico para o ano de 2019. Mesmo que de forma tardia, e atropeladas por alguns eventos de final de ano, as duas conseguiram envolver a diretoria administrativa e financeira, bem como o Sr. Hélio e as duas colaboradoras, Alana e Luana.

Para estimular a reflexão dos problemas enfrentados pela instituição, marcaram várias reuniões para desenvolverem a análise SWOT, ou seja, um estudo das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da entidade, para posteriormente desenvolverem estratégias de fortalecimento da instituição frente ao diagnóstico realizado.

O trabalho começou bem, as discussões caminhavam de forma empreendedora, mas Alice e Tayane começaram a perceber certo desinteresse na continuidade da ação por parte dos demais. As duas enfrentam, hoje, o dilema de dar continuidade às ações que estão nascendo dessas discussões, sabendo da importância que elas representam para a sobrevivência da instituição.

O cenário para 2019 se apresenta crítico, o estado de Minas Gerais enfrenta uma crise financeira que tem afetado os municípios mineiros. Indiretamente esta questão estatal acaba influenciando na realidade do sindicato, visto que as empresas associadas, em sua maioria, prestam serviços de limpeza urbana para os municípios. Os municípios, devido ao atraso nos repasses e outras circunstâncias, por muitas vezes atrasam o pagamento do serviço prestado. A título de exemplo, uma empresa associada que presta serviço de limpeza urbana na região metropolitana está sem receber o pagamento pelos serviços prestados desde outubro de 2018, e a previsão para recebimento é março de 2019.

Essa realidade é bem comum, e isso pode afetar o sindicato com a perda de associados, por meio da falência de algumas empresas.

Uma das razões de o sindicato existir está na busca por formas de articular melhor os interesses da categoria, acessando o poder público, de modo a levantar as dificuldades enfrentadas pelas empresas. Um exemplo são as regras estabelecidas em quase todos os processos licitatórios, que, por vezes, priorizam preços menores sem levar em consideração aspectos ligados à técnica e qualidade.

Essa situação apontada acima é, sem dúvida, um dos pontos identificados no planejamento estratégico que precisa ser atacada, e o SINDILURB possui representatividade para tal. Alice e Tayane, porém, estão com receio de o planejamento “*morrer na praia*”, expressão usada por uma delas. Elas agora têm em mãos o desafio de fazer acontecer a finalização do planejamento estratégico, e, depois disso, o obstáculo maior será tentar tirá-lo do papel, visto que nos anos anteriores a instituição conseguiu desenvolver apenas parte do proposto nos planejamentos estratégicos.