

IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ENTIDADES QUE NÃO VISAM LUCRO

Adalberto Girone *

RESUMO

No mundo dos negócios, muito se tem escrito sobre a importância da administração estratégica para o sucesso das organizações. Diversas são as organizações que têm adotado essa técnica, tanto públicas como privadas, quer sejam elas de pequeno, médio ou grande porte.

Este artigo traz uma experiência de administração estratégica em uma empresa singular – uma entidade sem fins lucrativos e representativa de profissionais aposentados e pensionistas. Através dele, problematizamos a possibilidade de adoção das técnicas de administração e de planejamento estratégico por organizações ainda que seus objetivos não sejam ligados ao lucro e à concorrência.

Palavras-chave: administração estratégica, planejamento estratégico, estratégia, formulação, implementação, processo e controle.

ABSTRACT

In the business world much has been written about the importance of strategic management to the success of the organizations. There are many organizations that have adopted this technique, as well as public or private ones, no matter if they are of little, middle or great range.

This article brings an experience of strategic management in a singular enterprise – a no-profit entity, representative of retired professionals. Through it we reflect upon the possibility of adoption of strategic management and planning by organizations even if their objectives are not related to profit and to competition.

Key words: strategic management, strategic planning, strategy, formulation, implementation, process and control.

* Mestrando do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração da PUC-SP, sob orientação do Prof. Dr. Alexandre Luzzi Las Casas

IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ENTIDADES QUE NÃO VISAM LUCRO

INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico e a administração estratégica cada vez mais vêm sendo utilizados como metodologia integrada para estabelecer e direcionar os destinos das organizações e não se trata de uma prerrogativa das grandes organizações. Empresas e entidades de pequeno e médio porte também têm demonstrado interesse em aproveitar os benefícios dessa metodologia. A seguir, estaremos discorrendo sobre a adoção do processo de administração estratégica em uma entidade singular: uma associação sem fins lucrativos e representativa de profissionais aposentados e pensionistas – a AAPS – Associação dos Aposentados e Pensionistas da Sabesp.

Através deste artigo estaremos demonstrando como é possível implantar o planejamento e a administração estratégica em organização que não visa lucro. Os resultados não se aplicam necessariamente apenas às grandes empresas. Ainda que seus objetivos estejam relacionados à prestação de serviços ou defesa dos interesses dos associados e cuja atuação seja caracterizada como voluntariado, é possível que uma entidade pequena venha a implementar um processo de planejamento estratégico com as mesmas características do das empresas públicas e privadas.

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejar o futuro das organizações e administrá-las estrategicamente é um desafio para as empresas que têm como foco a sua sobrevivência (perpetuação no mercado) e a satisfação dos seus clientes (internos e externos), quer seja ela uma organização que visa lucros quer seja ela uma entidade sem fins lucrativos.

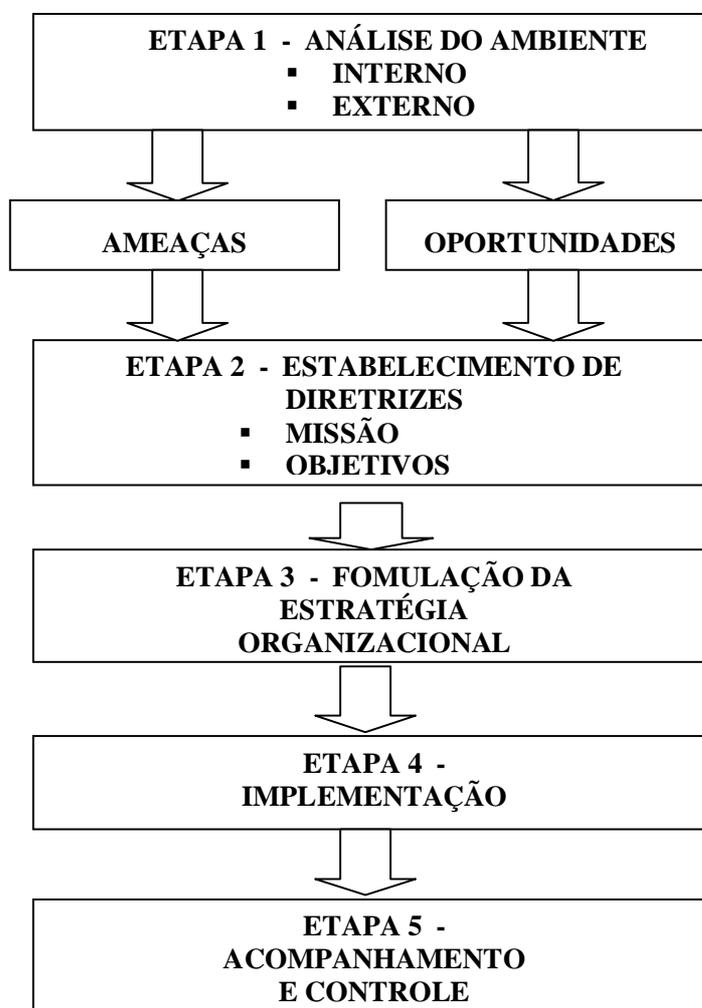
O planejamento estratégico é um processo contínuo e interativo voltado para a manutenção de uma organização como um todo, integrado de forma apropriada a seu ambiente. Samuel Certo (1993:30) afirma que “o próprio processo envolve a realização de uma análise do ambiente, o estabelecimento de diretrizes organizacionais, a formulação da

estratégia organizacional, a implementação dessa estratégia e a aplicação do controle estratégico”.

Seguindo esse raciocínio, o planejamento estratégico é um conceito abrangente, pois engloba tanto as etapas de sondagem do meio ambiente interno e externo e de elaboração da estratégia, como as etapas de implementação e de controle, cuja finalidade é colocar o processo de em prática, acompanhar e avaliar a estratégia estabelecida.

Esquemáticamente, esse processo pode ser visualizado no Quadro 1 - O Processo de Planejamento Estratégico.

QUADRO 1 - O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Fonte: CERTO, Samuel C. & PETER, Paul J. (1993). *Administração Estratégica*. São Paulo, Makron Books. p. 14.

O Quadro acima apresenta o planejamento estratégico composto de cinco etapas. Na Etapa 1 – “Análise do ambiente”, correspondente ao diagnóstico estratégico deve-se terminar “como se está”. Na Etapa 2 – “Estabelecimento de Diretrizes”, representada pela razão de ser da organização, deve-se determinar “onde a empresa quer ir”. Na Etapa 3 – “Formulação da Estratégia Organizacional”, correspondente à explicitação do que deve ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos, deve-se definir “como chegar na situação que se deseja”. Na Etapa 4 – “Implementação da Estratégia”, é o momento de se “colocar as estratégias em ação” e, finalmente, na Etapa 5 – “Acompanhamento e Controle” é exercida a avaliação e o respectivo controle, ou seja, a ação necessária para assegurar a realização dos projetos estabelecidos, a qual corresponde à “como a empresa está indo”. Oliveira (1993:57).

A AAPS, mesmo sabendo da existência de outras metodologias, optou por aquela apresentada no Quadro 1. Como afirma Oliveira (1993:56), lembrando Lorange e Vancil (1976:75), não existe uma metodologia universal de planejamento estratégico porque as empresas diferem em tamanho, em tipos de operações, em forma de organização, em filosofia e estilo gerencial.

É importante lembrar que a implantação do planejamento estratégico nas organizações deva ser um processo integrado e, quando bem conduzido pode trazer benefícios. Samuel Certo (1993) cita, entre os benefícios de implantar um processo de planejamento estratégico (p.32), os seguintes aspectos:

- Alerta para problemas que podem surgir antes que ocorram
- Ajuda os administradores a ter interesse efetivo pela organização
- Alerta para mudanças e permite ações em resposta a mudanças
- Melhora a canalização de esforços para a realização dos objetivos
- Permite que os envolvidos tenham uma clara visão do negócio
- Facilita a identificação e exploração de futuras oportunidades
- Oferece visão objetiva dos problemas da administração
- Torna mais efetiva a alocação de tempo e de recursos
- Coordena a execução das táticas que compõem o plano
- Cria estrutura para a comunicação interna e externa
- Permite ordenar prioridades dentro do cronograma do plano

- Dá à organização vantagem competitiva
- Fornece uma base de responsabilidades individuais
- Encoraja o pensamento positivo por parte dos envolvidos
- Estimula uma abordagem cooperativa, integrada e entusiástica para enfrentar problemas e oportunidades.

Estimulados por essas possibilidades de benefícios, os principais dirigentes da AAPS sentiram-se impelidos a adotar o processo de planejamento estratégico, tendo em vista que seu principal propósito visa a melhoria do desempenho organizacional, e permite que os altos administradores e os gerentes fiquem cientes das questões que surgem no ambiente da organização.

A ASSOCIAÇÃO DOS APOSENTADOS E PENSIONISTAS DA SABESP

A AAPS – Associação dos Aposentados e Pensionistas da SABESP é uma entidade sem fins lucrativos e sem caráter político-partidário ou religioso, com registro no 3º Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas de São Paulo e no Ministério da Fazenda.

Congrega aposentados e pensionistas (viúvas de aposentados falecidos), que foram empregados da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – SABESP, bem como profissionais da ativa dessa mesma companhia que estejam em fase de pré-aposentadoria (dois anos que antecedem a efetivação da aposentadoria).

Seus objetivos (de acordo com o Art. 2º de seu Estatuto) são:

- Promover os interesses e direitos dos associados, em juízo ou fora dele, a título coletivo, na forma prevista nas leis federais, estaduais, municipais e legislação complementar;
- Promover atividades com o propósito de melhorar a qualidade de vida e o nível sócio-cultural dos associados.

A AAPS, vinculada à Federação das Associações de Aposentados e Pensionistas do Estado de São Paulo e à Confederação Brasileira das Associações de Aposentados e Pensionistas, sediada em Brasília, é atualmente uma das primeiras entidades de sua categoria a ter um processo de planejamento estratégico formalmente desenvolvido e implantado que se encontra em fase de acompanhamento e controle.

A Associação, justificando seus objetivos estatutários, ao do tempo tem ampliado a lista de itens oferecidos como serviços aos seus associados e procura melhorar continuamente esses serviços.

Atualmente oferece a seus associados:

- Representatividade: representar / defender os interesses e direitos perante órgãos públicos e privados
- Assistência social: atender às necessidades permanentes, relacionadas a problemas de saúde
- Atividades sociais: Oferecer atividades de recreação, lazer e cultura (bingo, palestras, passeios, teatro, confraternizações)
- Assistência jurídica: Atendimento, orientação e encaminhamento de problemas relacionados à área judicial
- Reunião com a Diretoria: Realizada mensalmente para prestar esclarecimentos, receber sugestões, trocar idéias e manter a comunidade informada
- Informativo: Divulgar notícias de interesse do associado, através de informativos internos
- Atendimento pelos Diretores: Prestar atendimento e orientação direta sobre casos de caráter pessoal e individual
- Convênios: Celebrar e oferecer convênios de interesse do associado, com preços, descontos e condições especiais de pagamento
- Trabalho para Aposentados: Oferecer oportunidade de trabalho ocasional ou permanente, remunerado, através de Cooperativa que funciona paralelamente à Associação
- Mural: Oferecer espaço para anunciar gratuitamente a venda, compra ou prestação de serviços
- Carteira Social: Identificar o associado e proporcionar descontos em cinemas, teatros, casas de espetáculo e jogos de futebol
- Holleriths: Centralizar e distribuir os Demonstrativos de Pagamento (para os residentes na RMSP e encaminhar, via correio, para os residentes fora da RMSP)

NECESSIDADE DE TRANSFORMAÇÕES

A idéia de dotar a entidade de um processo de planejamento estratégico nasceu da necessidade de adaptação ao ambiente interno e ao externo, cada vez mais exigente e cujo objetivo final é tornar associação numa entidade mais eficiente e que produza melhores resultados, orgulho e satisfação para seus associados.

Embora a AAPS venha aumentando ao longo dos anos seu quadro de associados, a sua representatividade, suas ações, ainda não é o suficiente, deseja-se mais, principalmente, atrair o associado para a sede que é dele e aumentar seu nível de satisfação.

A necessidade de promover transformações na Associação tornou-se oficial em junho de 2.000, quando a Diretoria que encerrava sua gestão ofereceu o documento “Recomendações para a Próxima Gestão da AAPS”, o qual alertava para a necessidade de ações sobre os segmentos de Planejamento Global e Estratégico; Plano Diretor de Obras e Investimentos; Planos de Incremento a Parceiras e Convênios; e Planos e Programas para as áreas administrativa, social, jurídica e assistencial.

A ASSOCIAÇÃO: HISTÓRIA E CARACTERÍSTICAS

HISTÓRICO

A AAPS foi fundada em 22/06/98, iniciando suas atividades com 85 associados. Nessa ocasião instalou-se em uma pequena sala de 3,60 m², cedida graciosamente pela associação recreativa dos empregados da SABESP.

Ao longo do tempo a quantidade de associados foi crescendo e, em decorrência disso, aumentaram os registros e controles, como conseqüência, a necessidade de espaço físico também aumentou. O local nunca fora satisfatório e agora não era suficiente para as atividades burocráticas e de atendimento e, igualmente, não havia uma área destinada ao laser e à cultura do associado.

O desejo de uma sede própria sempre esteve na mente da AAPS. Por isso, quando os recursos financeiros permitiram, iniciaram-se os estudos para a sede própria. Em 23/06/98 foi assinado o contrato para a construção do novo prédio, em área igualmente

cedida, próxima ao local da sala original. Em 18/12/98 foram inauguradas as novas dependências, num prédio de 3 andares, totalizando 386 m². Iniciava-se uma nova era.

A partir do ano de 2000 iniciou-se o processo visando imprimir modificações para redesenhar a Associação. O primeiro passo foi a aprovação, em 23/06/00, das modificações no seu Estatuto, para dotar a AAPS de um Conselho Deliberativo e de um Conselho Fiscal com poderes em nível estratégico, bem como imprimir uma gestão dinâmica e participativa da Diretoria Executiva.

Em julho/2000, amparados pelo Estatuto modificado, foram eleitos os novos membros do Conselho Deliberativo, do Conselho Fiscal e da Diretoria Executiva, para o período de 2000/2003.

Com o intuito de melhorar a qualidade do atendimento e satisfação do associado; imprimir uma gestão baseada em planos e metas; e aprimorar as atividades internas de caráter administrativo, de gestão e de controle, a AAPS desencadeou o processo de planejamento estratégico.

Em novembro/2000 foi realizado o seminário de planejamento estratégico, cuja implantação iniciou-se em janeiro/2001 e que encontra-se atualmente em fase de acompanhamento e controle, tendo como pano de fundo a filosofia de melhoria contínua.

NÚMEROS E VALORES

Para melhor caracterizar a Associação, são apresentados, no Quadro 2, alguns números e valores..

QUADRO 2 – NÚMEROS E VALORES (EM R\$)

QUANTIDADE DE ASSOCIADOS		2.373
RECEITA ANUAL - R\$ (ANO 2.000)		330.000,00
TOTAL DE DESPESAS ANUAL -R\$ (ANO 2.000)		273.000,00
TOTAL DE INVESTIMENTOS - R\$ (ANO 2.000)		57.000,00
QUANTIDADE DE HOLLERITHS ENTREGUES (COMPLEMENTADOS DA RMSP)		1600
QUANTIDADE DE ATENDIMENTOS PESSOAIS (Média mensal)		300
QUANTIDADE DE ATENDIMENTOS POR TELEFONE (Média mensal)		800
QUANTIDADE DE PARTICIPAÇÕES DE DIRETORES EM CONGÊNERES (Média mensal)		30
QUANTIDADE DE ASSOCIADOS COMPLEMENTADOS		1826
QUANTIDADE DE ASSOCIADOS SUPLEMENTADOS		240
QUANTIDADE DE ASSOCIADOS INSS		290
QUANTIDADE DE ATIVOS INSCRITOS		17
TIRAGEM DOS INFORMATIVOS		2500
ABRANGÊNCIA GEOGRÁFICA		RMSP LITORAL INTERIOR
SEDES	PRINCIPAL	SÃO PAULO
	REPRESENTANTE REGIONAL	MAIRIPORÃ
	REGIONAIS * IMPLANTADAS ** EM ESTUDO	SANTOS * SÃO JOSÉ DOS CAMPOS ** FRANCA ** LINS ** BOTUCATU ** PRESIDENTE PRUDENTE **

Fonte: Relatórios AAPS – 2000 / 2001.

FORMA DE ATUAÇÃO

Além da Assembléia Geral, que é soberana em suas decisões, os órgãos diretivos da AAPS são: o Conselho Deliberativo e o Conselho Fiscal, cuja principal atribuição é nortear os rumos da associação e estabelecer políticas e diretrizes. Outro órgão diretivo é a Diretoria Executiva, cuja principal atribuição é administrar e dirigir a Associação.

Todos os membros do Conselho Deliberativo, do Conselho Fiscal, da Diretoria Executiva e dos Grupos de Trabalho exercem suas atividades (em período integral ou

parcial ou temporário), em caráter de colaboração, sem nenhuma remuneração, caracterizando, assim, como voluntariado sua relação com a Associação.

Para a realização ou execução dos planos, projetos e trabalhos decorrentes do Planejamento Estratégico são montados Grupos de Trabalho, encabeçados pelo Vice-Presidente da área respectiva e para o qual são convidados outros participantes, quer sejam eles Conselheiros ou Associados que se dispuserem a colaborar.

Há, também, os membros da Secretaria (3 funcionários de apoio, cuja função é cuidar da parte administrativa, burocrática e de prestação de esclarecimentos de caráter geral), os quais são os únicos que mantêm vínculo empregatício com a Associação e, conseqüentemente, têm sua atividade remunerada.

O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Os participantes das Diretorias da Associação bem como os Conselheiros e Associados mais assíduos já há algum tempo vinham sentindo a necessidade de promover alterações na Associação.

Os principais impulsionadores / ameaças para a mudança foram identificados como segue:

- Falta de uma identidade da Associação, como marca positiva (inexistência de visão e missão claras);
- Falta de planejamento estratégico (ações isoladas, sem integração);
- Planos isolados (insuficiente articulação entre as Vice-Presidências);
- Regime presidencialista de gestão (tomada de decisões centralizadas, e não participativas);
- Controles insuficientes ou ineficazes para a gestão administrativa e financeira (duplicidade ou falta de feed-back);
- Necessidade de maximizar a transparência em relação às ações tomadas (agir segundo os planos traçados);
- Necessidade de atrair o associado para a Sede da Associação e aumentar seu vínculo com os objetivos (distanciamento e desinteresse do associado);

- Necessidade de aumentar a penetração e representatividade da Associação junto aos associados fora da RMSP (baixo nível de atuação em localidades fora da capital);
- Necessidade de aumentar a representatividade (intensificar a atuação junto às entidades com as quais mantém vínculo);
- Baixo nível de atendimento permanente ao associado, principalmente em aspectos jurídicos e de defesa de interesses (queixas dos associados em relação a casos pessoais);
- Possibilidade de modificações na legislação (complementação da aposentadoria)
- Alterações na estrutura da SABESP e na legislação de recursos hídricos (cujos reflexos se fazem sentir na associação de profissionais provenientes dessa área);
- Atuação da SABESPREV (necessidade de maior envolvimento nos aspectos de assistência médica e suplementação da aposentadoria)

Todo esse panorama, uma vez explicitado, tornou-se m quadro de preocupações que exigia ação efetiva no sentido de promover transformações aprimoramentos.

A REALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para dar a transparência necessária ao processo, foi designado um Grupo de Trabalho, composto por 6 colaboradores, indicados pelo Conselho Deliberativo, para conduzir as ações visando o desencadeamento, realização e início de implantação do Planejamento Estratégico da Associação.

Embora houvesse conselheiros experientes e capacitados para conduzir o processo, optou-se pela contratação externa de especialista de mercado, tendo em vista que parecia haver um clima de que “santo de cada não faz milagres”.

Profissionais / empresas de mercado, especializados na condução desse assunto, inclusive associados pertencentes aos quadros a AAPS, foram convidados a apresentar proposta técnico-comercial, mediante “Termo de Referência”, desenvolvido pelo Grupo de Trabalho e oferecido como orientador básico para a apresentação de propostas.

O “Termo de Referência” previa 3 etapas de realização do Planejamento Estratégico:

- O “antes” – planejamento e levantamentos prévios de cenários, fatores críticos de sucesso e impulsionadores;
- O “durante” – realização de “Workshop”, previsto para ser realizado em 2 dias (com aproximadamente 12 horas);
- O “depois” – apresentação de relatório contendo análise de resultados alcançados e planos estabelecidos.

A AAPS recebeu 4 propostas, as quais foram apreciadas pelo Grupo de Trabalho e submetidas a análises valorativas e atribuídos pesos aos principais quesitos, como segue:

- Conteúdo técnico
- Forma de abordagem
- Duração
- Preço
- Experiência anterior

A análise valorativa constituiu-se na avaliação de cada proposta técnica quanto a sua aderência aos tópicos a serem abrangidos. Quanto ao conteúdo técnico levou-se em consideração os temas a serem abordados, tais como: relacionamento interpessoal, qualidade de vida, equilíbrio emocional, integração organizacional e planejamento estratégico. A avaliação da forma de abordagem levou em consideração a maneira pela qual o conteúdo seria passado aos participantes (era desejável um encontro tipo “workshop”, com dinâmicas e participações efetivas). Quanto à duração, o evento como um todo deveria fuçar entre 12 e 20 horas. A avaliação do preço foi um fator crítico, uma vez que o orçamento já havia sido definido e limitado. A experiência anterior também foi fator crítico, uma vez que todos os proponentes tinham experiência comprovada, porém, nenhum em empresa sem fins lucrativos.

Após essa análise, o Grupo de Trabalho passou a atribuir pesos aos quesitos, da seguinte forma: 0 (zero) pontos, quando o quesito estivesse totalmente fora dos parâmetros; 1 (um) ponto, quando o quesito estivesse parcialmente atendido; e 2 (dois) pontos quando o quesito fosse totalmente atendido e adequado, conforme o Termo de Referência.

LIMITAÇÕES E REQUISITOS

Havia uma limitação de caráter orçamentário, sendo que os valores a serem dispendidos com a contratação externa deveriam ficar entre R\$ 5.000,00 e R\$ 7.000,00.

Havia, também, limitação em relação ao local onde seria realizado o “Workshop”, uma vez que os locais apropriados / hotéis consultados apresentaram um valor não compatível com as disponibilidades financeiras disponíveis. Assim, optou-se por realizar o “Workshop” nas dependências da SABESP, em suas instalações de treinamento, cedidas graciosamente. O Conselho Deliberativo já havia definido o perfil do público-alvo que iria participar, bem como a quantidade de convidados ao Encontro, num total de aproximadamente 50 participantes.

A data de realização também acabou sendo um limitador, na medida em que o local escolhido somente estaria disponível somente em determinados dias.

Finalmente, foram definidas as datas de realização do “Workshop”: dias 17 (sexta-feira) e 18 (sábado) de novembro de 2000, ou seja, a carga horária foi distribuída em 2 dias (num total de mais de 12 horas), em função do conteúdo a ser abordado.

O “WORKSHOP”

Como trabalho prévio, o Consultor e os representantes do Grupo de Trabalho enviaram a cada participante um conjunto de “teasers”, composto por:

- Agenda Básica do Encontro (contendo os principais itens / etapas a serem percorridas durante o "Workshop")
- Objetivos do “Workshop” (contendo os objetivos a serem alcançados)
- Pontos de Reflexão (contendo as principais questões, reflexões, desafios ou opiniões que o participante desejasse expressar)

Os trabalhos do “Workshop” foram planejados para seguir a seguinte agenda:

A. Iniciando o percurso

Neste segmento os grupos de trabalho foram estimulados a refletir e registrar as razões do nosso encontro de planejamento; as peculiaridades do trabalho e as condições do associado; e os resultados que nós queremos atingir

B. Redescobrimo a nossa realidade

Com os primeiros resultados obtidos do segmento anterior, os grupos acrescentaram às suas informações: a análise da trajetória recente da Associação; os cenários futuros onde iremos atuar; a ordem social econômica: reflexos para o aposentado e para o pensionista; aspectos sobre a saúde física e mental na 3^a. idade; perspectivas da indústria de entretenimento e lazer; questões referentes à segurança e qualidade de vida nas grandes metrópoles; quanto esses elementos afetam nossos associados; e quais serão os grandes desafios da AAPS na virada do século

C. Projetando o futuro da Associação

Neste segmento, voltado para os processo internos que desejamos oferecer no futuro aos associados, os grupos registraram: os produtos e serviços que nós queremos entregar aos nossos associados; qual a representatividade que queremos ter ou alcançar; quais os vínculos que queremos manter com o associado; qual a estrutura e quais os sistemas de trabalho adequados para atender às necessidades; como deve ser a gestão de recursos materiais e financeiros da Associação; e quais os papéis que os dirigentes e membros do Conselho irão desempenhar.

D. Traduzindo as nossas intenções

Com todos os insumos dos segmentos anteriores, os grupos já podiam começar a estabelecer: o desenvolvimento de plano de ação; os principais objetivos e metas para o período; os indicadores de desempenho; os compromissos, prazos e responsáveis; e os mecanismos de avaliação e de acompanhamento.

E. Definindo os próximos passos

No segmento final, os participantes estabeleceram critérios para as etapas posteriores à realização do Encontro: como iremos difundir os resultados

do “workshop”; qual nosso papel nessa continuidade; e definição de instrumentos para garantir a continuidade do processo.

Na etapa “A – Iniciando o percurso” foi feita a abertura oficial do evento e foram esclarecidos os objetivos do encontro de planejamento, os resultados a atingir e as peculiaridades do trabalho e as condições do associado.

Sob a coordenação do consultor externo, a abertura do evento contou com a presença do Diretor de Gestão de Assuntos Corporativos da SABESP (também associado da AAPS, interessado em seu destino e entusiasta do Planejamento Estratégico), que abordou o cenário atual e as questões críticas que afetam o saneamento básico no Estado de São Paulo e no Brasil.

Em seguida, dos quase 50 convidados, 32 iniciaram as atividades, avaliando a Associação o passado, investigando expectativas, analisando os ambientes externo e interno.

O Consultor utilizou a metodologia expositiva, seguida de dinâmicas de grupo, com a divisão do grupo maior em subgrupos cada um dos quais com atividades bem definidas a executar.

Para tornar os subgrupos mais dinâmicos, a cada etapa dos trabalhos os componentes dos grupos eram submetidos a rodízio de forma que cada grupo nunca tinha os mesmos participantes.

Na etapa “B - Redescobrimo a nossa realidade” os participantes, divididos em 4 subgrupos diferentes foram estimulados a entrevistar uns aos outros sobre os temas e conteúdos apresentados a seguir:

Tema	Conteúdo
Sobre a trajetória da Associação	Contexto onde atuamos há 2 anos Nossas conquistas Oportunidades não aproveitadas Efetivo aprendizado obtido Prioridades para os próximos anos
Sobre a ordem social, política e econômica	Mudanças econômicas e seus impactos Mudanças nas grandes cidades Saúde e expectativa de vida Conceito de 3ª idade Conceito de entretenimento e lazer
Sobre a SABESP e o seu entorno	Mudanças na Sabesp Atuação na Sabespprev

	Legislação referente a aposentadoria e pensões Concessão de serviços Políticas de recursos humanos
Sobre nossa identidade	Missão da Sabesp Qualidade daquilo que entregamos Vínculo com o associado Articulações com entidades representativas Qualidade da gestão da Associação

Ao final desta etapa “B”, além de uma profunda reflexão sobre os cenários interno e externo; facilitadores e dificultadores; e impulsionadores de sucesso, os participantes geraram 2 produtos:

A VISÃO DA AAPS

NOSSA VISÃO DE FUTURO

No limiar deste novo século, seremos a mais atuante entidade de profissionais aposentados e pensionistas.

A MISSÃO DA AAPS

NOSSA MISSÃO

Promover a defesa dos interesses e direitos dos associados, bem como desenvolver atividades com o propósito de melhorar a qualidade de vida e o nível sócio-econômico e cultural.

Na etapa “C – Projetando o futuro da Associação” os participantes, ainda divididos em subgrupos, foram estimulados a refletir sobre o futuro preferido da Associação, como um guia inspirador de ações futuras, através de seus enunciados que expressam os valores e princípios que conferem significado à Associação e seus membros, conforme apresentado a seguir:

Tema	Questões
Qualidade das relações com nossos a associados	O que eu quero que os clientes recebam da AAPS? Qual deve ser a reação do associado ao receber nossos produtos / serviços? O que significa qualidade dos nossos produtos / serviços?

	Que espécie de vínculo deve ser estabelecido com aqueles que utilizam esses produtos / serviços?
Qualidade da imagem externa	Como eu quero que a Associação seja percebida? Como ela deve ser reconhecida? Qual marca especial ela deve deixar na comunidade em que atua? Como os diferentes segmentos se referem a ela?
Qualidade da Estrutura e dos Processos de Trabalho	Qual o tamanho e o adequado arranjo organizacional que a Associação deve ter? Sua estrutura atende a seus objetivos? Como são seus processos de trabalho? O que os distingue (rapidez, precisão, economicidade, etc.)?
Qualidade das Relações Internas	Como você gostaria que fossem as relações entre os órgãos diretivos? Qual dever ser a marca registrada dessas relações?
Qualidade na Gestão de Recursos	O que significa para você qualidade na gestão de recursos materiais e financeiros? Quanto você deseja dos gestores em termos de responsabilidade/compartilhamento na obtenção e utilização de recursos? Como o associado é informado sobre a gestão de recursos?

Ao final desta etapa “C”, depois de demorada análise e reflexão sobre o futuro desejado para a Associação, os participantes geraram o produto apresentado no Quadro 3, assumidos como compromissos.

QUADRO 3 – COMPROMISSOS ASSUMIDOS

<p>NOSSOS COMPROMISSOS</p> <p>QUALIDADE DAS RELAÇÕES COM NOSSOS ASSOCIADOS</p> <p>QUALIDADE DA IMAGEM EXTERNA</p> <p>QUALIDADE DA ESTRUTURA E DOS PROCESSOS DE TRABALHO</p> <p>QUALIDADE DE RELAÇÕES INTERSETORIAIS (DIRIGENTES, CONSELHOS, QUADRO DE FUNCIONÁRIOS)</p> <p>QUALIDADE NA GESTÃO DE RECURSOS</p>

Na etapa “D – Traduzindo as nossas intenções”, (realizada no 2º. dia), já tendo delineado os cenários futuros e registrado seus possíveis impactos sobre a Associação; e também definida a Nossa Visão de Futuro e a Nossa Missão, bem como nossos compromissos com o associado, novamente divididos em subgrupos, os participantes foram desafiados a estabelecer as estratégias, ou seja, os caminhos que devemos percorrer, agrupados em funções:

- Relações com o associado e aperfeiçoamento dos nossos produtos e serviços
- Relações com a SABESP e SABESPREV
- Articulação com outras entidades (Sindicatos, Associações, etc.)
- Organização e funcionamento da Associação
- Gestão de recursos materiais e financeiros

Para cada agrupamento de funções, o consultor distribuiu os participantes, de modo que cada grupo tivesse um número equivalente de pessoas. Após extensa análise e debates, cada grupo transcreveu em folhas de “flip-chart” os seus resultados e elegeu um relator para apresentar os produtos em plenário.

Ao final desta etapa “D”, os participantes geraram as seguintes estratégias – Quadro 4 - que serão consideradas como insumos para o desdobramento das ações.

QUADRO 4 – ESTRATÉGIAS GERADAS

NOSSAS ESTRATÉGIAS

CONHECENDO MELHOR O NOSSO PESSOAL PARA MELHOR SERVIR

- Levantar o universo dos associados e sua localização geográfica
- Identificar as necessidades e expectativas por grupo de Associados
- Mapear o perfil do Associado, a partir do cadastro atual, especificando condições sócio-econômicas, territorial, etc.

COMUNICANDO COM EFICÁCIA PARA ATINGIR A TODOS

- Aprimorar o informativo existente
- Incrementar os grupos de trabalho já existentes
- Implantar contato e comunicação corpo a corpo, em nível regional
- Criar mecanismos de comunicação rápida

APERFEIÇOANDO OS ATUAIS SERVIÇOS

- Intensificar a assistência jurídica
- Promover convênios com instituições para incrementar o lazer
- Incrementar cursos, palestras e seminários
- Levar a AAPS ao Associado através da atuação itinerante, utilizando-se possíveis recursos de informática
- Ser o anfitrião diariamente na Sede, possibilitando ao Associado atendimento personalizado

CRIANDO NOVOS PRODUTOS PARA TODOS

- Criar serviços de assistência social
- Desenvolver programas de orientação financeira aos necessitados

ADMINISTRANDO RECURSOS COM RESPONSABILIDADE, COMPETÊNCIA E TRANSPARÊNCIA

- Ser criativo na ampliação e diversificação de fontes de receita
- Austeridade na aplicação de recursos
- Disponibilizar aos Associados mensalmente, a situação financeira da AAPS
- Promover controles efetivos sem excesso de burocracia
- Destinar parte dos recursos financeiros subsidiando programas de grande alcance social
- Investir no crescimento físico da AAPS

ESTABELECENDO RELAÇÕES GANHA X GANHA COM SABESP / SABESPREV

- Estabelecer relações determinantes com a SABESP e SABESPREV, de forma harmoniosa e respeitosa, buscando parceria
- Influenciar na formulação e gestão de dos planos da SABESPREV
- Criar assento oficial no Conselho Curador da SABESPREV
- Assegurar os benefícios e direitos adquiridos dos Aposentados / Pensionistas, articulando ações junto à SABESP

ATUANDO E ARTICULANDO A COMUNIDADE

- Posicionar-se, promover a conscientização e mobilizar a categoria para os reflexos da problemática da mudança de gestão da política de saneamento básico do Brasil, no dia-a-dia do Associado
- Manter relações de parceria com os Sindicatos e Associações, preservando sua autonomia e alinhando posições convergentes com sinergia
- Incentivar e comprometer o associado no desenvolvimento de atividades junto à comunidade para valorização de seu papel na defesa da cidadania
- Criar espaços alternativos (físicos ou virtuais) para serem utilizados pela comunidade e para a prática de assistência ao Associado
- Desenvolver uma rede de articulações políticas na busca dos interesses da AAPS
- Mapear e exercer programas de intercâmbio e obtenção de recursos com entidades diversas do terceiro setor

Na etapa “E – Definindo os próximos passos”, os participantes foram solicitados a definir as providências decorrentes do estabelecimento do Planejamento Estratégico, refletindo sobre as seguintes questões:

- Como iremos difundir os resultados do “workshop”
- Qual o papel de cada um nessa continuidade
- Instrumentos para garantir a continuidade do processo

Ao final desta etapa “E”, os participantes estabeleceram os seguintes passos para a continuidade do processo:

1. Consolidar
2. Validar
3. Disseminar
 - Junto aos Associados
 - Junto à SABESP / SABESPREV
 - Junto às entidades
4. Estabelecer prioridades
5. Fazer acontecer

A atividade de “consolidar” constituiu-se numa avaliação final para verificar se não havia superposição ou duplicidade de ações nos planos. Após esse crivo, seguiu-se a atividade de “validar”, para tornar os planos oficiais e formais. A atividade de “disseminar” foi medida no sentido de divulgar os resultados do encontro tanto para o ambiente interno (associados) como para o ambiente externo (entidades, coligadas e outras associações). “Estabelecer prioridades” constituiu-se na atividade de atribuir às Vice-Presidências os planos que lhes dissessem respeito e fixar uma hierarquização para o desencadeamento das atividades estabelecidas. Finalmente, a atividade de “fazer acontecer” foi, na verdade, um momento de reflexão e conscientização para a necessidade de agir proativamente no sentido de efetiva atuação para a realização dos planos.

Com essas etapas concluídas, chegou-se ao final do Encontro, quando os participantes efetuaram sua avaliação foram convidados, pelo Presidente da Associação, para um churrasco de confraternização, com o qual foi encerrado o evento.

A IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A partir das conclusões estabelecidas no “Workshop” os Conselheiros e a Diretoria Executiva iniciaram os trabalhos de consolidar as propostas, proceder à sua validação e estabelecimento de prioridades, desdobrando as Estratégias em Planos, estabelecidos como um conjunto de ações abrangentes, integradas, ambiciosas e desafiadoras.

Visando tornar a apresentação das ações de uma forma padronizada, foi desenvolvido um formulário, contendo: denominação, objetivos, benefícios esperados, prazos, custos ou recursos necessários, restrições e responsáveis.

Os planos de ação, que passaram a ser conhecidos como Programas Prioritários de Ação, para a gestão 2000 – 2003, foram atribuídos às respectivas Vice-Presidências, conforme segue:

Vice-Presidência de Administração

- Cadastro de Associados; Sistemas de Informações; Layout; Treinamento; e Secretaria.

Vice-Presidência de Finanças

- Programa de Cobrança de mensalidades; Diversificação das aplicações financeiras; Desenvolvimento de Sistemas econômico-financeiro integrado; e Pesquisa de fundos para subsidiar programas sociais.

Vice-Presidência de Relações Institucionais

- Campanha de novos sócios; Comunicação interna – Atualidades AAPS; Programa de divulgação da Instituição; Mobilização de sócios; Descentralização administrativa – representação regional; Encontros regionais de Associados; Regional de Santos; e Web site da AAPS.

Vice-Presidência de Saúde e Assistência Social

- Assistência social; Auxílio funeral; Exercendo a cidadania; e Programa de saúde.

Vice-Presidência Social

- Cursos e Palestras; Novos programas sócio-culturais; e Convênios com entidades.

Vice-Presidência Jurídica

- Atendimento permanente ao associado na Sede / Regional; Ajuizamento de ações de caráter geral; Divulgação e acompanhamento de processos ajuizados; Assuntos, legislação e serviços jurídicos disponíveis aos associados e aos advogados; Ações de interesse pessoal; Seminário para advogados; e Exercendo a cidadania.

A AAPS estabeleceu um lema “PRA VOCÊ E COM VOCÊ” e espera com isso, estar renascendo no limiar do novo século; ser aberta para o novo, carregada de sonhos e ansiosa pela construção de programas de trabalho que permitam concretizar os desejos de todos os associados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dirigentes da AAPS ao abraçar a idéia de planejar e administrar estrategicamente sua Associação demonstraram uma maturidade e um pioneirismo pouco comuns em associações voltadas para aposentados, na sua quase totalidade indivíduos da 3ª. idade.

Além disso, a preocupação com a qualidade e com o associado, que é reconhecido como cliente, tem sido uma constante. Por isso a busca continuada de sua satisfação. LAS CASAS, Alexandre (1999) afirma que “conhecer as características externas e gerais e as necessidades dos consumidores facilita a superação de expectativas” (p.20). É por isso que a Associação deseja se aproximar cada vez mais do associado, não só indo até ele, mas também, atraindo-o para a sede que foi planejada para ele.

Os líderes da Associação tinham a convicção de que o caminho para o sucesso e o reconhecimento seria através do planejamento. Lembrando DRUCKER, Peter (1997), “na instituição sem fins lucrativos, o desempenho precisa ser planejado. E isso começa com a missão, sem a qual o desempenho é impossível, uma vez que ele define quais são os resultados de cada instituição”.

Imbuídos desse pensamento é que os líderes da Associação perseguiram incansavelmente a determinação da missão da associação, como uma marca que, hoje, a distingue das demais de sua categoria.

A AAPS tem atuado com precisão, percorrendo corretamente os caminhos ou etapas apontadas tanto pela teoria como pela prática, o que pode ser evidenciado pelos fatores:

- Adoção de uma metodologia científica, preconizada pelos autores consagrados
- Contratação de empresa especializada e com experiência na realização das etapas do planejamento estratégico
- Estabelecimento das diretrizes e formulação das estratégias organizacionais

- Desdobramento das estratégias em planos de ação e divulgação dos resultados obtidos
- Acompanhamento e controle

O processo de Planejamento Estratégico da AAPS foi amplamente divulgado, interna e externamente, através de um encarte especial do Informativo da Associação, o que representou um aspecto altamente positivo pela sua repercussão.

Os Planos de Ação, resultantes do desdobramento do Planejamento Estratégico, estão, na sua grande maioria, em fase de implantação, não tendo sido concluídos.

Alguns Planos de Ação já implantados e continuam como processos permanentes; são eles: a implantação de site da AAPS na Internet; a alteração da periodicidade dos informativos; a implantação de nova via de comunicação escrita com os associados; a intensificação de cursos e palestras; a obtenção de assento permanente no Conselho Curador da SABESPREV; a contratação de novo consultor jurídico; e a realização da 1ª. semana da saúde.

Embora ainda não tenha sido completada a fase de implantação, alguns aspectos vêm merecendo consideração, os quais têm provocado reflexos (positivos e negativos) sobre os Planos ou Programas Prioritários de Ação:

Entre os dificultadores podem ser apontados: a rejeição a mudanças, resistência de alguns colaboradores em aceitar a nova filosofia da entidade; a quebra de paradigmas (deixar de fazer as coisas como sempre foram feitas); a perda de poder (alguns líderes consideravam-se como “donos” de processos ou atividades); a inexistência de procedimentos ou padrões escritos (as rotinas estavam “na cabeça” dos líderes ou executantes); a formação de equipes de trabalho (como o trabalho é voluntário, há falta de pessoas dispostas a integrar os grupos para conduzir os planos estabelecidos); e os tempos exíguos (há freqüentes alegações que os prazos para cumprimentos de etapas dos planos são curtos para a conclusão das tarefas).

Porém, há também os facilitadores, entre os quais, podemos citar: a energia do grupo de colaboradores, responsáveis pela condução dos planos de ação; o interesse e propósito de atingimento das metas; o nível de comprometimento dos líderes; o novo modelo de gestão, com processo de decisões tomado por colegiado; a canalização dos

esforços para a realização dos objetivos; e a preocupação efetiva na alocação de tempos e recursos.

Mesmo ocorrendo dificultadores, as Equipes de Trabalho e Dirigentes não têm esmorecido e esperam benefícios (tangíveis e intangíveis) com a implantação de um processo de Planejamento Estratégico, entre os quais: melhoria na qualidade do atendimento e satisfação dos associados; montagem e implementação de programas e políticas de acordo com a demanda do associado; hábito de trabalhar mediante planejamento, planos e metas; agilização das atividades administrativas, de gestão e de controle; disponibilização de dados e informações de interesses do associado (via Internet ou outros meios); maior controle dos processos; acesso mais rápido às informações; definição clara de responsabilidades; melhor e maior organização da entidade; atrair o associado para a sua sede; tornar a sede um ambiente de informação, de cultura, de lazer e de convívio; aprimorar a disposição física para melhor aproveitamento dos espaços e separar a parte administrativa da de lazer; aumento do nível de comprometimento de todos os colaboradores; e promover o aprimoramento profissional dos funcionários remunerados e prepará-los para a empregabilidade.

A AAPS nos dias atuais é uma das primeiras entidades de sua categoria - uma organização sem fins lucrativos e que congrega profissionais aposentados e pensionistas - a ter idealizado e realizado um processo de planejamento estratégico, dentro de parâmetros de metodologia científica, o qual se encontra em fase de implementação e acompanhamento.

Alguns resultados já podem ser observados, tanto no ambiente interno como no ambiente externo, principalmente através da criação de uma visão desafiadora e de uma marca forte e, também, pela confiança dos associados nos destinos da sua associação.

Esses aspectos denotam que a Associação está no caminho correto e, com isso, certamente terá um diferencial positivo que desde já a distingue das demais entidades assemelhadas como tendo visão de futuro, missão focada no atendimento dos seus associados e inovadora a ponto de adotar e implementar metodologias sem precedentes em sua área de atuação, o que será, sem dúvida, fator de fortalecimento e sucesso. Comprovando, finalmente, que o planejamento estratégico e seus benefícios não são prerrogativas apenas das grandes organizações, mas que sua metodologia também é

aplicável às pequenas empresas e entidades que não visam lucro e cujos objetivos não estão relacionados com a concorrência.

Relação de siglas:

AAPS – Associação dos Aposentados e Pensionistas da SABESP
SABESP – Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo
SABESPREV – Fundação SABESP de Seguridade Social
RMSP - Região Metropolitana de São Paulo

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CERTO, Samuel C. & PETER, Paul J. (1993). *Administração Estratégica*. São Paulo, Makron Books.
- DRUCKER, Peter F.. (1997). *Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos – Princípios e Prática*. São Paulo, Pioneira.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi (1999). *Qualidade Total em Serviços – Conceitos, Exercícios, Casos Práticos*. São Paulo, Atlas.
- LORANGE, Peter & VANCIL, Richard F. *How to Design a Strategic Planning System*. Harvard Business Review, sept. – oct. 1976..
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de (1993). *Planejamento Estratégico*. São Paulo, Atlas.
- SCOTT, Cynthia D., JAFFE, Denis T. & TOBE, Glenn R.. *Visão, Valores e Missão Organizacional*. Rio de Janeiro, Quality Mark, 1998.
- Boletins Informativos “SABESPAPPO” da AAPS.
- Boletins Informativos “FIQUE POR DENTRO” da AAPS.
- Relatórios da Dorsey, Rocha e Associados, novembro/2000.
- Encarte Especial do Boletim Informativo “SABESPAPPO”, da AAPS.
- Site da AAPS – www.aaps.com.br