

# Capítulo 5: Planeamiento Estratégico



Foto da capa: Membros da equipa da Caritas no Líbano, realizam uma avaliação numa aldeia no sul do país. A partir desta avaliação eles aprenderam que a aldeia estava a falta de água e electricidade. David Synder, da CRS.

© 2012 Catholic Relief Services – United States Conference of Catholic Bishops

228 West Lexington Street  
Baltimore, MD 21201 – USA  
pqsrequests@crs.org

Para baixar esta e outras publicações da CRS visite o site [www.crsprogramquality.org](http://www.crsprogramquality.org).

# QUAL A FUNÇÃO DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO?

As organizações com missões a longo-prazo são desenvolvidas para prestar serviços ao longo do tempo. Desta forma, a chefia de uma organização deve ter em consideração a forma como vai posicionar a organização para responder perante as mudanças no seu ambiente, para ajustar o seu trabalho e competir eficazmente no futuro. Tal posicionamento requer uma visão a longo-prazo da probabilidade de oportunidades e obstáculos actuais e futuros e como lidar com eles, no caso de eles ocorrerem. O planeamento estratégico pode ajudar a desenvolver esta perspectiva de longo-prazo.

Porquê o planeamento estratégico? As organizações operam em ambientes muito fluidos, dinâmicos e, por vezes, hostis. Uma perspectiva estratégica (panorama) pode ajudar a prever e a planear o futuro. Um planeamento estratégico ajuda a organização a criar e a manter uma visão a longo-prazo daquilo que quer ser, fornecendo um quadro de programas que ajudam a organização a servir melhor as necessidades das partes interessadas. Também ajuda a identificar que mudanças poderão ser necessárias para a organização competir de forma eficaz no futuro.

Durante o processo de planeamento estratégico, uma organização define os seus valores e crenças e a forma como conduz o negócio. Com estas declarações de valores em perspectiva, é desenvolvida uma missão ou propósito geral. As metas e os objectivos mensuráveis são, então, estabelecidos para medir o progresso. As actividades são atribuídas ao pessoal respectivo, com tempo e recursos financeiros alocados, e são desenvolvidos os indicadores de desempenho do progresso. O plano estratégico, normalmente desenvolvido por um período de cinco a dez anos, é uma visão do “panorama”, com os detalhes fornecidos pelo programa anual e pelos planos financeiros.

O planeamento estratégico é uma função importante na saúde geral organizacional. Existem vários guias excelentes de planeamento estratégico disponíveis, por isso, em vez de dedicar um capítulo a duplicar o bom trabalho de outros, esta secção apresenta uma selecção de guias recomendados por outros autores. Os guias referenciados de seguida são de fácil acesso através da internet e fornecem conselhos claros e detalhados sobre como concretizar um plano estratégico. Após os guias sugeridos, está uma curta lista de páginas da internet que contêm artigos e recursos sobre planeamento e gestão em geral.

## MANUAIS DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

### **Desenvolver Planeamentos Estratégicos: Uma Ferramenta para as Comunidades e Organizações Religiosas**

*“Desenvolver Planeamentos Estratégicos: Uma Ferramenta para as Comunidades Organizações Religiosas foi desenvolvido para permitir às comunidades e organizações baseadas na Fé desenvolver bons planos estratégicos eficazes, que guiarão as suas organizações e comunicarão a sua missão a partes interessadas externas”.*

*Criado pela Aliança Internacional VIH/SIDA e Davies & Lee: SIDA e Consultoria de Desenvolvimento, Iniciativa CORE, Março 2007. A Iniciativa CORE é um programa global financiado pela USAID criado para apoiar uma resposta inspirada, eficaz e inclusiva às causas e consequências do VIH/SIDA através do reforço de capacidades das comunidades e grupos religiosos por todo o mundo. A CARE está a liderar esta iniciativa em parceria com o Centro Internacional de Pesquisa da Mulher, Aliança Internacional VIH/SIDA, Escola de Saúde Pública Johns Hopkins Bloomberg /Centro para Programas de Comunicação e o Conselho Mundial de Igrejas.*

<http://www.humanitarianforum.org/data/files/resources/713/en/AllianceStrategicPlanningTool.pdf>.

### **Dez Chaves para um Planeamento Estratégico de Sucesso para Líderes de Fundações e organizações Sem-Fins-Lucrativos**

*“Um processo de planeamento estratégico de sucesso irá examinar e realizar projecções informadas sobre as realidades envolventes para ajudar a organização a antecipar e responder às mudanças, clarificando a sua missão e os seus objectivos; direccionando as despesas; e reformulando os seus programas, angariação de fundos e outros aspectos das operações.”*

*Há mais de duas décadas que a TCC fornece planeamentos estratégicos, desenvolvimento de programas, serviços de consultoria de avaliação e gestão a organizações sem fins lucrativos, fundações, programas de envolvimento da comunidade empresarial e órgãos governamentais. Actualmente, a firma desenvolveu conhecimento e especialização substanciais em áreas tão diversas como desenvolvimento comunitário e económico, serviços humanos, questões sobre crianças e famílias, educação, cuidados de saúde, ambiente e artes.*

[http://www.tccgrp.com/pdfs/per\\_brief\\_tenkeys.pdf](http://www.tccgrp.com/pdfs/per_brief_tenkeys.pdf).

### **Planeamento Estratégico: Um Guia de Dez Passos**

*“O termo planeamento estratégico tornou-se bastante popular nos últimos anos. Várias organizações sem fins lucrativos falam agora na criação de um planeamento estratégico em vez de planeamento de longo-prazo.*

No entanto, a diferença entre os dois não é intuitivamente óbvia, nem universalmente acordada.”

*Elaborado por Emily Gantz McKay. Baseado em materiais originalmente elaborados para usufruto da SHATIL, o projecto de assistência técnica do Fundo Nova Israel. Modificado para o Conselho Nacional da La Raza, e modificado posteriormente para a MOSAICA, Maio 1994 e Julho 2001.*  
[http://siteresources.worldbank.org/INTAFRREGTOPEIA/Resources/mosaica\\_10\\_steps.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTAFRREGTOPEIA/Resources/mosaica_10_steps.pdf).

### **Planeamento Estratégico**

“O planeamento estratégico é mais do que assegurar que a sua associação se mantém financeiramente sã e seja capaz de conservar as suas reservas — é projectar onde a sua associação espera estar daqui a cinco, dez ou quinze anos — e de que forma a sua associação irá lá chegar. É um processo de planeamento sistemático envolvendo uma série de passos que identificam o estado actual da associação, incluindo a sua missão, visão sobre o futuro, valores operacionais, necessidades (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), metas, acções e estratégias prioritárias, planos de acção e planos de monitorização.”

*Instituto de Associações Comunitárias (CAI) e a Fundação para a Pesquisa sobre Associações Comunitárias dedicam-se a conduzir pesquisas e a agir como um centro de informações sobre inovações e melhores práticas na criação e gestão de associações comunitárias. Como parte do projecto Melhores Práticas, as operações relacionadas com várias áreas de função de associações comunitárias — incluindo governança, reserva de estudos/gestão, operações financeiras, planeamento estratégico, harmonia e espírito comunitário, eficiência energética e transição — foram realizadas e estão disponíveis em [www.cairf.org](http://www.cairf.org) como um download gratuito, ou à venda na livraria da CAI.*

<http://www.cairf.org/research/bpstrategic.pdf>.

## **OUTRAS FONTES DE INFORMAÇÃO**

### **Associação para o Planeamento Estratégico (ASP),**

<http://www.strategyplus.org>

“Fundada em 1999, ASP é a única associação profissional sem fins lucrativos dedicada a promover o conhecimento e a prática no desenvolvimento estratégico e implantação de negócios, organizações governamentais e sem fins lucrativos. A ASP oferece oportunidades de explorar princípios e práticas de ponta sobre planeamento estratégico

que potenciam o sucesso organizacional e promovem o conhecimento de membros e organizações, a aptidão, a capacidade de inovação e o profissionalismo.”

**O Centro da Fundação,**

<http://foundationcenter.org/pnd/tsn/tsn.jhtml?id=60800001>

News Digest de Filantropia, artigo sobre planeamento estratégico, 2004.

**O Jornal de Filantropia,**

<http://www.philanthropyjournal.org>

“O Jornal de Filantropia é uma voz independente e um campeão para organizações sem fins lucrativos e seus apoiantes. Através de uma página da internet diária e gratuita, um boletim semanal por e-mail, entregamos novidades sobre a sem fins lucrativos, recursos, anúncios e listas de trabalho. O Jornal de Filantropia é um programa do Instituto para organizações Sem-Fins-Lucrativos da Universidade Estatal da Carolina do Norte em Raleigh, N.C. (EUA).”

**Aliança para a Gestão de Sem-Fins-Lucrativos,**

<http://www.compasspoint.org/alliance>

“A Aliança é a voz nacional e a catalisadora na área do reforço de capacidades. Nós aperfeiçoamos a eficácia de indivíduos, grupos e organizações, ajudando sem-fins-lucrativos e comunidades a atingir uma mudança social positiva.”

**Centro para a Gestão de Sem-Fins-Lucrativos,**

<http://www.cnmsocal.org/resources/management-and-supervision/faq-about-nonprofit-strategic-planning.html>.

“Questões frequentemente colocadas acerca do planeamento estratégico de sem-fins-lucrativos. O Centro oferece esta útil referência a profissionais de sem-fins-lucrativos para questões frequentemente colocadas sobre angariação de fundos, liderança e outros tópicos importantes para atingir a sua missão.”



Catholic Relief Services (CRS)  
228 W. Lexington Street  
Baltimore, MD 21201, USA  
Tel: (410) 625-2220

---

[www.crsprogramquality.org](http://www.crsprogramquality.org)

