

**INSTITUTO DE PROFISSIONALIZAÇÃO, DE ENSINO E DE PESQUISA -
IPEP
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS E ESTUDOS COSTEIROS DE
NATAL – FACEN**

JAQUES FURTADO DE ANDRADE

**A REESTRUTURAÇÃO ADMINISTRATIVA POR MEIO DE UM
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO NO CEBUDV**

Natal-RN

2006

Jaques Furtado de Andrade

**A REESTRUTURAÇÃO ADMINISTRATIVA POR MEIO DE UM
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO NO CEBUDV**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Administração pela Faculdade de Ciências Empresariais e Estudos Costeiros de Natal com habilitação em empresas.

Orientador: Professor Júlio Francisco Dantas de Rezende

Natal-RN

2006

**A REESTRUTURAÇÃO ADMINISTRATIVA POR MEIO DE UM
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO NO CEBUDV**

Trabalho de conclusão de curso
apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de bacharel em
Administração com habilitação em empresa
pela Faculdade de Ciências Empresariais e
Estudos Costeiros de Natal

Aprovada em ____ / ____ / ____

Professor – Júlio Francisco Dantas de Rezende

Faculdade de Ciências Empresariais e Estudos Costeiros de Natal (FACEN)

Professor –

Faculdade de Ciências Empresariais e Estudos Costeiros de Natal (FACEN)

Professor –

Faculdade de Ciências Empresariais e Estudos Costeiros de Natal (FACEN)

DEDICATÓRIA

Dedico este estudo à CEBUDV por ser a religião que mudou a vida de muitas pessoas para melhor, inclusive a minha. Eu não estaria fazendo este trabalho se não fosse a mudança radical que aconteceu em minha vida em virtude de ter conhecido essa instituição. Não falo isso por fanatismo, mas por uma consciência clara de saber que o CEBUDV é um

bom caminho para quem quer ter uma vida mais tranqüila. Alguns olham um estudo acadêmico apenas como algo que o tornem melhores profissionais, e com isso possam ganhar mais dinheiro. Concordo, mas não posso esquecer que um estudo pode me fazer também um melhor ser humano contribuindo para o desenvolvimento de uma sociedade urbana que vive de uma forma tão conturbada. Por esse motivo escolhi esse tema e a minha dedicação a ele, pois dessa forma posso contribuir com o crescimento de uma instituição que trabalha para uma sociedade melhor. Também dedico este trabalho a todos que fazem parte da comunidade do CEBUDV em Natal, pois contribuíram no meu fortalecimento incentivando-me com carinho na realização dessa atividade. A meus pais que muito quiseram ter um filho com formação superior, e agora terão a oportunidade de ver essa realidade acontecer. À minha companheira, Edinar, compreensível com os momentos que tive que freqüentar a faculdade, me dando-me incentivo e motivação para concluir esse curso, sabendo que a formação é importante para mim e que trará bons frutos a nossa empresa e a nossa família. À minha filha Maria Clara que também contribuiu no trabalho fazendo-me exercitar a concentração nos momentos de escrever a monografia com a sua presença e também me contagiando com sua alegria e energia positiva. E à atual gestação de minha companheira que também é como esse trabalho, precisou de um tempo para ser gerado, cada dia sendo construído uma pequena parte para no dia certo, ele nascer, e assim será o nosso filho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família pelo incentivo que me proporcionou para voltar a estudar depois de 14 (catorze) anos sem freqüentar as carteiras de escola e dar prosseguimento ao curso nos momentos de incerteza por conta de muitas atividades paralelas que criavam uma sobrecarga.

A meus pais que fizeram o possível para me dar uma boa educação. Fizeram o que puderam com a finalidade de que eu tivesse instrução escolar de qualidade e me ensinaram a superar as barreiras da vida.

Ao professor Júlio Rezende que me orientou na realização desse trabalho e a todo o corpo docente da FACEN que durante quatro anos fizeram-me pensar melhor sobre os meus princípios de administração.

À Direção Geral do CEBUDV nas pessoas de Mestre James Allen e Fernando Milanez por terem autorizado a realização deste trabalho de grande importância para mim. Isso é uma pequena parcela de minha contribuição ao desenvolvimento desse crescimento institucional do CEBUDV.

Ao Mestre Gabriel, criador do CEBUDV, por ter criado essa sagrada obra que muitos benefícios já fez pelas pessoas e muitos ainda tem por fazer.

RESUMO

Este trabalho teve como principal objetivo estudar e propor um planejamento estratégico no CEBUDV. A partir da observação do autor, que é atualmente vice-presidente e já exerceu a função de presidente de uma das unidades administrativas do CEBUDV, o Pré Núcleo Natal, percebeu-se que o CEBUDV no seu aspecto administrativo comporta-se como muitas empresas: têm pontos fracos e fortes e também sofrem ameaças ao seu desenvolvimento e crescimento, porém pode aproveitar-se de oportunidades que lhe são ofertadas pelas condições globais. Fazendo uma análise da literatura administrativa no seu aspecto estratégico, alguns autores falam de atividades que o CEBUDV já faz naturalmente, mas podem melhorar através do uso científico das ações de crescimento utilizando a ferramenta de planejamento estratégico. O CEBUDV trabalha com o planejamento tradicional, que produz resultados positivos, todavia essa ferramenta, aos poucos, está sendo colocada de lado por muitas instituições as quais querem construir o futuro e não somente esperar que ele aconteça. Este estudo é uma síntese estrutural e administrativa do estado atual da organização CEBUDV. Através da estrutura será apresentada uma análise e uma proposição de mudanças por meio da implementação de um planejamento estratégico, com isso proporcionando a instituição uma visão mais ampla de sua atuação administrativa e um melhor desempenho funcional para o futuro.

SUMMARY

This work had as objective principal to study and to propose a strategic planning in the CEBUDV. Starting from the author's observation, that is now a vice-president and it already exercised president's function of one of the administrative units of the CEBUDV, Pré Núcleo Natal, was noticed that the CEBUDV in your administrative aspect behaves as a lot of companies: they have weak and strong points and they also suffer threats to your development and growth, however it can take advantage of opportunities that are presented him/her by the global conditions. Making an analysis of the administrative literature in your strategic aspect, some authors speak about activities that the CEBUDV already does naturally, but they can get better through the scientific use of the growth actions using the tool of strategic planning. The CEBUDV works with the traditional planning, that it produces positive results, though that tool, little by little, it is being placed aside by a lot of institutions which want to build the future and not only to hope he happens. This study is a structural and administrative synthesis of the current state of the organization CEBUDV. Through the structure it will be presented an analysis and a proposition of changes through the implantation of a strategic planning, with that providing the institution a wider vision of your administrative performance and a better functional acting for the future.

Índice

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Caracterização da organização	11
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Geral	15
1.2.2 Específicos	16
1.3 Justificativa	16
1.4 Metodologia	17
1.4.1 Tipo de Pesquisa	17
1.4.2 Universo Amostral	18
1.4.3 Técnica de coleta de dados.....	18
1.4.4 Tratamento dos Dados.....	19
2 DESENVOLVIMENTO	20
2.1 Planejamento Estratégico	20
2.1.1 Motivos para realizar o planejamento estratégico.....	21
2.2 Análise do ambiente.....	23
2.2.1 Ambiente Externo	24
2.2.1.1 Variáveis do ambiente externo.....	24
2.2.2 Ambiente interno.....	25
2.2.2.1 Variáveis do ambiente interno.....	26
2.3 Diretrizes Organizacionais	27
2.3.1 Definição de missão	27
2.3.2 Definição de objetivos.....	27
2.4 Formulação e implantação do planejamento estratégico.....	28
2.5 Implementação da estratégia	29
2.5.1 Quem deve participar	29
2.5.2 Compromisso da Alta Gestão.....	30
2.5.3 Conscientização.....	32
2.5.4 Definição de Calendário.....	33
2.5.5 Comunicação Interna.....	33
2.5.6 Análise de marketing da organização.....	34
2.5.7 Análise financeira.....	35
2.5.8 Análise dos recursos humanos	35

2.5.9 Análise da organização interna	35
3 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	37
3.1 Caracterização	37
3.2 Motivos para o CEBUDV realizar um planejamento estratégico	37
3.3 Análise dos ambientes internos e externos da realidade institucional	38
3.3.1 Análise SWOT	40
3.3.1.1 Forças	41
3.3.1.2 Fraquezas.....	42
3.3.1.3 Ameaças	44
3.3.1.4 Oportunidades	45
3.4 Proposição de um plano organizacional com direcionamento para um planejamento estratégico	45
3.4.1 Definição da missão	45
3.4.2 Identificação do potencial administrativo	46
3.4.3 Investimento financeiro.....	46
3.4.4 Conscientização.....	47
3.4.5 Descentralização.....	47
3.4.6 Treinamento e qualificação de dirigentes.....	48
3.4.7 Criação de fonte de recurso financeiro permanente	48
3.4.8 Orçamento anual	49
3.4.9 Sustentabilidade na implantação de projetos	49
3.4.10 Estabelecimento de critérios administrativos para abertura de unidades.....	50
3.4.11 Distribuição de atividades	50
3.4.12 Readequação do organograma funcional	50
3.4.13 Utilização da tecnologia disponível	51
3.4.14 Diversidade de Idiomas.....	51
3.4.15 Legislação estrangeira.....	52
3.4.16 Concentração de patrimônio e descentralização da contabilidade.....	52
3.4.17 Reconhecimento nacional e internacional.....	52
3.4.18 Inserção nas diversas culturas	53
3.4.19 Expansão internacional	53
3.5 Calendário	53
4 CONCLUSÕES.....	56
5 REFERÊNCIAS.....	58

Índice de figuras, tabelas e quadros

Figura 1 – Organograma da 1ª diretoria do CEBUDV.....	12
Figura 2 – Organograma administrativo atual do CEBUDV	13
Figura 3 – Organograma da atual diretoria geral	13
Figura 4 –Organograma das diretorias locais de núcleo, pré-núcleo e distribuição autorizada.	14
Quadro 1 – Quadro de etapas de definição das diretrizes organizacionais	23
Tabela 1 – Forças e fraquezas da Organização CEBUDV	40
Tabela 2 – Ameaças e oportunidades da organização CEBUDV	41
Quadro 3 Calendário De Planejamento.....	54

1 INTRODUÇÃO

No cenário organizacional, tem sido cada vez mais importante as organizações dedicarem tempo para pensar acerca do seu futuro. Um dos principais instrumentos possibilitadores da estratégia de sustentabilidade das organizações é o planejamento estratégico.

De acordo com o que fala Drucker (1964), em princípio toda instituição deve ter claro qual é a sua missão. Definindo-a, ela deve pensar qual será a sua estratégia de ação para cumpri-la, e sabendo como fará, deverá definir uma estrutura organizacional capaz de atender a suas ações.

Com base no exposto, o planejamento estratégico, tem por finalidade mostrar a organização a sua visão de futuro. Definida a visão, a organização estabelece a sua missão como organização para seus colaboradores e para a sociedade. O planejamento estratégico também facilita o trabalho de pensar no futuro da organização, porque ele torna mais claro para todos os participantes da organização, principalmente a alta gestão da organização, quais os objetivos a serem atingidos. Com o objetivo bem traçado, é mais fácil de gerar o comprometimento de todos na realização do mesmo.

Toda organização passa por mudanças em seu período de existência. Para que isso aconteça é necessário o comprometimento da alta gestão da organização em busca de um modelo adequado de gerenciamento que atenda a sua necessidade de crescimento e expansão. A forma mais simples, não necessariamente a mais fácil ou mais rápida de se fazer uma mudança organizacional, é por intermédio de um plano de ação, mais conhecido por Planejamento Estratégico.

Para Motta (2002) seria ingênuo imaginarmos que, em época de mudanças e de valorização delas, as micro-estruturas não precisassem mudar. A mudança é condição essencial para a sobrevivência de uma organização. Na perspectiva do autor, a estrutura administrativa atual do CEBUDV, por se tratar de uma instituição filantrópica em pleno crescimento exponencial, que já está presente em quase todos os Estados do Brasil e em alguns países do mundo. É uma estrutura que tem demonstrado a necessidade de mudanças para a sua melhor gestão em um futuro próximo. Como o CEBUDV encontra-se em fase de crescimento e reestruturação administrativa e organizacional, este trabalho se torna adequado e oportuno.

A melhor ação para que se tenha um resultado positivo para o adequado crescimento do CEBUDV é a implementação de um planejamento estratégico em que participe toda a cúpula da instituição.

Para Mintzberg (2000), planejamento estratégico é um plano da alta gestão para atingir resultados conscientes com as missões e objetivos da organização. Fundamentado nesse pensamento a alta gestão do CEBUDV deve traçar as diretrizes de trabalho com metas a serem cumpridas conscientemente, relacionando a missão e os objetivos a serem atingidos.

Para Ansoff, Declerck e Hayes (1990), é a análise racional das oportunidades oferecidas pelos pontos fortes e fracos das organizações em que buscam a compatibilização entre os extremos, sendo assim a estratégia, o plano estratégico. Baseado nisso, a análise racional, ou seja, levando-se em conta todos os dados reais levantados pelo CEBUDV, à análise de ambientes e de forças mostrará claramente quais são os extremos e quais serão os pontos de compatibilização que serão considerados a fim de que se tenha um planejamento estudado e bem elaborado. Somente assim, implantar-se-á o planejamento estratégico no CEBUDV.

Conforme estudos de Rasmussen (1990), planejamento estratégico, por definição, significa planejar o futuro perante as limitações psicológicas e físicas e os pontos fracos e fortes de uma organização, considerando as alterações do comportamento do macroambiente referente aos segmentos econômicos, políticos, tecnológicos, sociais, ecológicos, legais, geográficos, demográficos e principalmente competitivos.

Diante do exposto pelos autores, o planejamento estratégico tem como objetivo principal a definição de um objetivo claro pela cúpula da organização, com o qual estabelece em que nível organizacional a mesma deve chegar a um determinado espaço de tempo. Para isso, faz-se uma avaliação de todo o ambiente, interno e externo, dos pontos fortes e fracos.

1.1 Caracterização da organização

O CEBUDV foi fundado em 22 de julho de 1961. Tem sua sede para os efeitos legais na cidade de Brasília-DF. É uma sociedade filantrópica de grande porte, pois atualmente já está presente em quase todos os Estados brasileiros e em quatro Estados Norte Americanos, na Espanha, na Inglaterra e na Itália. Reconhecida de utilidade pública federal sob a lei (Processo MJ nº 18.192/98-54, publicado no DOU nº139 de 22 de julho de 1999).

É uma Sociedade Espírita cristã reencarnacionista, fundada por José Gabriel da Costa, o Mestre Gabriel, que saiu da Bahia em 1944 como “soldado da borracha” e foi para a Amazônia, morando em uma colocação de seringa de nome Sunta, na fronteira do Brasil com a Bolívia. Fundou esse Centro com o objetivo de trabalhar pela evolução do ser humano no sentido de seu desenvolvimento espiritual. Iniciou seu trabalho administrativo oficialmente no ano de 1967 com pessoas simples da população constituindo e registrando em cartório em 1º de Novembro a 1ª diretoria da então Associação Beneficente CEBUDV tendo a sua composição de forma simples, conforme organograma abaixo:

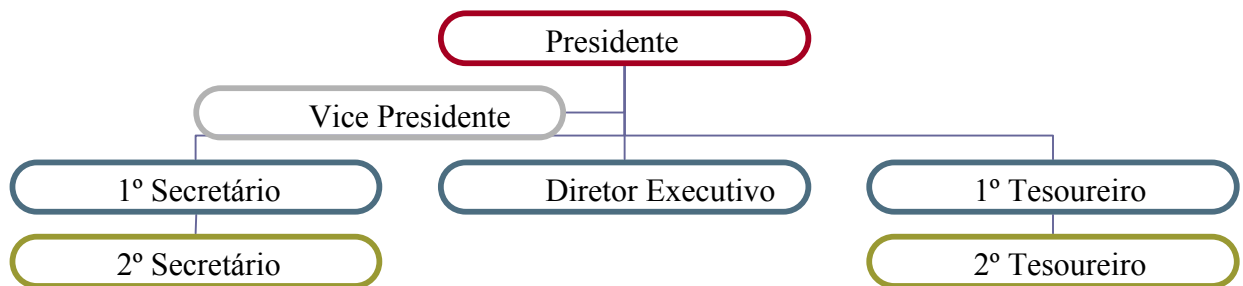


Figura 1 – Organograma da 1ª diretoria do CEBUDV.

Organograma da 1ª diretoria do CEBUDV demonstrando a hierarquia interna de sua gestão.

Posteriormente, em 1971, passou-se a denominar Centro Espírita Beneficente União do Vegetal /CEBUDV, não havendo mudanças em sua estrutura administrativa. No ano de 1982, mudou sua sede geral da Cidade de Porto Velho-RO para Brasília-DF e criou alguns departamentos para auxiliar os trabalhos da presidência. Atualmente a organização conta em seu quadro com mais de 10.000 associados/colaboradores.

A diretoria geral do CEBUDV trabalha de uma forma linear com suas unidades administrativas, não havendo níveis intermediários de administração, na sua hierarquia administrativa as unidades administrativas são diretamente subordinadas a diretoria geral, conforme está apresentado no organograma abaixo:

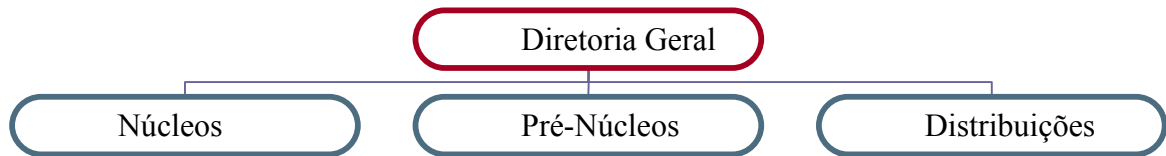


Figura 2 – Organograma administrativo atual do CEBUDV

Acima está o organograma administrativo atual do CEBUDV em relação a sua diretoria geral e as unidades administrativas que hoje conta com 113 unidades

Essa disposição de gestão é conhecida como linear, ou seja, a sua diretoria geral tem um trabalho administrativo diretamente com as suas unidades administrativas. Sendo os núcleos e pré-núcleos pessoa jurídica distintas, e as distribuições autorizadas pessoa jurídica em formação, estando a sua administração diretamente ligada a diretoria geral.

O CEBUDV funciona com uma diretoria geral constituída e seus departamentos administrativos em forma de assistência ao presidente (beneficência, comunicação, patrimônio, memória e documentação, médico científico, de plantio e cultivo de mariri e chacrona e jurídico)

Atualmente o CEBUDV tem para a sua administração material uma diretoria geral que fica sediada em Brasília-DF. Essa diretoria é composta pelos seguintes cargos: presidente, 1º vice-presidente, 2º vice-presidente, secretário geral, secretário adjunto, tesoureiro geral, tesoureiro adjunto e o orador oficial, que são eleitos de forma direta pelos membros do Conselho de Administração, esse conselho formado por membros de sua hierarquia espiritual.

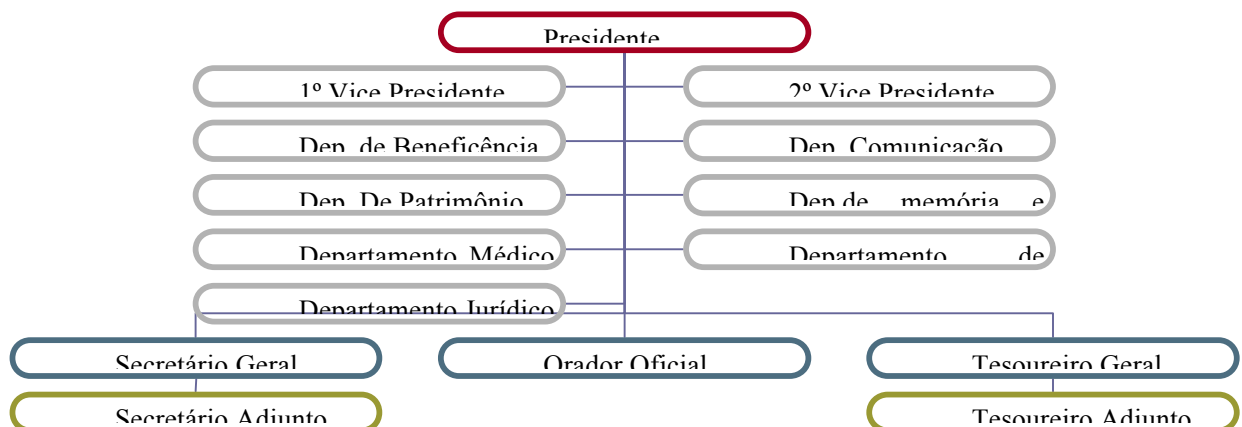


Figura 3 – Organograma da atual diretoria geral

Acima está o organograma da atual diretoria geral demonstrado com a sua hierarquia interna. Nessa formatação o presidente da diretoria geral do centro trabalha com 5 (cinco) subordinados e 9 (nove) assessores, sendo a equipe formada por 14 membros.

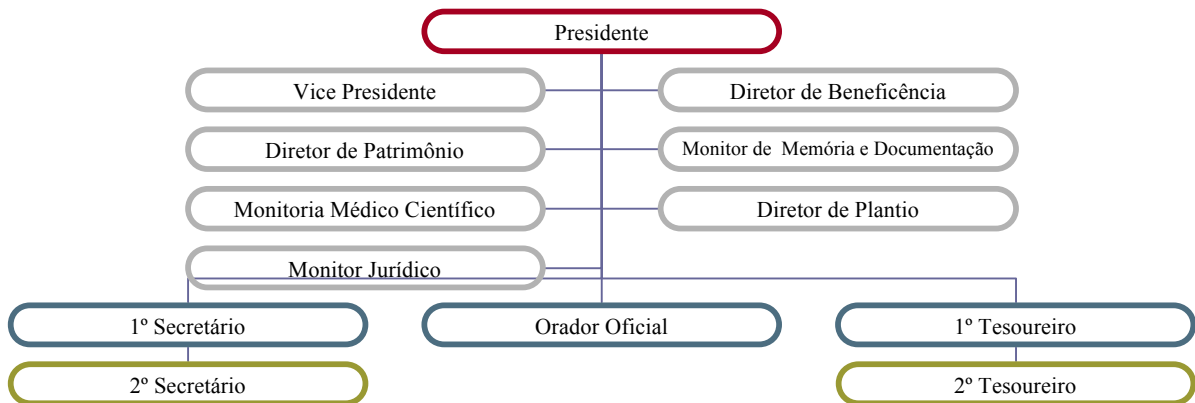


Figura 4 –Organograma das diretorias locais de núcleo, pré-núcleo e distribuição autorizada.

O organograma da figura 4 apresenta a hierarquia interna da diretoria composta nos núcleos, pré-núcleos e distribuições autorizadas do CEBUDV.

De acordo com o organograma acima, nas unidades administrativas do CEBUDV, existe uma diretoria local que cuida da administração local com o mesmo objetivo e tem semelhante composição que a diretoria geral, mudando em alguns casos apenas a denominação do cargo, conforme segue: presidente, vice-presidente, 1º secretário, 2º secretário, 1º tesoureiro, 2º tesoureiro e orador oficial. Também há os departamentos de beneficência, plantio e patrimônio e as monitorias de memória e documentação, médico científico e jurídico. 7 (Sete) são assessores diretos e 5 (cinco) são subordinados ao presidente de unidades administrativas (ver figura 4).

Por ser uma instituição religiosa, será estudada exclusivamente a sua estrutura administrativa organizacional, sem entrar no caráter de sua doutrina. Observa-se a seguir a sua organização hierárquica administrativa operacional.

O presidente da diretoria geral (ver figura 3) designa para cada departamento (já mencionados anteriormente) um diretor de departamento que por sua vez, escolhem entre os membros da instituição pessoas para que lhe dêem assessoria no desenvolvimento do trabalho

de cada departamento. Assim esses departamentos funcionam e cumprem com os objetivos traçados pela diretoria geral.

O CEBUDV hoje conta com 113 (cento e treze) unidades administrativas oficiais, sendo 108 (cento e oito) no Brasil, 4 (quatro) nos Estados Unidos e 1 (uma) na Espanha, sendo que o trabalho desenvolvido na Inglaterra e na Itália ainda é inicial e não oficial.

A Administração do CEBUDV é uma administração direta. A diretoria geral trabalha com informações diretas para suas unidades administrativas. Em um organograma, podemos dizer que o CEBUDV tem a sua administração de forma linear, sendo para uma instituição de seu porte, uma estrutura centralizadora, o que torna o custo operacional alto, principalmente para as unidades administrativas. Com essa forma, a estrutura operacional torna-se pesada e dificulta o bom desempenho de suas funções administrativas no âmbito global do Centro.

A missão do CEBUDV é a Evolução do ser humano no sentido de seu desenvolvimento espiritual. Isso não é definido pela instituição como missão, mas fica claro em seu regimento interno onde diz: “(...) reger-se-á pelo presente regimento e tem por objetivos: a) trabalhar pela evolução do ser humano no sentido de seu desenvolvimento espiritual; b) Reunir-se socialmente em seu templo espírita (...)” (CEBUDV, 2004, p.59).

Como o objetivo é o desenvolvimento do ser humano e esse desenvolvimento é trabalhado no seu templo espírita, o CEBUDV estará presente em todos os lugares que se fizer necessário para que esse trabalho aconteça, ficando evidente que nesses lugares também deverá ser construído um templo espírita. Atualmente a presença do Centro é maior no Brasil, por ser o País de origem, mas entre adeptos desse Centro existem pessoas de diversas nacionalidades que são o elo entre o CEBUDV e as outras comunidades internacionais. O crescimento do centro é inevitável e para isso se faz necessário que a instituição tenha a sua estrutura administrativa funcional e a base operacional leve que realmente atenda a essa expectativa do crescimento e fluxo de trabalho.

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

Propor o planejamento estratégico da organização CEBUDV e apresentar uma forma de reestruturação administrativa para o seu futuro.

1.2.2 Específicos

- Analisar os ambientes interno e externo da realidade institucional;
- Propor um plano organizacional com a implementação de um planejamento estratégico e estrutural para a instituição, visando o seu crescimento em níveis Nacional e Internacional;
- Propor direcionamento para implementação do planejamento estratégico.

1.3 Justificativa

Para Carnegie (1977), o sucesso de qualquer atividade organizada depende das habilidades gerenciais de seus líderes. Essas habilidades não são necessariamente inatas. Elas podem ser adquiridas pelo estudo da literatura do campo respectivo, pela participação em seminários e discussões de problemas administrativos e pela observação cuidadosa dos administradores bem sucedidos. De acordo com o pensamento do autor, vê-se que o sucesso de qualquer organização depende das habilidades administrativas adquiridas pelos dirigentes. Dar-se-á esse sucesso com responsabilidade e com estudo científico das habilidades administrativas, podendo ser transmitidas de forma didática, oralmente e visualmente para serem recebidas da melhor forma possível, pois o essencial é a absorção do conhecimento.

O estudo do assunto é interessante porque, no Brasil, não há estudos na área de crescimento de uma instituição religiosa em de sua estrutura administrativo operacional. No CEBUDV, desde o seu começo, esse trabalho é feito de forma vivencial, utilizando-se planejamento tradicional.

É um assunto interessante também por ser uma instituição que está em franca expansão pelo Brasil e no exterior e que cresce ordenadamente, somente abrindo novas unidades dentro de critérios pré-estabelecidos que norteiem a implantação. Atualmente o CEBUDV está passando por uma fase de reestruturação organizacional em sua hierarquia espiritual, trabalho esse que se prolongará até o ano de 2008 onde será apresentada uma nova estrutura e também onde iniciará uma nova fase dessa instituição. A idéia de reestruturação é importante que seja acompanhada de uma reestruturação administrativa. O CEBUDV tem uma estrutura linear e centralizadora que atualmente atende a demanda de suas 113 unidades administrativas, mas que com o seu crescimento essa forma atual tornar-se-á obsoleta e, provavelmente, não dará fluxo ao trabalho necessário para o bom desenvolvimento do Centro.

Para dar prosseguimento ao seu trabalho espiritual como missão do CEBUDV, é necessário que se instale nos mais diversos lugares, unidades administrativas, para a transmissão de sua doutrina à população mundial, Isso conseqüentemente acarretará uma demanda administrativa e operacional muito maior do que acontece hoje e que será necessário repensar também sobre a sua organização material para que quando esse momento chegar a sua estrutura suporte o fluxo operacional de uma forma tranqüila.

O pesquisador acompanha há 12 (doze) anos o crescimento exponencial da CEBUDV e de sua forma de se organizar dentro de padrões éticos e morais tão necessários hoje em muitas organizações e instituições, favorecendo o seu crescimento.

O pesquisador teve a oportunidade de implantar a filial de uma corretora de seguros em Natal-RN (A&M Consultoria e Corretagem de Seguros www.aemseguros.com.br) e agora está tendo a oportunidade de implantar uma outra corretora de seguros (Andrade Seguros www.andradeseguros.com.br), desta vez de sua propriedade. Utilizando-se de algumas práticas aprendidas com a observação do que se é realizado no CEBUDV, como sócio, ex-presidente e atualmente vice-presidente de uma das unidades administrativas (Pré Núcleo Natal), e procurando estabelecer relações com o que é escrito na literatura de administração e o que se faz no centro. Percebeu-se que existe muita coisa em comum.

Para o CEBUDV, este estudo poderá mostrar em que pontos o Centro está trabalhando bem na sua parte de planejamento, operacionalidade e em quais poderá se organizar melhor. Poderá mostrar como se estruturar melhor para poder atender a demanda de crescimento e como acompanhar o desenvolvimento de cada unidade para que as mesmas mantenham os padrões necessários para um bom funcionamento operacional e administrativo. Tudo isso visando a projeção para os próximos 30 (trinta) anos, trabalhando com voluntariado e com cargos administrativos remunerados.

1.4 Metodologia

A metodologia adotada será descrita a seguir em quatro subdivisões para que seja clara e objetiva.

1.4.1 Tipo de Pesquisa

A pesquisa foi classificada como um estudo de caso, sendo ela exploratória, bibliográfica e documental, ou seja, a partir da exploração de dados levantados, da leitura de

bibliografia que seja relativa ao assunto e de leitura de documentos do próprio CEBUDV. Será exposta a realidade da organização sendo mais bem compreendida e daí se fazer uma análise aprofundada das informações para saber aonde poderemos chegar.

1.4.2 Universo Amostral

Para Vergara (2004,p.50) o universo de pesquisa trata-se de um conjunto de elementos (organizações, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objeto de estudo. População amostral ou amostra é uma parte do universo (população) escolhido segundo algum critério de representatividade.

Por se tratar de uma pesquisa que possui uma natureza de proposição de plano, verificou-se como mais adequado utilizar como fonte de amostra e universo a ser pesquisado a própria experiência do autor que faz parte da organização estudada, já tendo sido sócio em três unidades administrativas diferentes, bem como, já exerceu as funções administrativas de tesouraria, monitoria regional, presidência e vice presidência. Para complementar a análise do universo amostral utilizar-se-á de observação direta das dinâmicas organizacionais.

A observação foi realizada a partir do trabalho executado como presidente do pré-núcleo Natal. Vivência nas unidades de Fortaleza e Campina Grande, bem como Participação em encontros da organização.

1.4.3 Técnica de coleta de dados

O procedimento de coleta de dados foi empreendido, principalmente, através da observação direta da dinâmica organizacional. Adotar-se-á como objeto de análise elementos de mensagens veiculadas nas lista de discussão da udvpresidencia@yahoogroups.com.br, no Yahoo Grupos e através de e-mails pessoais durante o período de 2001 a 2006, além de listas dos departamentos da diretoria geral (beneficência, plantio, médico científico, memória e documentação). Leitura das atas de reunião da diretoria geral e do conselho da administração geral.

Durante a observação direta, existiu a consulta com alguns membros que já exerceram a função de presidente da diretoria de unidades administrativas da UDV (Pré-Núcleo Natal – Natal/RN, Núcleo Campina Grande – Campina Grande/PB, Núcleo Pau D’arco – Caruaru/PE, Núcleo Cajueiro – Recife, Núcleo Imburana de Cheiro – Abreu e Lima/PE, Núcleo Princesa Mariana – Maceió/AL, Núcleo Tucunacá e Fortaleza – Fortaleza/CE, Núcleo Mestre Sidon –

Sobral/CE, Núcleo Gaspar – Brasília/DF, Núcleo Samaúma – São Paulo/SP). Outras informações da própria UDV foram obtidas através do CD Rom “Encontros dos Presidentes de 2001”, no relatório de atividades 2003/2004 e no seu jornal informativo o “Alto Falante” nas edições impressas e digital do período 1995 a 2006.

Diante da exposição feita por diversas pessoas e pelo material analisado, percebeu-se alguns problemas de ordem organizacional que estão apresentados no desenvolvimento deste trabalho.

1.4.4 Tratamento dos Dados

Para Barros (1986), o tratamento dos dados pode ser feito através de procedimentos quantitativos e/ou qualitativos, com elaboração de tabelas ou a categorização dos dados, de forma a facilitar a tabulação dos mesmos.

Segundo Vergara (1998,p.56): “o tratamento dos dados refere-se àquela seção na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto [...]”.

Com vista à pesquisa em questão, o tratamento foi realizado de forma qualitativa (Interpretar os resultados). Conforme Vergara (2004,p.59), “os dados podem ser tratados de forma qualitativa, como, por exemplo, codificando-os, apresentando-os de forma mais estruturada e analisando-os”.

Neste trabalho foram analisados os ambientes interno e externo do CEBUDV para o levantamento das informações de seus pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, diante dessas informações, foi proposto um planejamento estratégico ao CEBUDV.

2 DESENVOLVIMENTO

Nesse tópico estar-se-á definindo o planejamento estratégico pela visão de alguns autores que fundamentaram seus pensamentos em estudos de observação ao longo dos anos. Vê-se que, em linhas gerais, o pensamento deles é semelhante, mudando apenas a forma de expressá-lo didaticamente.

Fritz (1990, p.09) entende que:

A organização moderna é capaz de executar algo realmente extraordinário. Pode ser um veículo para expressar o que há de mais alto no espírito humano – nossa inclinação para construir, inventar, explorar, aprender e criar. Fornece-nos a oportunidade de reunirmo-nos e, através de nossa união, alcançar feitos que seriam impossíveis individualmente. Reúne o poder de recursos imensos em uma força coletiva que transforma uma grande visão em realidade. Salva vidas através da pesquisa e desenvolvimento científico, ajuda o mundo a comunicar-se através da tecnologia, e gera e distribui riquezas através da indústria. É uma força vital e civilizadora

2.1 Planejamento Estratégico

Rasmussen (1990) ensina que a alta gestão de uma organização opera permanentemente em duas zonas de tempo: no presente, com as obrigações cotidianas da gestão do dia-a-dia; no futuro, a curto, médio e longo prazo, onde a continuidade da organização deve ser planejada e o planejado transformado em realidade dentro de um conjunto de regras científicas, componente das metodologias do planejamento estratégico.

Diante disso, há a importância da organização estar planejando o futuro com prazos pré-determinados de implantação de melhorias para uma melhor operacionalização da mesma. Sem esquecer, contudo, o presente, ou seja, andar no céu com os pés no chão. Esse planejamento deve transformar o futuro baseado em regras científicas para que ele seja o mais próximo possível do que se planejou.

Para Oliveira (1999), o planejamento estratégico é o estabelecimento de providências a serem tomadas pela diretoria sabendo que o futuro será diferente do passado, mas com as corretas análises das variáveis, assim haverá melhores condições de enfrentar o futuro. Também afirma que o planejamento estratégico é um processo mental independente da vontade específica de seus executivos, no entanto uma evolução contínua do sistema.

Fundamentado no pensamento desse autor, vê-se que é necessário estar acompanhando as evoluções constantes que acontecem nos sistemas, avaliando-as para que sejam determinadas as providências necessárias. Com o acompanhamento dessas evoluções, também

é possível se perceber o futuro pelo conhecimento da evolução contínua dos processos naturais de gestão.

De acordo com Ansoff, Declerck e Hayes (1981), é a análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, onde se observam os pontos fracos e fortes da organização e da escolha da melhor estratégia entre os extremos, compatibilizando a melhor forma de chegar aos objetivos da organização. Baseado nisso, a organização tem que analisar as perspectivas de futuro dentro da realidade institucional e do estudo aprofundado de seu micro e macro ambiente. Com isso perceber os pontos a serem mais bem trabalhados e fortalecidos para atingir o objetivo macro.

Drucker (1999, p.42) ensina que planejamento estratégico consiste em “capacitar a organização a atingir os resultados desejados em um ambiente imprevisível”. Fundamentado nesse pensamento, percebe-se que o planejamento é a capacitação da equipe da organização pela análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio e medidas pelas forças que a mesma possui para, dentro de prazos previstos, realizarem os objetivos traçados em um ambiente imprevisível, ou seja, tornar o ambiente futuro previsível diante da exposição dos estudos.

Já Mintzberg (1998) conceitua como sendo um plano da alta gestão para atingir resultados consistentes com a missão e objetivo da organização.

Esses autores mostram que uma organização deve estar trabalhando no presente, mas sem esquecer que existe um futuro que a organização chegará. Para que ela possa chegar ao futuro bem melhor estruturada, é necessário que se faça uma projeção temporal avaliando as ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos. Com essa avaliação, ela estará com maiores possibilidades de atingir as metas traçadas de uma forma mais organizada.

2.1.1 Motivos para realizar o planejamento estratégico

Diante do pensamento de Sêneca que diz: “Se um homem não sabe para que porto esteja navegando, nenhum vento lhe é favorável”. Mostra-se claramente que ao se fazer uma viagem, deve-se planejá-la e depois executá-la. Também se deve sempre verificar se está realmente indo de encontro ao destino traçado. Uma organização assemelha-se a uma viagem, pois tem-se que planejar metas a serem seguidas para que possamos atingir os objetivos esperados. Esse é o principal motivo para a realização do planejamento estratégico em uma organização.

Conforme Rasmussen (1990), as variáveis que causam incertezas do futuro precisam ser estudadas e avaliadas de forma que a organização tenha uma antevisão do que poderá acontecer e ter soluções flexíveis para executar a transição ordenada do presente para o futuro. Nesse pensamento, há o desejo de ano a ano aportar em um porto seguro, visando uma viagem tranqüila e previsível, com rotas alternativas para serem usadas em caso de alguma tormenta pelo caminho. Se são conhecidas as fraquezas e ameaças e quais as forças e oportunidades necessárias para superar as ameaças, tem-se uma maior possibilidade de êxito na empreitada. Na organização funciona da mesma maneira. Deve-se alterar o planejamento traçado se o mesmo demonstrar que a rota principal não será atingida conforme o planejado, ou se houver risco da organização ter sérios prejuízos no caminho.

É prudente avaliar as diversas formas que o futuro poderá se apresentar para a organização.

Para Oliveira (1999), o motivo para a implantação do planejamento estratégico, é para que haja o desenvolvimento dos processos técnicos, administrativos e operacionais visando as implicações futuras de decisões presentes. Viabiliza, também, tomada de decisões futuras de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Diante do exposto pelo autor, é a melhora dos procedimentos da organização com o objetivo de torná-la mais rápida e certa em suas decisões e fluxos.

Mintzberg (1998) entende que a visão de cada indivíduo da organização é apenas uma pequena parte do todo, sendo que um planejamento mostra para todos os integrantes da organização cada parcela e o todo poderá ser mais bem compreendido, assim a visão geral é ampliada e poderá ser mais bem avaliada. O ângulo de visão de cada um, é importante para que se veja a organização no todo, principalmente para que a alta gestão possa identificar, pelos subordinados, pontos fortes e fracos da mesma. A melhor visão de um navio é da gávea, em que se pode observar toda a embarcação, também, ter um horizonte mais amplo, no entanto, normalmente quem sobe à gávea são os marinheiros, e não o comandante do barco. Portanto a melhor visão de uma organização pode estar na visão de quem realmente executa as atividades. E isso é um bom motivo para a implantação do planejamento estratégico.

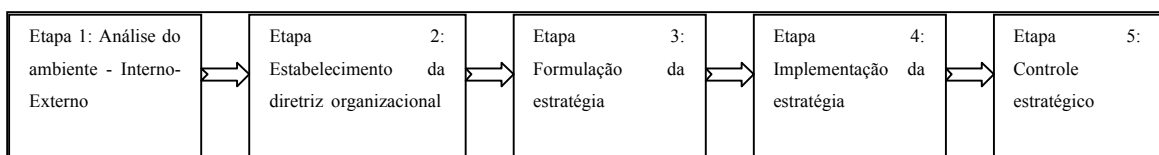
Para Drucker (1999), o motivo, é porque se cria uma teoria a respeito do futuro e essa estratégia se converte em desempenho, sendo esse desempenho um teste para organização saber se está produzindo os resultados esperados. Podendo ser reavaliado e, se necessário, redefinido.

De acordo com o pensamento dos autores expostos acima, para as organizações terem sucesso, é necessário ter objetivos e fazer um planejamento com metas intermediárias para chegar a eles, e isso é o principal motivo de fazer o planejamento estratégico. Dessa maneira terá maior possibilidade de sucesso se conseguir compreender o todo da organização, planejar o futuro passo a passo e ter flexibilidade para as alternativas do plano de ação.

Poder-se-á, dessa maneira, conhecer como está a situação atual e agir nas causas dos problemas, solucionando-os, utilizando de algum método científico, prático e flexível. É como um médico, que examina o seu paciente e detecta alguma doença. Como tratar? Pode-se usar um remédio X, mas às vezes é necessário trocar pelo remédio Y para que se consiga a cura da doença. Conhecendo bem o seu paciente, com certeza ele terá maior probabilidade de acerto. Usando para isso inclusive exames laboratoriais externos ao seu consultório, no caso de uma organização pode-se inclusive receber informação de consultores.

Para Certo e Peter (2005) o planejamento estratégico é base da administração estratégica, que é definida pelo processo contínuo e interativo que visa manter a organização como um conjunto integrada a seu ambiente. Isso é feito por etapas conforme quadro abaixo:

Quadro 1 – Quadro de etapas de definição das diretrizes organizacionais



O pensamento do autor aponta para que para o processo de planejamento, implementação e controle de uma estratégia utilizam-se de etapas a serem realizadas de modo que o mesmo atinja o resultado esperado.

2.2 Análise do ambiente

Certo e Peter (2005) ensinam que a análise do ambiente descobrirá as informações necessárias que serão usadas durante o processo de planejamento estratégico fazendo a avaliação interna e externa da organização. Dessa forma identificando as ameaças e oportunidades e os pontos fracos e fortes da mesma, definindo melhor as diretrizes gerais da organização e fazendo a administração reagir adequadamente para aumentar o sucesso organizacional. De acordo com esse pensamento vê-se que é necessário proceder ao estudo

global da organização com atenção para a correta identificação de como está inserida no contexto global e como ela poderá melhor se situar no mesmo.

Para Rasmussen (1990) A análise dos ambientes externo e interno é o ponto de partida para que os planejadores da estratégia possam identificar e entender o perfil da organização no ambiente. Fundamentado no pensamento do autor a análise macroambiental é uma profunda análise de toda a organização para melhor compreender a mesma e poder estabelecer as diretrizes baseado em seu perfil.

A forma mais comum de se fazer essa análise é por meio da análise conhecida por SWOT, que significa:

S – Stronght = Fortaleza, pontos fortes;

W – Weaknes = Fraquezas, pontos fracos;

O – Oportunits = Oportunidades;

T – Treats = Ameaças.

Torna-se, portanto, necessária uma análise da organização estudada por meio de seus pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Onde os pontos fortes e fracos são identificados a partir da análise do ambiente interno, e as oportunidades e ameaças identificadas a partir da análise de seu ambiente externo.

2.2.1 Ambiente Externo

Ainda conforme o pensamento de Rasmussen (1990), a análise macroambiental destina-se à formulação de um planejamento que seja adequado à organização, sendo que, quanto mais detalhada for essa análise, mais poderosa será a ferramenta da metodologia do planejamento estratégico, pois ela mostrará para a organização, uma previsão de um ambiente externo, conforme as possíveis variações globais que não estão no controle da organização. Baseado no pensamento desse autor percebe-se então, que o conhecimento do macro ambiente em que está inserida a organização, é importante para que a mesma possa se adequar a possíveis alterações futuras, independente de sua vontade, e não seja surpreendida por mudanças inesperadas.

2.2.1.1 Variáveis do ambiente externo

As variáveis do ambiente externo, importantes para a correta avaliação da organização no contexto global são definidas por Rasmussen (1990), como:

- Variáveis macroeconômicas;
- Variáveis sociais;
- Variáveis culturais;
- Variáveis demográficas;
- Variáveis políticas e estrutura de poder;
- Variáveis tecnológicas;
- Variáveis legais;
- Variáveis ecológicas.

Essas variáveis apresentarão para a organização as ameaças e oportunidades que a mesma tem no seu caminho. Analisando-as, é que os administradores poderão ter condições de se defender melhor das ameaças e aproveitar com mais eficácia as oportunidades que se apresentam no âmbito global. Fundamentado no pensamento de Rasmussen, a correta análise do ambiente externo é de basilar importância no planejamento da organização, para que ela nem subestime e tampouco superestime a sua capacidade de crescimento no ambiente global, tendo todas as ferramentas possíveis para o sucesso. São muitas as variáveis que devem ser pensadas e bem avaliadas. Todas as que foram descritas acima influenciam de alguma forma, em algum momento da organização, principalmente porque a sua variação não depende da ação da mesma, e sim do ambiente global. Já que a análise é para a implantação de um planejamento estratégico a longo prazo, todas têm que ter algum peso na análise global.

2.2.2 Ambiente interno

Para Rasmussen (1999), a análise dos limites físicos e psicológicos da organização é o ambiente interno da mesma, ou seja, seus recursos tecnológicos, financeiros, humanos e produtivos. Com essa análise podem-se identificar quais os pontos fracos da organização, e quais os pontos fortes da mesma. O ambiente interno definirá o micro objetivo da organização, e sua capacidade de produção para que atinja o macro objetivo. Ele definirá, inclusive, o planejamento estratégico a curto prazo. Com isso, a organização terá condições de chegar ao macro objetivo corrigindo pequenas partes do todo, ou seja, para se ter um grande ajuste é necessário fazer por pequenas partes. Nesse pensamento, o ambiente interno é que demonstrará os pontos fracos e fortes da organização, suas limitações e sua força de ação. Reconhecido isso, a organização terá condições de melhorar a sua capacidade de crescimento com base em seus pontos fortes e fracos sabendo o tamanho do passo que tem que ser dado de cada vez.

Oliveira (1999) entende que a análise do ambiente interno determinará os pontos fortes e fracos da organização, onde ela tem um maior controle e poderá redirecionar os mesmos para atingir os objetivos. De acordo com o pensamento desse autor, a organização deve ser bem analisada para se descobrir onde estão os pontos fracos, pois normalmente nas organizações é difícil de reconhecer as próprias falhas. Descobrí-los, será mais fácil de fortalecê-los, diminuindo os riscos de falhas. Também, será importante, identificar onde estão os pontos fortes, com o intuito que esses sejam revigorados, e melhor trabalhados formando a base de trabalho da organização.

2.2.2.1 Variáveis do ambiente interno

Rasmussen (1999) ensina que as variáveis do ambiente interno, são as variáveis que estarão sob o controle da organização e de fácil readequação no planejamento estratégico, sendo elas:

- Atuação mercadológica da organização;
- Atuação financeira e administrativa;
- Atuação produtiva;
- Atuação do Marketing;
- Atuação de seus recursos humanos.

O desempenho dessas variáveis deverá ser feito periodicamente, com o objetivo, se for necessário, de serem readequadas ao planejamento estratégico da organização. Fundamentado no pensamento desse autor, a organização tem que ter um controle constante e analítico da situação atual da mesma, para ver se está seguindo no rumo traçado no planejamento estratégico, caso veja que há alteração da rota a mesma deverá ser redirecionada ao objetivo principal. Tudo isso é realizado com o acompanhamento constante das variáveis do ambiente interno.

Conforme Oliveira (1999), na análise do ambiente interno, a organização tem que ser vista como um todo, não devendo esquecer nenhuma parte do sistema. Baseado nesse raciocínio, a análise das variáveis do ambiente interno é importante para a correta avaliação da organização. Deve-se olhar a organização como um sistema em que cada departamento é parte do todo, e a sinergia criada na colaboração do trabalho dos setores é um ponto fundamental e forte da organização. Observar os aspectos organizacionais, de marketing,

financeiros, recursos humanos e operacionais. São importantes à medida que a organização poderá compreender melhor a sua estrutura e a sua capacidade produtiva.

2.3 Diretrizes Organizacionais

Para Certo e Peter (2005) as diretrizes organizacionais são estabelecidas por meio da definição de sua missão e de seus objetivos organizacionais, quanto melhor for análise ambiental global, mais apropriada será a sua missão e mais consistente serão os objetivos. Baseado nesse pensamento vê-se a importância de uma boa e detalhada análise do ambiente global em que está inserida a organização, a partir dessa análise definir a missão e os objetivos a serem atingidos pela organização.

2.3.1 Definição de missão

Certo e Peter (2005) informam ainda que a missão é a razão pela qual a organização existe e é uma declaração ampla da diretriz organizacional. Para se desenvolver uma missão organizacional apropriada deverá se analisar e considerar as informações levantadas pelo processo de análise dos ambientes. Esse autor mostra que toda organização tem uma finalidade de existir, e essa finalidade deverá ser exposta em sua missão organizacional, a qual mostrará amplamente a razão da existência da organização. O estabelecimento de uma missão organizacional também é importante porque ela ajuda a concentrar o esforço individual para uma direção comum. Assegura que a organização não persiga propósitos conflitantes. Serve de base lógica para a alocação dos recursos organizacionais. Estabelece áreas amplas de responsabilidade por tarefa dentro da organização e funciona como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais.

2.3.2 Definição de objetivos

Os objetivos são as metas para as quais a organização direciona seus esforços e com isso fornecem fundamento para o planejamento, organização, motivação e controle. Os autores de administração fazem uma analogia de que os objetivos servem para a organização como a estrela polar para os navegadores (PAUL e CERTO, 1993). Fundamentado nesse pensamento percebe-se que os objetivos são as metas da organização, e seus esforços devem ser direcionados para a execução dos mesmos. A execução dos mesmos fará organização realizar a sua missão. Na execução dos objetivos a administração está conduzindo a

organização como um grande navio em alto mar, que se firma na sua estrela do norte e dessa forma conduz o navio a um porto seguro.

2.4 Formulação e implantação do planejamento estratégico

O pensamento de Oliveira (1999) é de que a formulação da estratégia é um dos aspectos mais importantes que os gestores enfrentam na elaboração do planejamento estratégico. Sendo necessário elaborar perguntas para que se saiba exatamente onde a organização se encontra, qual a sua missão, para onde querem ir, quais seus problemas, qual a atual estratégia, como identificar os problemas, quais as alternativas da nova estratégia, como poderá avaliar a nova estratégia, e principalmente como poderá escolhê-la. Na implantação da estratégia, é importante que sejam feitas alterações tanto na sua estrutura organizacional, quanto nos sistemas atuais e nos recursos disponíveis para que se atinja o objetivo. Também, quando a estratégia da organização está ainda confusa, devem-se responder perguntas básicas, como:

- a natureza e a orientação do negócio da organização foram determinadas conscientemente?
- todos os elementos da alta administração têm a mesma visão e o mesmo nível de conhecimento do futuro rumo estratégico da organização?
- a estratégia é suficientemente clara?
- a futura estratégia está claramente determinante daquilo que se planeja e está incluída no orçamento?
- as diversas unidades da organização têm estratégias claras e explícitas?
- essas estratégias apóiam plenamente a estratégia global?
- o desempenho de suas unidades é revisto no seu resultado operacional?

Baseado no exposto por esse autor, a formulação da estratégia é o ponto crucial para que as metas e objetivos macros possam ser entendidos pela alta gestão da organização e encontrando resposta para as mais diversas perguntas que se fizerem, podendo encontrar as melhores para o momento atual da organização, prevendo o seu futuro e inevitável crescimento. Com isso, é importante que tenha claro como está à situação atual de sua gestão global e de sua gestão celular, avaliando-as, principalmente pelo resultado operacional global.

De acordo com Rasmussen (1990), os trabalhos preliminares estabelecerão as condições atuais e futuras do comportamento macroambiental da organização, identificando os pontos fortes e eliminando, pela reestruturação, os pontos fracos, mexendo com a cultura comportamental da organização, o que é essencial para a aplicação das metodologias do

planejamento estratégico. Baseado nesse pensamento, o principal trabalho para que o planejamento seja eficiente e eficaz, é o de elaboração e implantação, tendo a condição macroambiental e diversificando a cultura comportamental da organização, ou seja, fazendo com que as pessoas tenham um pensamento diferente do atual, na implantação do planejamento.

Nesse sentido, Certo e Peter (2005) apontam que a formulação de uma estratégia é que definirá o rumo da organização e como ela fará para alcançar seus objetivos e cumprir a sua missão. Algumas formas de estratégia são usadas como alternativa para a diretoria da organização escolher a que mais se adapta a sua realidade, são elas:

- Estratégia de concentração;
- Estratégia de estabilidade;
- Estratégia de crescimento;
- Estratégia de redução de despesa;
- Estratégias combinadas.

De acordo com o esse pensamento, existem estratégias para cada necessidade organizacional, dependendo do que realmente a mesma esteja precisando e querendo implantar. A necessidade apresentada pela organização dependerá da análise de suas áreas de pessoal, financeiro, marketing, comunicação, etc. Também de seu ambiente externo.

2.5 Implementação da estratégia

No entendimento de Certo e Peter (2005), implementar é colocar a estratégia em ação e o sucesso das organizações depende da implementação efetiva das estratégias. Os administradores devem trabalhar para frente e para trás entre a formulação e a implementação da estratégia, mostrando que a formulação e a implementação trabalham juntas se influenciando mutuamente e evoluindo juntas. Baseado nesse pensamento vê-se que todo o trabalho de formulação só surtirá resultado se houver a implementação, e a formulação poderá ser redefinida e revista a partir da implementação, onde poderão ser avaliados os resultados programados.

2.5.1 Quem deve participar

Rasmussen (1990) recomenda que todos os níveis de hierarquia devam participar da elaboração do planejamento estratégico, mas com responsabilidades diferenciadas. Conforme

o autor, isso causa o comprometimento de cada um com a responsabilidade do futuro da organização, envolvendo todos em um objetivo comum, que é a implementação de um planejamento estratégico. Todavia, colocando responsabilidades diferentes para cada membro da organização, assim a sua atenção e produtividade em um determinado setor será maior e de melhor qualidade.

Conforme Mintzberg (1998), na escola cultural, a formação da estratégia, sendo um processo coletivo, é um processo de interação social, baseado nas crenças e interpretações comuns aos membros de uma organização e as crenças são adquiridas pelo processo de aculturação sendo às vezes reforçado por uma doutrinação formal. Para o autor, esse processo dar-se-á com o envolvimento de cada membro no processo para que receba as instruções da alta hierarquia, informal e formalmente. Interando-se do todo e contribuindo com a sua potencialidade no todo, criando uma sinergia.

Carnegie (1975) ensina que os objetivos devem ser integralmente compreendidos por todos aqueles que têm de alcançá-los, em qualquer escalão hierárquico que estejam, deve-se, não apenas estar cientes dos objetivos organizacionais, mas também aceitá-los e estar comprometidos a eles para atingi-los. Para esse autor, é de fundamental importância o conhecimento do todo, e qual o objetivo global da organização. Sendo que cada um sabe a sua meta individual no cumprimento da meta global. Não só isso, mas que cada membro, aceite a sua meta de forma a se comprometer em realizá-la.

Para a UDV (2004), o quadro de mestres reunido representa o pensamento do Mestre Gabriel, sendo seus integrantes os responsáveis pelo equilíbrio da organização, dentro das devidas competências, auxiliado pelo corpo do conselho. Pode-se perceber claramente que no caso do CEBUDV, a direção da instituição deverá participar do trabalho de planejamento, receber sua meta para cumprir, comprometer-se com ela e aceitá-la para alcançá-la. Dessa forma o objetivo global do CEBUDV será realizado.

2.5.2 Compromisso da Alta Gestão

De acordo com Rasmussen (1990), sem um total compromisso e o apoio irrestrito da alta gestão para as atividades do planejamento estratégico, dificilmente a implantação terá condições de sobreviver. Tendo também que estar totalmente identificada com as metodologias e a participação ativa na implantação e posterior gestão estratégica. Diante do pensamento do autor, a cúpula da organização tem um papel fundamental na elaboração,

implantação e manutenção do planejamento estratégico, somente assim ele poderá se prolongar em sua execução.

De acordo com o pensamento de Mintzberg (1998), a aceitação da alta gestão como cultura organizacional de flexibilização e inovação da organização, inclusive levantando questões, contestando crenças organizacionais e sugerindo inovações através de elaboração de perguntas importantes da adequação das crenças em tempos de mudanças. O autor também expõe que as principais crenças organizacionais devem ser postas por escrito, para que os gestores estejam cientes das mesmas que compartilham, sendo assim, terão menor probabilidade de ser cegados por elas e estarão preparados para compreenderem mais rápido quando as mesmas se tornarem obsoletas no aspecto cultural. Baseado nesse autor, o trabalho da alta gestão é de esclarecimento de todos, mostrando a importância da implantação do planejamento estratégico, mesmo que mude o tradicional, inclusive aceitando com tranquilidade as críticas que são feitas ao sistema para que esse melhore e dê mais resultado.

Já Carnegie (1975) entende que o compromisso da alta gestão é importante na formação de novos gestores que futuramente possam administrar a organização de forma eficiente e eficaz. De acordo com o pensamento do autor, a qualificação dos gestores é de fundamental importância para a sobrevivência da organização. É importante também que entre os gestores existam pessoas com larga experiência em gestão, normalmente na terceira idade e pessoas novas de idade para que possa mesclar a experiência com a inovação, sendo assim, dar continuidade ao processo de gestão do Centro. Há uma frase de domínio público que diz: “Aceite com carinho os conselhos dos mais velhos, mas seja compreensível com os impulsos inovadores da juventude (Desiderata – Autor desconhecido)”. Mostra que essa convivência, se harmônica, poderá surtir bons resultados para a organização.

No entendimento de Drucker (1974), a participação da alta gestão é importante nas relações internas da gestão e devem ser recíprocas dos superiores com os subordinados e vice versa, sendo relações formais e informais de autoridade bem como de informação. Ambos têm dependência mútua. Os subordinados têm a responsabilidade de contribuir com aquilo que os superiores necessitam para atingir os objetivos e os superiores têm a responsabilidade de certificar-se se os subordinados sabem e entendem exatamente o que está sendo exigido. Deve auxiliá-los a estabelecer seus objetivos, fornecer-lhes os meios e as informações de que necessitem. Podendo ser resumido em uma só palavra: dar assistência.

Quanto melhor assistido estiverem os subordinados, melhores serão os resultados gerados por eles no trabalho de implantação de um planejamento estratégico, sendo assim de grande responsabilidade o trabalho da alta gestão da organização no envolvimento de todos no objetivo comum.

2.5.3 Conscientização

Conforme juízo de Rasmussen (1990), é necessário que se façam seminários de conscientização sobre a metodologia a ser adotada no planejamento estratégico, iniciando pela alta gestão e passando por níveis intermediários. Esses seminários têm o objetivo de conscientizar a todos sobre a metodologia a ser adotada e, principalmente, evitar grupos de oposição simplesmente por desconhecer a metodologia. Fundamentado nesse pensamento e sabendo que o CEBUDV tem diversos locais onde o trabalho deverá ser realizado, pode-se estabelecer que os seminários serão realizados em localidades diferentes para que o custo de locomoção de grupos seja pequeno. No caso do CEBUDV os seminários podem ser feitos por regiões. Iniciando em sua sede geral, depois para as regiões e depois para as unidades administrativas.

Para Drucker (1974), no trabalho de conscientização, o importante é saber se a comunicação está ao alcance de percepção do receptor. A comunicação é sempre uma doutrinação ao receptor e por isso encontra sempre uma resistência. Fica-se claro que o trabalho de conscientização é importante dentro da organização, mas é de igual importância, a forma que a comunicação e a mensagem são transmitidas aos receptores, no intuito que se tenha uma melhor recepção e uma menor resistência possível às mesmas.

Ansoff, Declerck e Hayes (1990) entendem que na conscientização dos participantes, a informação tem uma importância tão grande que se houver fracasso na forma de comunicar os objetivos da organização alimentará resistência das pessoas de que o auxílio será necessário. De acordo com esse pensamento, o trabalho de informação e clareza nos objetivos que se quer chegar, é um facilitador do processo de implementação de um planejamento estratégico. A forma de comunicação a todos dos objetivos globais fará que se crie um ambiente de sinergia em todos que participem do processo de estudo e de implementação do planejamento estratégico, diminuindo as resistências e aumentando a contribuição no fortalecimento da organização.

2.5.4 Definição de Calendário

Rasmussen (1990) informa que o calendário de cada organização deve ser estabelecido pela mesma, se definindo qual a extensão temporal que cobrirá o plano, contudo, não esquecendo de avaliar o plano anualmente para que o mesmo, se necessário, seja reajustado. Sendo que organizações tecnológicas devem pensar em um máximo de 5 (cinco) anos, como definição de longo prazo. As demais atividades podem definir de 10 (dez) a 30 (trinta) anos, como planejamento a longo prazo. De acordo com o pensamento desse autor, é uma decisão da organização a definição do calendário de planejamento, devendo, no entanto, reavaliá-lo e realinhá-lo anualmente. Podendo-se estender, por até 30 (trinta) anos.

Ansoff, Declerck e Hayes (1990) complementam que no calendário, os planos a longo prazo constituem elaborações de novos sistemas operacionais, sendo necessário já se ter estabelecido as condições fora do sistema, ou seja, antes mesmo do novo sistema acontecer. Os mesmos devem ser muito precisos na definição da futura estrutura, no que diz respeito aos investimentos financeiros e ao treinamento da força de trabalho e, contudo, flexíveis quanto às metas estabelecidas que possam ser influenciadas por forças externas. Com base nesse pensamento, o planejamento estratégico é o caminho a ser percorrido, entre o sistema atual e o novo sistema, devendo para isso, definir principalmente qual será a estratégia a longo prazo, pois para que ela aconteça, será necessário definir as atividades, a médio e curto prazo que serão à base de construção do longo prazo.

Os autores mostram que o importante para qualquer organização é a definição de seus objetivos a longo prazo, pois sabendo para onde se quer chegar, se saberá quais os passos que devem ser dados em rumo ao objetivo e poderá definir um calendário dentro das expectativas e realidades da organização.

2.5.5 Comunicação Interna

Conforme Fritz (1994), a alta gestão é responsável em identificar as razões de ser da organização e posicionar as idéias de forma a dirigirem a estratégia de larga escala. Comunicando as idéias para quem não esteve sala de reunião e não teve a mesma intensidade de sentimento dos que participaram da reunião em contemplar a finalidade mais profunda da organização, fazendo um trabalho de marketing interno, para que as idéias sejam mais bem aceitas pelos que serão beneficiados por elas. Fazendo ações que estimulem os participantes a reconhecerem que, tudo que está sendo feito é para o bem comum, pois as ações comunicam

os valores mais eficazmente que palavras. De acordo com esse autor, é um trabalho da área de comunicação da organização a divulgação interna dos estudos, informando a todos de tempo em tempo quais os passos que estão sendo dados para a implantação do planejamento estratégico, formando dessa maneira uma consciência direcionada e sinérgica de todo o grupo.

Já Rasmussen (1990) entende que a comunicação do planejamento, deve ser feita pela alta gestão da organização e comunicada a todo o público interno através de carta circular, dessa forma, se cria um clima positivo para que toda a organização trabalhe na cooperação, buscando o objetivo comum. Nesse documento, deverão ser esclarecidos os objetivos principais da alta gestão, os benefícios que trará para todos, e como a mesma pretende implantar o novo sistema na organização. Diante desse pensamento, o autor mostra quanto mais formal for a comunicação inicial do processo, melhor será aceito pela organização

Drucker (1973) ensina que as comunicações vindas da alta gestão para os subordinados, muitas vezes não funcionam porque os subordinados já têm um juízo de valor dos comunicadores e, desse modo, sua mensagem não é bem percebida pelo receptor. O que deve ser trabalhado na comunicação, é que a mesma seja uma ação do receptor, fazendo que os subordinados de nível médio possam ser melhores receptores e sejam melhores comunicadores do pensamento da alta gestão para o nível mais baixo da organização. Para esse autor, é perda de tempo enviar comunicados se não tiver a capacidade de transmitir na percepção de quem recebe a mensagem e não na de quem emite.

Baseado no pensamento desses três autores, a comunicação interna é de fundamental importância para que a informação seja transmitida na forma clara, mostrando os benefícios que o planejamento trará para a organização como um todo e que essa transmissão também seja elaborada na percepção do receptor da mensagem. Dessa forma a mensagem será entendida de baixo para cima.

2.5.6 Análise de marketing da organização

Para Certo e Peter (2005), a análise do marketing da organização, é um processo de planejamento para a execução dos conceitos criados, com isso poder estabelecer preços aos produtos, promoção e distribuição de idéias, mercadorias e serviços, criando as mudanças necessárias, a fim de satisfazer os objetivos individuais e organizacionais. Pelo exposto nesse pensamento, o marketing está direcionado, por muitas vezes, a distribuição comercial de produção, todavia, é responsável também pela distribuição de idéias, que podem ser feita

interna e externa à organização. De acordo com esse autor, o marketing da organização poderá trabalhar também com a distribuição interna de idéias, ou seja, fazer que os participantes da organização aceitem a idéia emanada de sua alta gestão. É um trabalho importante que deverá ser realizado pela equipe de comunicação.

2.5.7 Análise financeira

Conforme o entendimento de Certo e Peter (2005), a análise financeira é um processo de avaliação detalhada de todos os recursos financeiros recebidos e gastos pela organização, as reservas e o resultado sobre os investimentos. Para esse autor, qualquer organização para se manter funcional, deverá fazer essa avaliação, independente de ser com fins lucrativos ou não, pois a análise financeira mostra muito da administração da mesma.

Quanto mais eficiente for a gestão financeira da organização, melhores serão os resultados no desenvolvimento de um planejamento estratégico. A correta alocação dos recursos por departamentos é que definirá o sucesso das metas de cada um e, assim, a meta global.

2.5.8 Análise dos recursos humanos

Na análise do ambiente interno da organização deverá ser feito um levantamento da atual estrutura dos recursos humanos, classificando-os por cargo, salários, faixa etária, sexo e nível educacional (RASMUSSEN, 1990). O que reflete a realidade da posição dos recursos humanos à disposição da organização e o que poderia ser um ponto fraco, poderá se transformar em um ponto forte. Baseado nesse pensamento observa-se que os recursos humanos podem fortalecer a organização se bem empregados nos seus devidos setores de competência e aptidão, e para isso é necessário identificá-los e classificá-los corretamente para poder utilizar de uma forma mais produtiva.

2.5.9 Análise da organização interna

Rasmussen (1990) ensina que a melhor forma de julgar a eficiência e eficácia da estrutura organizacional é através de um questionário bem elaborado onde os diversos níveis de gestão possam expressar a sua opinião quanto à estrutura e oferecer sua contribuição na melhora da mesma. Fundamentado no pensamento desse autor, as organizações devem fazer uma avaliação mais profunda de sua estrutura, escutando todos que dela participam, por meio

de indagações levantadas pela alta gestão da mesma em um questionário, podendo dessa maneira identificar onde estão os problemas, e reavaliar cada ponto, de forma a chegar a um consenso de maioria da melhora da estrutura. O autor mostra também, que todos que expressem sua opinião podem fazê-la como uma crítica construtiva a organização, podendo até se opor ao pensamento da maioria, mas que mostre suas idéias de melhoras da estrutura com fundamento para que tenha uma base de apoio.

Para Oliveira (1999) a organização deverá fazer uma avaliação de sua estrutura organizacional, política interna, capacitação e habilidade da alta administração, sistemas operacionais e gerenciais, normas e procedimentos operacionais, sistema de planejamento (estratégico, tático e operacional), conhecimento, atitudes e comportamento das chefias e lideranças, nova idéias e conceitos, etc. De acordo com esse pensamento, a avaliação da organização para a implementação de um planejamento estratégico, quanto mais abrangente, será melhor o seu resultado. Dessa maneira se faz repensar no todo, como está funcionando e como poderá funcionar para atender a necessidade da organização.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados buscam atender ao objetivo geral de identificar e analisar as estratégias competitivas adotadas pela organização CEBUDV, com o propósito de implantar um planejamento estratégico para o bom desempenho do crescimento exponencial que está acontecendo naturalmente no Centro.

Foram explorados nos resultados alguns elementos como caracterização; :

3.1 Caracterização

O CEBUDV é uma instituição genuinamente brasileira com sua sede geral instalada na Cidade de Brasília-DF. Tem seu trabalho desenvolvido em todo o território nacional e em alguns países do exterior.

Teve o início de suas atividades informalmente e com o tempo se viu a necessidade da formalização da instituição junto ao poder público e a sociedade, também para a sua organização interna administrativa. Foi fundado por José Gabriel da Costa, o Mestre Gabriel, com o objetivo de trabalhar pela evolução humana no sentido de seu desenvolvimento espiritual. Formou a 1ª diretoria e deu início ao trabalho administrativo oficialmente.

Com a necessidade de se instalar unidades em outras localidades, teve o seu crescimento acontecendo naturalmente sem um planejamento formal de suas ações administrativas. Pelo crescimento, se viu a necessidade de instalar uma diretoria geral para administrar uniformemente todas as unidades administrativas. Quando da instalação da diretoria geral, ainda existiam poucas unidades e o seu organograma funcional cresceu de forma linear, o que gerou atualmente uma administração centralizadora e lenta na implementação das decisões administrativas.

3.2 Motivos para o CEBUDV realizar um planejamento estratégico

O CEBUDV está crescendo naturalmente, abrindo novas unidades administrativas em diversos locais, demonstra que esse crescimento tem que ser controlado e orientado, sendo de uma forma que a sede geral possa acompanhar o desenvolvimento administrativo e operacional das novas unidades. Também para que o CEBUDV possa planejar o quanto realmente pode crescer utilizando sua capacidade atual de adesão de novos sócios.

3.3 Análise dos ambientes internos e externos da realidade institucional

O CEBUDV, desde a sua criação legal em 1967, formou-se como uma célula, que tem seu DNA impresso em todas as unidades administrativas atualmente. Iniciou como cultura, a composição de uma diretoria que administra materialmente o centro, sendo supervisionada pelo Mestre Representante, que é membro de sua hierarquia espiritual.

Com o seu crescimento, e o aumento das unidades, foi necessário se criar em 1982, uma diretoria geral que administrasse o centro em suas diretrizes materiais, e a mesma é supervisionada pelo Mestre Geral Representante, que é a autoridade máxima do centro.

Em 1982, a CEBUDV já contava com 12 núcleos e mais três localidades onde se realizavam reuniões sociais, e nesse período, já haviam chegado a grandes centros urbanos como: Manaus, Salvador, São Paulo, Rio de Janeiro, Fortaleza e Brasília, além de Porto Velho que é a sua origem. Mas continuava sendo administrada informalmente de sua sede geral, para as unidades administrativas. As novas unidades criadas seguiram um modelo criado na sede geral, havendo uma hierarquia natural de respeito, mas que não era documental. Em uma reunião do quadro de Mestres do Centro realizada nos dias 30 e 31 de outubro de 1982, pôde-se observar a necessidade de uma administração formal do Centro em relação a sua Sede Geral e unidades administrativas, ficou então decidido a mudança de sua gestão administrativa para a cidade de Brasília-DF, que se concretizou em 1º de novembro de 1982, criando-se então, a 1º Diretoria Geral, que tinha como objetivo traçar as diretrizes de trabalho do Centro e sua expansão a nível Nacional. Nessa mudança, pelo que se pode observar das datas de decisão e data de implantação, não houve um planejamento em que a idéia fosse amplamente divulgada, analisada e aceita por todos, com o objetivo de conscientizar os integrantes do Centro da importância da decisão de mudança.

De acordo com o pensamento de Rasmussen (item 2.2.4 deste trabalho), não houve uma comunicação formal da alta gestão para o nível médio, para que dessa forma se criasse um ambiente favorável e positivo para a implantação da mudança. Inclusive informando os propósitos da alta gestão, e quais os benefícios que a mesma traria para a instituição. Independente disso, mesmo sendo uma decisão rápida e não planejada de forma científica, a transferência foi uma decisão acertada do CEBUDV em mudar a administração geral para Brasília. O CEBUDV colocou a sua administração geral geograficamente equidistante de suas unidades administrativas e a colocou no centro político do Brasil, onde muitas decisões importantes são tomadas para o crescimento de nossa Nação.

Depois de 23 anos implantado em Brasília, os frutos da decisão de mudar a sede para Brasília são evidentes, a administração geral do CEBUDV conseguiu um feito histórico para a instituição, a publicação no Diário Oficial da União da liberação do chá Hoasca para uso ritualístico do Centro. Isso é um dos resultados positivos conquistados pela mudança de sua administração para a capital brasileira. O reconhecimento do poder público federal do trabalho dessa instituição.

A forma radical que foi realizada a transferência de sua administração, criou uma resistência em um determinado grupo para atender aos objetivos administrativos de sua sede geral, ou seja, houve um bloqueio psicológico em alguns membros que ainda têm dificuldades para acatar as decisões emanadas de sua diretoria geral. Percebe-se isso nos diálogos com algumas pessoas da origem do Centro e, em algumas unidades administrativas localizadas nos estados da Região Norte e Nordeste do País.

Peter Drucker (item 2.2.4 deste trabalho), diz que muitas vezes as ordens vindas da alta gestão não tem o efeito necessário porque o receptor já tem um juízo de valor do comunicador, o que bloqueia a mensagem e não chega ao receptor com a intenção que realmente ela foi direcionada. Tendo que ser feito um trabalho com os receptores, para que sejam mais receptivas as orientações vindas de superiores hierárquicos, dessa maneira poderão transmitir as mensagens sem ruído de transmissão e que seus subordinados possam fazer uma sinergia na realização de uma determinada diretriz.

Esse trabalho de conscientização que não foi feito no começo, ainda pode ser realizado sem prejuízo para gerações futuras. A identificação de potenciais formadores de opinião nas unidades administrativas é fundamental. Aceitando o trabalho da diretoria geral de uma forma espontânea, e possam, dessa forma, fazer um trabalho local de conscientização da importância da diretoria geral do Centro e de suas diretrizes no trabalho de crescimento e expansão da CEBUDV. Principalmente da importância do apoio de todos para o cumprimento dos objetivos pré-estabelecidos.

Para que haja uma correção de um organismo maior, é necessário corrigi-lo em pequenas partes do todo. Quando uma pequena parte não funciona direito, os sintomas podem apresentar no todo, e isso é prejudicial para a instituição.

Com o objetivo de quebrar a resistência, foi colocado no estatuto de criação da sede geral e das unidades administrativas que: “é dever do sócio acatar as decisões da diretoria e da administração geral”. É uma forma de fazer, que as instruções vindas da diretoria geral para as

unidades, sejam cumpridas em forma de lei. Com o trabalho de conscientização da instituição e de suas lideranças, essa lei será cumprida naturalmente, sem a necessidade de impô-la, contudo, mostrando a necessidade de realizá-la para atender a expansão natural do Centro.

3.3.1 Análise SWOT

A CEBUDV, como qualquer instituição, também pode ser analisada pela análise SWOT, análise esta que demonstrará quais suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades para o crescimento e expansão institucional no cumprimento de sua missão como religião.

FORÇAS	FRAQUEZAS
<p>a) Voluntariado com instrução acadêmica em todos os níveis de organização que uma instituição precisa; Voluntários, mesmo sem formação acadêmica, mas com experiência administrativa; Voluntários comprometidos com o trabalho do Centro por prazer ou hobby;</p> <p>b) Ponto comum em todos sobre a necessidade dessa organização administrativa;</p> <p>c) Autoridades membros da instituição;</p> <p>d) Estudo para implantação de uma intranet;</p> <p>e) Percepção da Diretoria Geral que existem falhas em alguns processos;</p> <p>f) Preocupação de criação de fontes de recursos financeiros permanentes;</p>	<p>a) Resistências internas;</p> <p>b) Sub-utilização do voluntariado;</p> <p>c) Falta de uma programação operacional global;</p> <p>d) Falta de uma fonte de captação de recursos financeiros externa ao Centro;</p> <p>e) Falta de orçamento anual para a diretoria e departamentos;</p> <p>f) Falta de análise macroambiental para implantação de unidade administrativa;</p> <p>g) Projetos iniciados e não concluídos ou em andamento precário;</p> <p>h) Concentração de trabalho operacional na Sede Geral;</p> <p>i) Estrutura administrativa linear muito extensa;</p> <p>j) Falta de comprometimento de um percentual grande dos sócios com o objetivo do Centro;</p> <p>l) Falta de consenso de qual a melhor forma para administrar o Centro;</p> <p>m) Alto custo operacional com trabalhos que pode ser feitos digitalizados;</p>

Tabela 1 – Forças e fraquezas da Organização CEBUDV

AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Diversidade de idiomas; - Conhecimento das leis estrangeiras; - Patrimônio concentrado na Diretoria Geral; - Contabilidade concentrada nas unidades administrativas; - Ser pouco conhecida a nível internacional; - Cultura; 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconhecida de Utilidade Pública Federal; - Reconhecimento e autorização da Suprema Corte Norte Americana para funcionar naquele país; - Membros da instituição que residem em diversas cidades do Brasil que ainda não há unidades administrativas e também em diversos países;

Tabela 2 – Ameaças e oportunidades da organização CEBUDV

3.3.1.1 Forças

a) Voluntariado – Um grande número de voluntários com formação acadêmica (35% - Censo 2001), que podem dar um pouco de seu conhecimento ao desenvolvimento de uma melhor estrutura administrativa do Centro; Voluntários com experiência de vida na administração de organizações privadas, e mesmo de unidades administrativas do CEBUDV, que podem contribuir com o conhecimento adquirido, em busca de uma melhor estrutura organizacional; Voluntários que trabalham pelo Centro, pelo simples fato de se sentir bem e querer retribuir o trabalho do M. Gabriel na criação dessa obra;

b) Ponto comum - Foi observado por todos, que a estrutura administrativa do CEBUDV está precisando ser revista e melhorada, visando o seu crescimento institucional de uma forma ordenada e com melhor preparação dos dirigentes;

c) Autoridades públicas sócias do Centro - As autoridades públicas, membros do CEBUDV, podem contribuir com a sua experiência na esfera pública, de casos de sucesso e fazendo trabalhos similares no Centro;

d) Estudos para implantação de uma Intranet - Os estudos avançados para a implantação de uma rede interna de administração burocrática do Centro, visando gerar um melhor acompanhamento operacional das unidades administrativas e melhor comunicação entre as mesmas, inclusive, barateando custo de comunicação;

e) A percepção da Diretoria Geral de que existem falhas nos processos, é um ponto de fortalecimento do trabalho, pois, só é possível melhorar algo que se reconheça que existem falhas, e que se esteja realmente disposto a mudar. As falhas, também, são sintomas de uma

doença administrativa degenerativa de muitas organizações, que se chama decadência com processo de falência, entretanto, quando diagnosticada a tempo, é possível a sua recuperação, que é o que está acontecendo no CEBUDV;

f) A preocupação constante da Diretoria Geral em criar fontes de arrecadação de recursos permanentes, principalmente externos ao Centro, tem gerado um brainstorming positivo, com muitas idéias possíveis de serem implantadas, inclusive com geração de emprego e renda para sócios do Centro.

3.3.1.2 Fraquezas

a) Resistências internas - As resistências internas relativas às diretrizes da Diretoria Geral, são fatores preocupantes, que inicia de uma pessoa e dissemina para várias dentro de uma mesma unidade administrativa e às vezes até influenciando em outras regiões, e isso é prejudicial para o trabalho de qualquer instituição que queira o progresso, enquanto alguns trabalham para fazer acontecer, outros seguram o freio e fazem que a organização fique estática sem crescimento real;

b) Sub-utilização do voluntariado – A sub-utilização do voluntariado faz que a organização não tenha um trabalho eficaz, não utilizando adequadamente o conhecimento de seus voluntários nos setores ou departamentos que os mesmos poderiam ser mais produtivos.;

c) Falta de uma programação operacional global - A falta de programação operacional global da diretoria geral e de seus departamentos para períodos mínimos de um ano, acarreta em trabalhar atendendo a demanda de atividades que surgem naturalmente. Como não há uma programação nem de atividades, nem de investimentos aos departamentos, os mesmos não podem programar-se a realizarem suas atividades durante o ano. Isso acontece pela cultura organizacional do Centro;

d) Falta de uma fonte de captação de recursos financeiros externa ao Centro - A falta de uma fonte externa de captação de recursos é um dificultador ao desenvolvimento do Centro. Nenhuma organização terá como fazer programação sem recursos financeiros disponíveis, como não há recursos financeiros disponíveis para fazer um cronograma anual de atividades e despesas, os departamentos não podem programar suas ações, acompanhando o crescimento exponencial do Centro;

e) Falta de orçamento anual para a diretoria e departamentos – Atualmente o CEBUDV trabalha apresentando os custos operacionais do que já aconteceu, ou seja, faz a contabilidade natural e necessária de qualquer organização. Quando se trabalha com orçamento anual e programação dos investimentos, a organização se antecipa aos acontecimentos e direciona os recursos de uma forma que possam ser mais bem empregados e que apresente melhores resultados operacionais aos recursos investidos.

f) Falta de análise macroambiental para implantação de unidade administrativa - A falta de análise macroambiental é um dos fatores que tem gerado problemas administrativos ao Centro. Atualmente as regras de implantação de uma nova unidade são muito superficiais, e não leva em conta a qualificação dos dirigentes, no aspecto administrativo da responsabilidade junto a Diretoria Geral e órgãos públicos municipais e estaduais das localidades em que estão sendo criadas. Outro fator que acontece é que têm surgido algumas unidades a distâncias grandes dos centros urbanos, o que inviabiliza a inclusão pessoas de menor poder aquisitivo, pois está tornando necessário que as famílias tenham condução própria para freqüentar as sessões do Centro;

g) Projetos iniciados e não concluídos ou em andamento precário - Os projetos iniciados e não concluídos, ou mesmo que estejam funcionando precariamente, produzindo pouco ou nenhum resultado operacional, gera desgaste organizacional para os envolvidos com o mesmo e principalmente podem ser fatores de resistência a implantação de novos projetos;

h) Concentração de trabalho operacional na Sede Geral - A concentração de trabalho operacional na Sede Geral como apoio da Diretoria Geral, gera, além de sobrecarga aos integrantes da sede, resistências de alguns, que estão outras localidades, acompanhando o trabalho e fazendo juízo de valor dos que trabalham no apoio as atividades por se assemelhar a concentração de poder. Na realidade deveria ser criada uma sinergia pelo reconhecimento do trabalho voluntário e árduo de muitas pessoas de uma só unidade administrativa, no anseio de gerar melhores condições ao Centro;

i) Estrutura administrativa linear muito extensa - A estrutura administrativa de uma organização quando é linear, ela é funcional até um determinado limite, quando se ultrapassa esse limite, é comum se perder o controle. Hoje em dia, o Centro, conta com mais de 100 (cem) unidades administrativas, o que gera um custo administrativo alto para a diretoria geral e todas as unidades se comunicarem entre si;

j) Falta de comprometimento de um percentual grande dos sócios com o objetivo do Centro - A falta de comprometimento de muitos sócios com os objetivos da diretoria geral e local, é um limitador ao crescimento do Centro. Hoje a instituição conta em seu quadro com mais de 10.000 (dez mil) associados, porém, menos da metade realmente está comprometido com o trabalho, principalmente administrativo do Centro;

l) Falta de consenso de qual a melhor forma para administrar o Centro - Todos já puderam perceber que é necessária a mudança na estrutura, mas a falta de consenso na forma ideal para a estrutura, faz que se criem grupos de oposição, e o natural é que o processo fique no continuísmo, ou seja, continua do jeito que está.

3.3.1.3 Ameaças

a) Diversidade de idiomas- A diversidade de idiomas que existe na terra é muito grande, e o CEBUDV trabalha atualmente com o idioma português, mas com o seu crescimento ela já chegou em alguns países, e chegará em outros de outras línguas, mas ainda não há definido qual será o idioma oficial do centro na sua gestão administrativa;

b) Conhecimento das leis estrangeiras - O conhecimento das leis de outros países é fundamental para que o CEBUDV possa se instalar em outros países, dessa forma, poderá evitar acontecer processos demorados e desgastantes, como o que aconteceu nos Estados Unidos, que foi vencido pelo Centro;

c) Patrimônio concentrado na Diretoria Geral - A concentração de patrimônio das unidades administrativas na Sede Geral cria uma instituição maior do que sua capacidade de aquisição, ou seja, com a contabilidade da diretoria geral se vê que não é possível a aquisição de tanto patrimônio.

d) Contabilidade concentrada nas unidades administrativas - A contabilidade que adquiriu esse patrimônio se encontra em cada unidade administrativa, isso é uma ameaça, pois assim as unidades administrativas que tem CNPJ próprio não têm patrimônio próprio, ou seja, funcionam teoricamente no local de uma outra pessoa jurídica;

e) Ser pouco conhecida a nível internacional - O CEBUDV por ser pouco conhecida a nível internacional, ainda terá dificuldade na entrada em alguns países;

f) Cultura - A cultura de cada povo é importante e em alguns países a cultura do CEBUDV não será aceita imediatamente, principalmente nos países orientais e árabes.

3.3.1.4 Oportunidades

a) Reconhecida de Utilidade Pública Federal - O reconhecimento, pelo poder público, do CEBUDV de utilidade pública federal, é uma oportunidade que a instituição pode mostrar para as autoridades de qualquer parte do mundo que a organização trabalha para trazer um benefício social às pessoas do local onde ela se instala, e que no Brasil o Governo brasileiro reconhece esse trabalho;

b) Reconhecimento e autorização da Suprema Corte Norte-Americana para que o CEBUDV funcione naquele país – a autorização por unanimidade da Suprema Corte Norte Americana para o funcionamento do CEBUDV naquele país, é uma oportunidade que o CEBUDV tem para poder entrar em outros países. Como, os Estados Unidos são reconhecidos como um líder mundial das nações será mais fácil uma organização que conseguiu se instalar por lá, mesmo com toda a rigidez do governo americano, ter maiores possibilidades de sucesso na implantação de uma nova unidade administrativa em outros países;

c) Membros da instituição que residem em diversas cidades do Brasil que ainda não há unidades administrativas e também em diversos países – o CEBUDV tem sócios que residem em cidades e países que a organização ainda não chegou fisicamente. Essas pessoas se bem preparadas administrativamente e espiritualmente, podem ser o elo de ligação para a organização poder chegar nessas localidades instalando unidades administrativas.

3.4 Proposição de um plano organizacional com direcionamento para um planejamento estratégico

A proposta de um plano organizacional para o CEBUDV, tem como objetivo principal, definir uma missão organizacional, e a partir dessa missão, definir os objetivos macros da instituição. Sabendo quais esses objetivos, poderá se fazer um trabalho para diminuir as fraquezas e ameaças e fortalecer os pontos fortes e oportunidades que a instituição tem em seu favor para o crescimento.

3.4.1 Definição da missão

Observando o material que o CEBUDV tem em seu acervo de memória, o criador da instituição, José Gabriel da Costa, a criou para que ela possa chegar aos mais diversos locais desse planeta, para que fortaleça a fraternidade entre as pessoas, e com isso fortaleça a paz entre os homens. Dessa forma percebe-se que a missão institucional é: “Criar unidades

administrativas para reunir os sócios e trabalhar pelo fortalecimento de suas virtudes morais, intelectuais e espirituais, sem distinção de cor, situação econômica, ideologia política, credo ou nacionalidade, trazendo uma paz para a humanidade”.

3.4.2 Identificação do potencial administrativo

O CEBUDV tem em seu quadro de sócios 35% de pessoas com instrução superior e muitos que, mesmo sem a formação superior, têm potencial capacidade administrativa na sua gestão, podendo, desse modo, fazer um mapeamento e saber como estão distribuídos nas mais diversas unidades administrativas e regiões. Com esse mapeamento é possível saber onde estão os profissionais de cada área e alocar sua força dentro de cada região geográfica para o fortalecimento e crescimento da mesma. Tendo essa informação, a diretoria geral, por meio de seu presidente, poderá criar uma comissão para tratar do assunto específico e definir um calendário de reuniões, abrindo uma lista de discussão na Internet, onde nessa lista, cada assunto será tratado de cada vez até se chegar a um consenso, só passando para outro após se finalizar o assunto iniciado. Torna-se possível o rendimento favorável ao Centro, com a descentralização da ação. Na constituição da comissão deve-se evitar colocar pessoas que já estejam participando de outras comissões, tratando de outros assuntos. Dessa forma a concentração e o rendimento individual serão maiores. Com tanta gente competente participando da instituição, isso é possível sem maiores esforços. As autoridades que tenham larga experiência em determinados assuntos, serão de fundamental importância na constituição da comissão.

3.4.3 Investimento financeiro

Para a realização desse trabalho, será necessário investimento financeiro da instituição, como o CEBUDV conta em muitos casos com a boa vontade das pessoas, de disponibilizarem seus recursos pessoais para viagens, em alguns casos, será necessário o pagamento de todas as despesas por parte do Centro. Uma reunião que tem o objetivo o fortalecimento do Centro, é um investimento que antes de ser realizado, pode ser feito um estudo do retorno sobre o investimento e dos benefícios que trará para o Centro. Com isso, ser divulgado amplamente em todas as unidades administrativas. Esse estudo fortalecerá o sentimento e o apoio que cada membro da instituição terá com essas reuniões, e criará uma sinergia positiva em busca de uma solução favorável ao desenvolvimento do Centro. As fontes de recursos deverão ser criadas o mais breve possível, também dentro de um cronograma de atividade, e os recursos

gerados pelas fontes criadas, serem alocados em uma reserva. Essa reserva ter um limite mínimo de arrecadação, e só a partir desse valor que poderá iniciar o processo de investimento, que também deverá ter a sua programação de gastos.

3.4.4 Conscientização

Trabalhando de forma a conscientizar os sócios de todos os graus hierárquicos da instituição com o macroobjetivo da instituição, e fazendo que isso faça parte de sua cultura, será mais fácil para dissolver as resistências internas aos objetivos e metas que a diretoria geral tem traçada para o crescimento do Centro. Para um bom trabalho de conscientização, é necessário à participação direta de profissionais de marketing e publicidade na divulgação das idéias e diretrizes do Centro. Com o objetivo de dissolver as resistências, convocá-los a fazer parte do processo decisório de alguma das comissões constituídas. Sendo peça importante, e terão a oportunidade de mostrarem suas idéias, as quais serão avaliadas por todo o grupo, e assim poderão ser aceitas ou não. Contudo, cabendo a essas pessoas as idéias somente no âmbito da comissão que façam parte, sem entrar no mérito da decisão de outras comissões.

3.4.5 Descentralização

A descentralização de algumas decisões do âmbito de Brasília mostra-se importante para que os resistentes tenham uma menor resistência, claro que todas as decisões deverão ter a aprovação do presidente do Centro, que fica em Brasília, todavia, podem ser tranquilamente idealizadas, estudadas e apresentadas a forma de implementação por grupos formados em outras cidades. Pode-se dar um pequeno exemplo: O departamento de patrimônio ter uma comissão de estudo formada por integrantes dos núcleos da região sul do Brasil, e esses, farão um estudo aprofundado do assunto em um determinado espaço de tempo, apresentando uma nova forma de trabalhar e de implantar o controle de patrimônio do Centro. O estudo dessa comissão terá que ser avaliado com atenção pelo presidente do Centro, levando em consideração que foram designadas pessoas de competência reconhecida no Centro para o estudo, e o que for definido ser implantado. Se havia alguma pessoa com resistência às diretrizes gerais do Centro naquela região, e ele teve a oportunidade de participar nesse estudo, será mais difícil ele se posicionar contra alguma outra decisão que foi tomada por outro grupo.

3.4.6 Treinamento e qualificação de dirigentes

A qualificação administrativa de gestores do Centro é importante para que as unidades administrativas tenham capacidade produtiva própria, e não tenham dependência, principalmente financeira, de outras unidades de maior capacidade. Uma das formas que se pode adotar é a manualização de todos os processos administrativos de uma unidade e divulgá-lo no âmbito global. Atualmente existem os manuais da secretaria, tesouraria, conselho fiscal, patrimônio e de captação de recursos, os mesmos se encontram defasados nas instruções. A unificação das orientações facilita o aprendizado e a aceitação por parte de todos. Atualmente as unidades têm formas distintas na sua administração material, às vezes dentro de uma mesma Cidade é possível observar as divergências administrativas de um núcleo para outro. Um exemplo que podemos mostrar nisso é a contabilidade. Cada unidade faz a sua apresentação de contas da forma que lhe é mais fácil pelo conhecimento e experiência de cada tesoureiro.

Na implantação de uma nova unidade administrativa, é possível a diretoria geral designar pessoas de qualificação que residam na região, para não ter um alto custo, para ministrar cursos de gestão aos novos gestores, principalmente para a nova diretoria que se constituirá na unidade administrativa. Também é possível se colocar o presidente da nova unidade, bem como seus auxiliares, para participarem de palestras e fazerem cursos específicos de gestão administrativa e financeira. No Brasil esses tipos de cursos são oferecidos a preços acessíveis no SENAC e SEBRAE, onde inclusive fazem palestras gratuitas.

3.4.7 Criação de fonte de recurso financeiro permanente

A criação de uma fonte de arrecadação de recursos externos, talvez seja um dos pontos mais importantes a serem trabalhados, pois muitas das realizações só serão possíveis com os recursos financeiros em caixa. Atualmente a receita do CEBUDV, é feita basicamente por mensalidades, promoções e doações de sócios. Como há a necessidade de crescimento das unidades administrativas, bem como a implantação de novas, há um sacrifício para se trabalhar na arrecadação dos recursos para as novas construções. Com uma fonte de arrecadação constante e permanente, o Centro poderá fazer suas atividades com cronogramas de execução, sem prejuízo por falta de recursos. Também poderá ser possível a implantação de novas unidades, com o mínimo possível de construções para o seu funcionamento e com o

melhor aproveitamento dessas construções, sendo investidos recursos vindos de sua diretoria geral. Atualmente uma boa parte das religiões trabalha dessa maneira, o que facilita aos membros locais trabalharem na manutenção e no crescimento da nova unidade local.

Já se foi elaborado e implantado, ainda precariamente, uma cooperativa de trabalho, que o objetivo era a arrecadação de recursos e a geração de emprego e receita para sócios do Centro. Atualmente foi aprovada a criação de uma corretora de seguros, que tem como objetivo gerar receitas também. Sem uma boa divulgação interna e um plano de negócio bem elaborado essa idéia poderá ser sub-utilizada, e a arrecadação de recursos ficar aquém do esperado. A idéia é boa, mas precisa de um planejamento estratégico próprio para a implantação e o sucesso do empreendimento.

Com a fonte de recursos funcionando regularmente, será possível a diretoria geral desenvolver um cronograma de atividades para ela mesma e para seus departamentos, podendo dessa forma fazer um planejamento estratégico para o ano posterior, tendo uma previsão de receitas e com essas receitas, podendo fazer a alocação de recurso para cada departamento desenvolver as atividades necessárias. Tendo os recursos disponíveis para cada diretor de departamento será mais fácil cobrar os resultados esperados durante o período anual. Esse planejamento também poderá ter uma duração média de cinco e longa de dez anos.

3.4.8 Orçamento anual

A diretoria geral poderá definir um orçamento anual que terá como objetivo principal a diretriz dos investimentos financeiros a serem realizados no ano seguinte pelo Centro. Essa definição fará que o Centro tenha um objetivo anual de desempenho, inclusive alocando recurso para as atividades dos departamentos que serão mais produtivos.

3.4.9 Sustentabilidade na implantação de projetos

Para a diretoria geral ter maior apoio de suas ações, se deve fazer um levantamento dos projetos prioritários ao desenvolvimento administrativo de Centro, e concentrar atenção na execução dos mesmos do começo até o seu pleno desenvolvimento, funcionamento e sustentabilidade. Assim, vendo resultados positivos em outros projetos já realizados, quando se iniciar um novo projeto, a sinergia de todos os sócios na realização do mesmo será maior, aumentando o comprometimento no sucesso do empreendimento.

3.4.10 Estabelecimento de critérios administrativos para abertura de unidades

Os critérios que o CEBUDV utiliza para a abertura de novas unidades administrativas, leva em conta mais o aspecto espiritual e legal, não observando o aspecto administrativo e operacional. Isso mostra que a análise do ambiente interno precisa de um melhor estudo antes da implantação de uma nova unidade, caso as pessoas ainda não tenham a qualificação necessária para a administração de uma nova unidade, antes de abrir, poderá capacitá-los. Não se está falando de períodos longos de qualificação, mas de períodos curtos que podem levar de seis meses a um ano, normalmente as unidades levam mais tempo que isso para abrirem, então, é possível fazer esse trabalho com os novos gestores. Quanto à análise macroambiental, é importante verificar se na localidade onde será instalada a nova unidade, o poder público oferece nível de segurança e infra-estrutura e também verificar-se a distância da região urbana. Se o CEBUDV não tem distinção entre as pessoas, é necessário que esteja a uma distância que uma pessoa também possa chegar à sua unidade administrativa utilizando os meios de transportes urbanos e interurbanos. O tipo de solo também é importante, para identificar a possibilidade do plantio das plantas que se faz o chá Hoasca, que é utilizado pelos membros do Centro no trabalho de concentração mental.

3.4.11 Distribuição de atividades

A concentração dos trabalhos administrativos na sede geral gera, para alguns, a imagem de concentração de poder, mesmo sendo eficiente, em alguns momentos não é tão eficaz nos resultados a curto prazo. Uma forma que pode ser adotada pelo Centro na execução de suas tarefas, é a descentralização de algumas atividades para as regiões, tirando uma sobrecarga que tem acontecido para algumas pessoas, e dissolvendo um pouco mais as ações. Com certeza a operacionalização não é tão difícil e tornará o trabalho mais leve para todos e a estrutura mais eficaz no cumprimento dos objetivos.

3.4.12 Readequação do organograma funcional

Como o Centro tem uma estrutura administrativa linear, e com o seu crescimento já tem demonstrado que algumas ações não são tão eficientes, já se torna necessário à implantação de níveis intermediários de administração do Centro, entre a diretoria geral e diretorias locais, ou seja, a instalação de uma diretoria regional. Atualmente funciona informalmente através de seus Mestres Centrais que tem a responsabilidade de administrar as

regiões nos aspectos disciplinares, doutrinários e administrativos. Nesse aspecto, utilizando como base a mesma estrutura organizacional da Administração Geral e das administrações locais, é possível se colocar junto a essa autoridade do Centro um administrador com assessores na região, que se preocupará apenas com o aspecto material de acompanhamento das unidades lotadas em uma determinada região. O trabalho será mais eficiente, eficaz e produtivo, enquanto um se preocupa com a administração da região no aspecto disciplinar e doutrinário, o outro se preocupará com os aspectos legal e administrativo.

3.4.13 Utilização da tecnologia disponível

O alto custo de administração do Centro, ainda existe porque meios de comunicação e tecnologia disponível, ainda são subutilizados pelo mesmo. Um pequeno exemplo disso dá-se nas comunicações entre a diretoria geral e suas unidades administrativas, que fazem o uso de correio para o envio de correspondências que poderiam ser enviadas normalmente digitalizadas. A diretoria geral tem a necessidade de enviar uma correspondência para todas as unidades administrativas e o faz usando o correio. Em um envio o custo operacional não é tão alto, mas o acúmulo disso, durante o período de um ano, é alto. Até a definição de formas digitais de comunicação poderá ser adotada pelo Centro, como é o caso de msn, skiper, documentos em adobe, etc. Na maioria das organizações um dos custos mais elevados é com a comunicação, perdendo normalmente para o custo com pessoal. Isso é uma solução rápida e que reduzirá significativamente os custos da diretoria geral.

3.4.14 Diversidade de Idiomas

A diversidade de idiomas é uma ameaça no ponto de vista organizacional, porque é um limitador para a entrada da instituição em países com língua fora dos padrões normais de comunicação internacional que é o inglês e o espanhol, é mais um ponto que precisará ser trabalhado na preparação de gestores na implantação de unidades no exterior. Quando surgirem os primeiros sinais de possibilidade de implantação de uma unidade do CEBUDV em um país com essa característica na língua, deverá ser preparado um gestor administrativo que tenha o conhecimento da língua local para dar início às atividades do local. Também é de igual importância a definição do idioma oficial do Centro, pois com o seu crescimento a nível internacional isso deverá estar claro para todo o CEBUDV. Naturalmente o português está se despontando como esse idioma, mas isso não é oficial, e sim cultural.

3.4.15 Legislação estrangeira

A mesma coisa acontece com a legislação de cada país, o CEBUDV antes de instalar uma unidade administrativa em qualquer outro país, deverá fazer um estudo aprofundado da legislação fiscal, tributária, cível e criminal do local para ver quais são os pontos que poderão dificultar ou favorecer a instalação do Centro.

3.4.16 Concentração de patrimônio e descentralização da contabilidade

A concentração do patrimônio do Centro na sua sede geral é uma ameaça interna a até externa. Interna porque está sujeito a gerar revolta interna de trabalhos realizados pelas unidades administrativas que conseguiram arduamente conquistar algo, e ter que imediatamente passar para a responsabilidade de outra pessoa jurídica. E externa porque com o crescimento natural do Centro, a concentração de riquezas será grande na sede geral e poderá criar uma imagem de uma instituição que trabalha para concentrar riquezas. O exemplo que temos de religiões que trabalham com essa filosofia acabam por criar rejeição de uma parte dos adeptos.

A ameaça na concentração de patrimônio na sede geral, também, é justificada porque a contabilidade da diretoria geral não contabiliza as contas das unidades administrativas gerando um patrimônio sem a devida receita, enquanto nas unidades administrativas a aquisição do patrimônio é feito e contabilizado e por muitas vezes declarado a secretaria da fazenda. Como cada unidade tem o seu próprio CNPJ não há necessidade de se concentrar o patrimônio na sede geral, ou se assim o fizer, fazer por meio de termos de comodato do uso das instalações pela outra pessoa jurídica. Essa forma é a mais utilizada quando as pessoas jurídicas são distintas.

3.4.17 Reconhecimento nacional e internacional

Por ser uma instituição pouco conhecida a nível nacional e internacional, o seu crescimento ainda é lento. Com a entrada nos Estados Unidos o conceito e o respeito com a instituição serão evidentes. Poderá ser também reconhecido por outros países como uma instituição beneficente e saudável para a sociedade local, pouco a pouco acabará o desconhecimento, e o CEBUDV será mais reconhecida, tudo isso sem a necessidade de um marketing externo, apenas usando bem os meios de comunicação para que a imagem da instituição chegue da maneira correta a população.

3.4.18 Inserção nas diversas culturas

A cultura de cada país é, para qualquer instituição que trabalha com ensinos e filosofia, um fator primordial para a sua entrada, manutenção e estabilidade no local. Antes da implantação deverá ser feito uma avaliação da possibilidade do desenvolvimento do CEBUDV em uma determinada cultura, respeitando a cultura local, trabalhando de uma forma que também possa ser aceita pela população local.

Como oportunidade de crescimento e carta de apresentação para a CEBUDV poder mostrar a sua responsabilidade como instituição séria, pode-se valer de seu título de utilidade pública federal concedida pelo governo brasileiro, bem como de seu reconhecimento pela suprema corte Norte Americana. Isso são pontos que pesam na apresentação as autoridades de outros países, principalmente.

3.4.19 Expansão internacional

O CEBUDV tem em seu quadro societário, sócios das mais diversas nacionalidades. Isso é uma oportunidade que poderá aproveitar para fazer um trabalho preparando-os e qualificando-os na gestão administrativa, bem como doutrinária do Centro. Dar seguimento ao mesmo trabalho feito pelos primeiros sócios que saíram de Porto Velho para diversas localidades do Brasil, expandindo inicialmente a mesma em território Nacional, e utilizar esses sócios na expansão internacional do Centro aos países onde ela precisa chegar.

3.5 Calendário

O CEBUDV, de acordo com a sua diretoria geral, para a implantação de um planejamento estratégico, deverá fazer uma profunda reflexão de tudo o que se aprendeu até hoje com a forma de administrar o Centro, e como isso poderá funcionar daqui pra frente de uma forma mais profissional. Esse tempo da reflexão pode-se definir em um ano. Diante dessa reflexão deverão ser levantadas todas as necessidades reais do Centro, na busca de seu crescimento sustentável e equilibrado. Com essas informações se faz um check list das atividades que deverão ser realizadas em um determinado espaço de tempo na diretoria geral, e em cada departamento auxiliar ao trabalho da diretoria. Também com suas unidades administrativas. Realizar passo a passo cada etapa do check list para que se tenham todas as informações necessárias para a elaboração e realização do plano.

A implementação do planejamento estratégico é possível a partir de um estudo detalhado de todas as informações levantadas no check list, onde o mesmo mostrará quais são os pontos fracos e fortes reais da instituição, e quais as reais ameaças e oportunidades que se abrem ao crescimento do Centro a nível mundial. Quanto mais aprofundado for o estudo e a identificação de todos esses pontos, sejam eles positivos ou negativos, melhor será o resultado e as soluções encontradas para algum problema. Definido isso, se faz um calendário de atividades pré-definidas pela diretoria geral para a implementação do planejamento e se começa a execução. É importante que cada membro da diretoria geral e dos departamentos, coloque no meio do calendário de atividades períodos de verificação da programação pré-estabelecida, isso é necessário para a verificação das atividades se estão indo no rumo traçado. Esses períodos não podem ter um espaço de tempo muito longo, podendo ser de no máximo 6 (seis) meses. Se estiver indo na programação, tudo bem, se não estiver conseguindo executar o que foi planejado, deverá ser feita uma análise de quais problemas surgiram para a execução de determinada tarefa. Se for necessário mudar o rumo daquela tarefa para se chegar ao objetivo macro, se muda. Se não for necessário, procura corrigir o problema que houve. Uma idéia de um calendário simples que poderá ser utilizada inicialmente é abaixo definida:

QUADRO 3 Calendário de planejamento

Atividade	Responsável	Prazo
Definição da Missão	Diretoria Geral	2 Meses
Estudo macroambiental	Presidente e Diretores de departamentos	6 Meses
Definição dos objetivos	Presidente e Diretores de departamentos	6 Meses
Divulgação interna	Departamento de comunicação	8 Meses
Distribuição de questionários	Departamento de comunicação	3 Meses
Recolhimento dos questionários	Departamento de comunicação	6 Meses
Levantamento dos resultados	Diretoria Geral	8 Meses
Início da Implementação	Diretoria Geral	1 Ano

Uma coisa importante para a implementação de um planejamento estratégico é que seja realmente bem estudado, não adianta pressa para fazer um planejamento de uma

instituição durável, mas também não pode ser muito moroso, pois, pela velocidade que as informações estão sendo transmitidas no mundo, é necessário que tenha uma percepção fina de tudo que é essencial. Identificar o essencial é um trabalho louvável, com essa identificação será muito mais fácil de definir com mais clareza o objetivo macro da instituição, e também apresentar isso a todos envolvidos com o processo.

A diretoria geral do CEBUDV é o ponto de partida para a implantação do planejamento. Sua decisão de fazê-lo é uma força inicial que se bem fortalecido, poderá gerar uma energia positiva que se espalhará por todas as unidades do CEBUDV, e criará uma sinergia em torno de um movimento saudável na instituição como um todo. Fazer na própria sede geral, nos departamentos e nas unidades, acompanhar o desenvolvimento do trabalho em cada local, e incentivar as lideranças a continuarem esse esforço nas mudanças de diretoria que acontece de três em três anos, envolver todos em um só sentimento e objetivo.

4 CONCLUSÕES

A experiência de muitas instituições, sejam elas filantrópicas ou não, na implantação de um planejamento estratégico, tem demonstrado que o crescimento quando planejado tem maiores possibilidades de êxito. No CEBUDV essa implementação poderá ser feita sem maiores problemas, pois, no seu quadro societário, existem muitas pessoas competentes para a realização desse trabalho. Quando se tem conhecimento, quais são os seus inimigos internos e externos e quais as armas que teremos para enfrentá-los, descobriremos como poderemos enfrentá-lo. Pode-se observar no CEBUDV alguns pontos fracos e ameaças, porém existem diversos pontos fortes e oportunidades, que se forem bem aproveitadas, poderão servir de trampolim, fazendo a organização dar um salto qualitativo na sua gestão administrativa e operacional.

Também assim, é possível conhecer o caminho com maior segurança para caminhar sabendo que sempre terá um solo firme para pisar tranqüilo, e fértil para plantar as idéias de mudanças e realizações, para no futuro ver brotar as flores do conhecimento administrativo nos gestores do futuro da instituição. E dessas flores frutificarem os objetivos e, dessa forma, reflorestar o CEBUDV com a estrutura de uma árvore frondosa e forte, tal qual uma samaúma na floresta amazônica, que se impõe com a sua altura e beleza e se fortalece no seu cerne, formando um dos troncos de maior diâmetro encontrados no Brasil.

Percebe-se neste trabalho que toda e qualquer instituição tem os seus pontos fracos, que é para saber que ainda precisa de melhoras e sempre precisa estar se preparando para o que há de vir na sua gestão, não deixando de se reciclar e se qualificar. Com isso também, pode-se entender que o seu crescimento é dependente de uma corrente positiva, formada por seus colaboradores na busca de um objetivo comum, quanto maior e mais participativa for essa corrente, melhor e mais rápido serão os seus resultados e benefícios. Os pontos fracos deverão ser cuidados com atenção para que se diminua durante o passar do tempo.

Pontos fortes também são identificáveis em qualquer instituição, e isso faz que possamos fortalecer a mesma no combate aos pontos fracos. Eles são responsáveis pela motivação interna do grupo. Quanto mais rápido eles são identificados, mais rápido eles serão fortalecidos. No CEBUDV existe um ponto forte que é fator vital para qualquer instituição filantrópica, o voluntariado, quanto mais ele puder ser incentivado, motivado e fortalecido, melhores serão seus resultados. Tudo que foi construído no CEBUDV até os dias de hoje, foi

com muito trabalho voluntário, sendo poucas as pessoas no universo dos sócios que trabalham remuneradas, somente um zelador em cada unidade administrativa e mais quatro no escritório da diretoria geral. Esse é um ponto que podem ser mais bem trabalhado e estudado.

As ameaças são reais para qualquer instituição e, como são sempre externas, nem sempre elas podem ser percebidas com antecedência, às vezes uma ameaça só é percebida já está acontecendo. Algumas outras podem ser bem identificadas e, com isso, pode ser feito uma defesa mais bem elaborada para que a organização não seja derrotada por elas.

Como o CEBUDV está trabalhando atualmente em uma mudança na estrutura, pode-se aproveitar o momento, e a alta gestão do Centro, estudar a possibilidade de implementar um planejamento estratégico. Fazendo repensar, também, sua estrutura administrativa e operacional. O crescimento exponencial mostrará a necessidade do planejamento cedo ou tarde.

Esse planejamento poderá ser iniciado como um movimento de sua cúpula, fazendo um estudo aprofundado do Centro, e com isso identificando as suas fraquezas e potencialidades. Definindo calendários de atividades, e divulgando a idéia aos formadores de opinião e a todos os sócios. Criando dessa forma uma sinergia positiva na implementação do mesmo. Observando se as mensagens estão na percepção de todos, com isso, a diretoria geral, fazendo-se entender sobre sua visão, missão, metas e objetivos.

É um movimento saudável, que como fruto principal, terá o fortalecimento do Centro em toda a sua comunidade e lideranças.

5 REFERÊNCIAS

ANSOFF, Igor H., DECLERECK, Roger P., HAYES, Robert L. **Do Planejamento Estratégico a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

CARNEGIE, Dale e Associates. **Administrando Através das Pessoas**, 1ª ed. São Cristóvão RJ: Editora Artenova, 1977.

CEBUDV. **Relatório de atividades**: Diretoria Geral. Brasília: CEBUDV, 2005

CEBUDV. **Consolidação das Leis**, Brasília: CEBUDV. 2004,

CEBUDV. **Anais**: Encontros de Presidentes: Diretoria Geral, 1ª ed. Brasília, 2001. (cdrom)

CEBUDV. **Alto Falante**: Informativo oficial do CEBUDV. Edição eletrônica.

CERTO, Samuel C., PETER, J. Paul. **Administração Estratégica**. São Paulo: Makron, 2005.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**, 1ª ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1999.

_____. **Prática de Administração de Organizações (The Pratic of Management)**, 2ª ed. Parte III. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1964.

_____. **Administração**: Responsabilidades, Tarefas, Práticas., 1ª ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1975.

FRITZ, Robert. **Estrutura e Comportamento Organizacional**: mudança, equilíbrio e continuidade, 1ª ed., São Paulo: Editora Pioneira, 1997.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**, 6ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

MINTZBERG, Safári de Estratégia,

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, metodologias, práticas, 14ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

RASMUSSEN, U.W., Manual da Metodologia do Planejamento Estratégico, 1ª ed. São Paulo: Edições Aduaneiras, 1990.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**, 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

ZIEMER, Roberto, **Mitos Organizacionais: O Poder Invisível na Vida das Organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.