



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO SOCIAL: o caso da TV OVO

Ariane Fernandes da Conceição¹

Resumo

O presente trabalho busca apresentar como ocorre o planejamento estratégico na TV OVO, sendo esta uma tv comunitária surgida no ano de 1996 cujo principal propósito é mostrar a realidade das comunidades dos jovens da periferia de Santa Maria através de produções audiovisuais. Para tanto, o objetivo do estudo é analisar como é feito o planejamento estratégico da organização. Para tanto foi realizada uma entrevista com dois membros da coordenação da TV, bem como análises documentais do material disponível e disponibilizado por estes. Quanto ao planejamento estratégico da TV OVO, pode-se perceber que, constitui-se como uma associação sem fins lucrativos, onde a grande maioria dos envolvidos nos trabalhos realizados o faz através do voluntariado, esta funciona basicamente como uma "empresa", e a organização a administração da TV a torna um espaço informal com claros traços de instituição formal, o que tira o peso de metas e agrega no capital humano, uma vez que fica clara a importância de cada membro que participa da coordenação.

Palavras chave: TV Comunitária; Organização do Terceiro Setor; Planejamento Estratégico; Gestão Social; TV OVO.

STRATEGIC PLANNING AND MANAGEMENT SOCIAL: the case of TV OVO

Abstract

This job aims to present the strategic planning used by TV OVO, which is a community television emerged in 1996 whose main purpose is to show the reality of communities of young people on the outskirts of Santa Maria by audiovisual productions that portray with other eyes, of those who live there. Therefore, the main objective of the study was around analyze how the organization's strategic planning is done. To meet the goals set, an interview with two members of the TV coordination has been established, as well as documentary analysis of the available material and made available by them. As for the strategic planning of the TV OVO, one can see that this basically works as a "company", and the organization's management TV makes it an informal space with clear traces of formal institution, which takes the weight goals and aggregates in human capital, since it is clear the importance of each member participating in the coordination.

¹ Pós-doutoranda em Extensão Rural. Doutora em Desenvolvimento Rural pela UFRGS, Mestre em Extensão Rural pela UFSM. Graduada em Gestão de Cooperativas pela UFV e em Administração pela Faculdade Senac Porto Alegre.

Keywords: Community TV; Third Sector Organization; Strategic Planning; Management Social; TV OVO

INTRODUÇÃO

A comunicação esteve em voga desde o advento e popularização do rádio, posteriormente sendo dividido com a propagação da televisão bem como os diversos canais comunicacionais. Dentro desse novo sistema de comunicação, surgiu um sentimento de querer ter vez e dar voz à população através de uma televisão que apresentasse as condições sociais das comunidades, principalmente as periféricas, e promovesse uma nova forma de debate o qual não circulava nas grandes redes televisivas, utilizando como forma de comunicação o que denominou-se televisão comunitária (PERUZZO, 2014; 2007).

Por televisão (TV) comunitária pode-se entender uma concessão de utilização livre formada por associação de pessoas que se unem a fim de produzir programas locais nas comunidades, buscando apresentá-la (PERUZZO, 2014;2007; MOMBELLI & ROSA, 2012). Além disso, vale ressaltar que a Comunicação Comunitária tem um compromisso com o desenvolvimento das comunidades a qual está inserida, principalmente a partir da inserção dos jovens de periferia no processo de produção dos programas, documentários e curtas. Sendo assim, as TVs comunitárias são responsáveis por gravar e apresentar uma programação local diferenciada, retratando a cultura, a identidade e os interesses de cada localidade (MOMBELLI & ROSA, 2012). Frente a este cenário, o presente artigo busca apresentar como ocorre o planejamento estratégico da TV OVO (Oficina de Vídeo).

A TV OVO surgiu em 1996, como uma oficina de vídeo direcionada ao público jovem, realizada pela Associação Comunitária da Vila Caramelo, no município de Santa Maria. Com o tempo, a TV OVO tornou-se uma associação sem fins lucrativos, o que deu início a ideia de TV Comunitária, tendo como objetivo mostrar a realidade das comunidades dos jovens que participavam das oficinas.

Sendo assim, a TV OVO trabalha há 15 anos na formação de jovens e adolescentes da periferia na produção audiovisual e constitui-se como uma associação sem fins lucrativos, onde a grande maioria dos envolvidos nos trabalhos realizados o faz através do voluntariado.

Apesar de serem organizações sem fins lucrativos, as TVs comunitárias necessitam se inserir no mercado, principalmente buscando parcerias e financiamentos para que possam

realizar os projetos propostos. Sendo assim, é necessário que as TVs tenham um planejamento estratégico coerente as atividades a serem analisadas durante o ano, bem como seguir modelos de gestão que irão colaborar na administração da mesma.

Dessa maneira, buscou-se como pergunta norteadora de pesquisa responder ao questionamento sobre como ocorre o planejamento estratégico na TV OVO. Para responder a essa questão, o objetivo geral que rege este trabalho é justamente analisar como é feito o planejamento estratégico e quais os modelos de gestão social são adotados na TV OVO.

Como metodologia utilizada para a realização da pesquisa, esta consistiu em um estudo de caso, a partir de uma abordagem descritiva, utilizando-se de métodos qualitativos para coleta de informações e a construção do mesmo. Assim, foram realizadas entrevistas com informantes chaves da TV OVO, ou seja, membros da coordenação da organização que participam efetivamente das atividades da TV OVO, sendo eles o coordenador geral e a coordenadora de finanças. Vale ressaltar que, a TV OVO não tem rigidez em seus cargos, muito menos uma hierarquia, portanto, todos exercem diversos papéis dentro dela. Além disso, foi realizada análise documental materiais fornecidos como folders, documentos institucionais, DVDs das produções e autorização para fotos. Para sistematização dos resultados encontrados, ocorreu a análise do conteúdo obtido com as entrevistas e os documentos utilizados foram categorizados e selecionou-se elementos que se ressaltaram para análise e cruzamento de informações.

O presente trabalho se estrutura em quatro seções cuja primeira consiste nesta introdução onde estão inseridos os problemas de pesquisa, objetivos e justificativa do trabalho. O segundo tópico é constituído pelo referencial teórico no qual são trabalhadas as temáticas do planejamento estratégico e planejamento e gestão no terceiro setor e encerrando o tópico a comunicação comunitária na aproximação da organização com a sociedade. Em um terceiro tópico está apresentada a TV OVO, sendo esta caracterizada como uma pesquisa qualitativa exploratória. No quarto capítulo são analisados os dados colhidos durante a pesquisa de campo. E por fim, mas não menos importante, as considerações finais.

1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De maneira geral, pode-se dizer que planejar é uma forma de estruturar e organizar objetivos e metas com o propósito de se atingir um determinado resultado. Para Caravantes,

Panno e Kloeckner (2005, p. 404), “o planejamento é o ponto de partida para qualquer ação de parte da gerência voltada para resultados”. Desse modo, esta é uma ferramenta que procura impactar as decisões tomadas para um futuro e, também, para um agora. Para Maximiano (2011, p.175):

O planejamento é a ferramenta que as pessoas e organizações usam para administrar suas relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo decisório. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento (MAXIMIANO, 2011, p. 175).

Vale lembrar que o planejamento apresenta diversos níveis dentro de uma organização e este pode ser classificado em estratégico, tático e operacional. No nível estratégico, podemos inferir que é o de fundamental importância para a organização, pois é onde a empresa injeta maior nível de recursos e uma visão mais ampliada. Os níveis tático e operacional ficam, então, responsabilizados pela implementação dos projetos traçados pelo planejamento estratégicos, buscando tornar a empresa mais eficiente e eficaz quanto à utilização de seus recursos organizacionais.

Steiner (1969, p. 12 *apud* Oliveira, 2009, p. 3) afirma que o planejamento ocorre através de cinco etapas. A primeira dimensão correspondente ao assunto abordado, a segunda diz respeito aos elementos do planejamento, a terceira refere-se às dimensões de tempo do planejamento, a quarta às unidades organizacionais onde este é elaborado e a quinta está ligada às características do planejamento. Lembrando ele que: “esses aspectos não são mutuamente exclusivos e nem apresentam linhas demarcatórias muito claras”.

No que tange estratégias, essas são os meios através dos quais a empresa procura atingir seus objetivos. Compreende os objetivos, as políticas e os programas de ação. Slack *et al.* (2002) afirmam que estratégia é o padrão geral de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e que pretendem alcançar suas metas de longo prazo.

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo rápido, coerente, eficiente e eficaz (OLIVEIRA, 2009).

Mintzberg *et al* (2006, p. 34) acreditam que a estratégia baseia-se em atividades únicas, realizadas através de uma posição estratégica sustentável que exige intercâmbios para que se possa gerar vantagem competitiva e sustentabilidade.

O processo de planejar envolve, portanto, um modo de pensar; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde. (OLIVEIRA, 2009).

Dessa maneira, pode-se perceber o quão é importante o planejamento dentro de uma organização, seja ela pública ou privada. Parte-se então para a discussão de como planejar através do Planejamento Estratégico.

Maximiano (2000) propõe que o planejamento estratégico seja realizado a partir de cinco etapas, sendo elas: 1) seleção de alternativas estratégicas e escolha da estratégia empresarial, a fim de se adequar ao ambiente, potencializando as oportunidades e forças e neutralizando as ameaças e fraquezas; 2) determinação dos objetivos, que servem para orientar a organização no que tange suas ações, permitir uma autoavaliação de suas atividades, motivar as pessoas envolvidas e definir o ritmo de trabalho a ser adotado pela organização; 3) análise ambiental externa, uma vez que é através dele que as instituições obtêm os recursos e informações necessários para subsistência e funcionamento, e é no ambiente que colocam os resultados de suas operações; 4) análise organizacional interna, uma vez que esta aumenta a possibilidade de se prever as mudanças e conhecer a situação atual na qual a organização se encontra, aumentando, assim, as chances de um bom planejamento estratégico; 5) avaliação e acompanhamento do planejamento estratégico, buscando traçar o “como fazer” (MAXIMIANO, 2000).

Pode-se observar, de certa maneira, a importância da elaboração de um bom planejamento estratégico que oriente a empresa, não sendo subestimado nem sobre-estimado, traçando, assim, objetivos que sejam plausíveis de serem cumpridos. Porém, sabe-se que esta não é uma simples tarefa, uma vez que a própria estratégia está mergulhada em uma multiplicidade de fatores e de componentes internos e externos.

Assim, deve-se ressaltar que o planejamento estratégico clarifica e define o elenco de objetivos a ser perseguidos, porém tem-se que ter de forma clara e de fácil acesso a visão, missão e as políticas da organização para se construir um planejamento estratégico condizentes com tais fatores micro e macroambientais.

O planejamento estratégico também pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação (OLIVEIRA, 2009). Maximiano (2000, p. 162) ressalta que “o planejamento estratégico consiste na tomada antecipada de decisões (...). Não se trata simplesmente da previsão das decisões que serão

tomadas no futuro, mas da tomada de decisões que produzirão efeitos e consequências futuras”.

Segundo Oliveira (2009, p. 39), o planejamento estratégico implica em três dimensões operacionais sendo elas o delineamento, que compreende a estruturação do processo de planejamento estratégico; a elaboração que diz respeito aos apontamentos das oportunidades e ameaças no que tange a instituição, bem como projeção de estimativas de risco para as alternativas estabelecidas; e a implementação, que envolve “assuntos organizacionais, o sistema de importações, o sistema orçamentário, os sistemas de incentivos, a competência operacional, o treinamento e a liderança necessária ao desenvolvimento do processo”.

No que tange a elaboração e implementação do planejamento estratégico, este pode ser representado por quatro fases. Na Fase I, Diagnóstico Estratégico, é definido como a instituição se encontra, analisando os diversos aspectos relacionados à sua realidade interna e externa. Dessa maneira, essa fase acontece através do cumprimento de cinco etapas, sendo elas a identificação da visão, dos valores, além das análises externa, interna e dos concorrentes. Sendo assim, Oliveira (2009) afirma que é de grande importância que a fase do Diagnóstico Estratégico seja elaborada da forma mais realista possível, para que se evite problemas futuros devido à sua sub ou superestimação.

Na Fase II, Missão da Empresa, são estabelecidos a razão e o posicionamento da instituição. Dessa maneira, essa fase acontece através do cumprimento de cinco etapas, sendo elas o estabelecimento da missão, estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais, estruturação e debate de cenários, estabelecimento da postura estratégica e estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas (OLIVEIRA, 2009).

No que tange a Fase III, denominada Instrumentos Prescritivos e Quantitativos, esta é dividida nesses dois instrumentos que deve estar em consonância e harmonia, sendo os instrumentos prescritivos explicativos do que deve ser realizado pela empresa, através do estabelecimento de objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, projetos e planos de ação; e os instrumentos quantitativos, através de projeções financeiras para análise da viabilidade de execução dos projetos, planos de ação e atividades previstas (OLIVEIRA, 2009).

Por fim, na Fase IV, ocorre o Controle e Avaliação dos encaminhamentos para o alcance das ações desejadas. Oliveira (2009, p. 56) enfatiza que “nessa quarta fase, deve-se considerar, entre outros aspectos, os critérios e parâmetros de controle e avaliação dentro de uma situação adequada de custos versus benefícios”. Fichmann e Almeida (1991, p. 34) destacam que “as etapas de um plano são flexíveis, de forma que sempre haverá a possibilidade de ser revisto”.

Assim, deve-se ressaltar que o planejamento estratégico tende a clarificar e definir o elenco de objetivos a ser perseguidos, porém tem-se que ter de forma clara e de fácil acesso a visão, missão e as políticas institucionais para se construir um planejamento estratégico condizentes com a realidade a ser enfrentada.

1.1 PLANEJAMENTO E GESTÃO NO TERCEIRO SETOR

A constante mudança no cenário econômico, social e ambiental exige cada vez mais das organizações um planejamento adequado ao momento (ROCHA; NUNES; KICH, 2011). As estratégias administrativas criadas atualmente voltam-se para instituições públicas e privadas, deixando as organizações sem fins lucrativos a mercê do acaso, mas quanto mais organizações com os mesmos objetivos surgirem, acirra-se a concorrência, forçando com que estas organizações superem-se em estratégias (FISCHER; FALCONER, 1998).

Sobre o terceiro setor, Voltolini (2009) afirma que desde os anos 1990 este expandiu-se rapidamente em forma de Organizações Não Governamentais (ONGs) que possuem o foco na prestação de serviços à comunidade e englobam diversas áreas, tais como: saúde, educação, cultura, direitos civis, moradia, proteção ao meio ambiente e desenvolvimento de pessoas.

O terceiro setor diferencia-se do primeiro e segundo setor na medida em que desenvolve atividades públicas através de associações profissionais, associações voluntárias, entidades de classe, fundações privadas, instituições filantrópicas, movimentos sociais organizados, organizações não governamentais e demais organizações assistenciais ou caritativas da sociedade civil (TENÓRIO, 1998, p. 20).

Voltolini (2009) ainda diz que com natureza privada e fins públicos, o terceiro setor não propende ao lucro e que os métodos atuais devem ser utilizados para uma administração eficaz, sem perder o foco das dimensões humana e sociocultural. Quanto a sua forma de administração, Santos (2012, p.02) define que:

As Organizações do Terceiro Setor não possuem métodos próprios de administração, mas buscam nas Teorias Gerais técnicas para o melhor desempenho de suas atividades. Essas organizações percebem que sem uma pessoa capaz de administrar os recursos (financeiros, humanos, tecnológicos) e sem ter um bom projeto para apresentar à sociedade não conseguem captar os recursos necessários para se manter e, em muitos casos, credibilidade nas suas ações (SANTOS, 2012, p.02).

Beggy (2002) resalta que empresas que utilizam o planejamento são mais habilidosas em solucionar seus desafios do que aquelas que não o utilizam. Dessa forma, Drucker (1995)

V.10, n^o2, jan./jul. 2017.

afirma que uma organização sem fins lucrativos necessita de quatro coisas para obter êxito: um plano, marketing, pessoas e dinheiro. Complementando, Cury (2011) ressalta que, no planejando estrategicamente, as organizações sociais tem condições de analisar sua realidade interna e externa, onde diferentes aspectos depois de identificados podem ser utilizados, minimizados ou eliminados.

Concordando com Cury (2011), Tyszler e Barbero (2003) falam que o uso do planejamento estratégico em organizações do terceiro setor permite que o ambiente externo seja examinado de maneira sistemática e aprofundada e serve como uma ferramenta em que os gestores têm a possibilidade de conjecturar sobre as possibilidades existentes a partir da definição de objetivos, estratégias, políticas e planos. Referente aos projetos sociais, Armani (2000, p.18) determina que:

Um projeto social não é apenas aquele documento formal enviado aos potenciais financiadores como instrumento para captação de recursos. Muito mais do que isso, é uma das soluções técnicas mais difundidas para que as pessoas e as organizações possam contribuir como o enfrentamento de problemas sociais de uma forma organizada, ágil e prática (ARMANI, 2000, p.18).

Cury (2011) ainda complementa dizendo que para um projeto, seja ele social ou não, três fases são imprescindíveis: planejamento, implementação e avaliação. A avaliação inicia logo quando surge a ideia do projeto. São avaliadas as necessidades sociais, econômicas e políticas para seu desenvolvimento e implantação. Durante a implementação é realizado o monitoramento de atividades e custo, utilizados para o controle efetivo do projeto (custos, prazos, objetivos) e avaliação final.

Considerando que todo projeto busca uma mudança, o primeiro conceito fundamental a ser considerado no campo do trabalho com projetos é que projetos são atividades que se propõem a realizar algo novo, ou seja, projetos distinguem-se das atividades de rotina, funcionais (MOURA, 2011, p.15).

No momento em que o terceiro setor se encontra, onde há escassez de recursos públicos destinados à área social e aumento da demanda, uma gestão e planejamento adequados aos projetos e programas sociais são cruciais. Para que isto ocorra, é necessário que seja desenvolvida uma cultura composta pela elaboração, monitoramento e avaliação como “práticas adequadas ao aperfeiçoamento do processo de tomada de decisão na gestão dos projetos” e não apenas como etapas utilizadas com o único propósito de captação de recursos (CAMPOS; ABEGÃO; DALAMARO, 2002).

Um modelo de gestão adequado é preciso em todas as empresas, e as organizações do terceiro setor não podem ficar para trás, pois a sua permanência e sustentação dependem

disto. Enquanto não forem descobertos métodos exclusivos para a gestão do terceiro setor, os métodos existentes e generalizados aos demais tipos de organizações devem ser estudados, adaptados e utilizados, de forma que seus objetivos não sejam prejudicados pela falta de uma gestão apropriada. Levando em consideração este assunto, o próximo tópico trata sobre os modelos de gestão, com foco na gestão social e financeira.

2 TV OVO: 16 anos de história

A TV OVO caracteriza-se por ser uma associação sem fins lucrativos que tem por objetivo primordial proporcionar formação social e cultural a jovens de periferia de Santa Maria – RS, ensinando-lhes técnicas audiovisuais na busca de um futuro promissor para essas crianças e adolescentes, com o propósito de mostrar a realidade das comunidades dos jovens que participam das oficinas, através do olhar dos mesmo que criavam vídeos relatando a vida da comunidade.

Sendo assim, a ideia da TV OVO inicia-se em 1996, com o Projeto Oficina de Vídeo Oeste, onde Paulo Roberto Tavares, protagonista do projeto, realizou uma oficina de vídeo para os jovens da Vila Caramelo, quando, segundo relatado no site da instituição, “os alunos produziram um programa de 15 minutos que receberia o nome de TV OVO, a TV da Oficina de Vídeo Oeste. Segundo dados do site da TV OVO, do ano de criação do projeto até o ano de 2009, foram realizadas cerca de 21 oficinas contando com a presença de aproximadamente 500 jovens, sendo uma média de 30 por ano.

Com o passar dos anos, o portfolio da TV OVO foi só aumentando. Dentre os trabalhos, destacam-se a coprodução do programa Povo Gaúcho (TVE-RS); projeto TV OVO no Ônibus, que exibia vídeos nas linhas de ônibus do Expresso Medianeira; projeto TV na Rua, que produziu e exibiu vídeos nas comunidades da periferia santa-mariense; mais recentemente os projetos “Projeto Cultural A História de Santa Maria através de suas ruas”, com a produção dos documentários “Avenida Progresso” e “1ª Quadra”; “Por onde passa a memória da cidade” e “Olhares da Comunidade” através da Lei de Incentivo a Cultura (LIC/SM); e Projeto FOCU (Pontão Fomento Cultural) com realização de oficinas de audiovisual nos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

Alguns dos trabalhos realizados pela TV OVO foram contemplados com prêmios municipais, estaduais e nacionais, como o Prêmio Escola Viva do Ministério da Cultura; o

Prêmio Cultura Viva do Ministério da Cultura, pelo projeto “Por onde passa a memória da cidade” e, além disso, o título de Utilidade Pública do Município de Santa Maria-RS, devido a importância dos trabalhos e resultados obtidos com os projetos.

No que diz respeito à estrutura física, em 2012 a TV OVO recebeu um antigo sobrado em forma de doação para que seja a instalação de sua sede; a ideia é restaurá-lo e torna-lo um ponto de cultura na cidade de Santa Maria.

A ideia é que este espaço aglutine oficinas audiovisuais, exposição de arte, museu, além de apresentação de mostras, curtas e um espaço democrático de discussão.

Em 2014, a TV OVO vem gerindo vários projetos ao mesmo tempo, sendo algum deles “Por onde passa a memória da cidade”, “TV OVO no ônibus”, “Poeira”, “Mais cultura nas escolas”, e a restauração do casarão.

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA TV OVO

De acordo com os autores estudados, ao se realizar um planejamento estratégico, a organização busca, através de um processo dialógico dentro coordenação, estabelecer os principais direcionamentos a serem seguidos ao longo do ano, buscando a melhor forma de se alcançar as metas as serem estabelecidas (OLIVEIRA, 2009). Cury (2011) lembra que o planejamento em uma instituição sem fins lucrativos inicia-se logo que surge uma ideia, seguidos de um bom planejamento, execução e avaliação dos projetos.

Ao analisar o planejamento estratégico da TV OVO, vale ressaltar que conforme Mombelli e Rosa (2012, p.8), a “TV OVO caracteriza-se como um espaço e um meio alternativo de comunicação que simultaneamente visa à formação profissional de jovens em situação de exclusão social e promove a democratização do acesso ao direito social à cultura”. Portanto, uma instituição sem fins lucrativos, gerenciada de maneira completamente democrática. Assim, conforme os entrevistados, “a TV OVO não é empresa, não tem uma hierarquia, nós não mandamos as pessoas fazerem coisas (...) cada um vai se autogestionando”.

Dessa maneira, tanto a visão quanto a missão da TV OVO permanecem, de certo modo, linear, uma vez que esta prima pela inserção dos jovens em suas produções, proporcionando que “eles entendam e produzam peças audiovisuais abordando a realidade onde vivem, incentivando o protagonismo juvenil na medida em que promove projetos que os colocam em contato direto com a comunidade” (MOBELLI; ROSA, 2012, p.8). Apesar de

não haver tanta preocupação com o estabelecimento de uma missão na TV OVO, Mintzberg (2000) alerta sobre a importância da formulação de estratégias que conectem a organização e sua missão no ambiente onde está inserida.

Cabe ressaltar que os integrantes da coordenação acreditam este não ser um fator primordial à organização, traçar claramente uma missão, visão e objetivos descritos, afirmando ser “apenas burocracias”. Entretanto, o que fica claro é que os integrantes dessa organização sabem bem o que querem e, principalmente, onde querem chegar. Ou seja, conforme afirmam Mobelli e Rosa (2012, p.9), a “TV OVO se constitui um movimento social que contribui para suprir necessidades da sociedade civil buscando parcerias com outros movimentos e instituições”.

Porém, dentre alguns dos objetivos da TV OVO, pode-se destacar que a organização busca estabelecer uma relação de compromisso com a comunidade e os seus projetos aprovados, trabalhando em conjunto voluntários e parceiros a fim de produzir os materiais com maior qualidade. No entanto, ressaltam novamente a questão da pró-atividade das pessoas que participam dessa organização, afirmando que “vai muito de cada um procurar e propor atividades a serem realizadas, não existindo um chefe que vai dizer o que se tem que fazer”. Nesse sentido, fica claro a importância do conhecimento a respeito da cultura ambiental da organização, como apontam Kotler e Keller (2006), que acreditam que as atitudes dos envolvidos devem estar intimamente associados às crenças e aos comportamentos da instituição, uma vez que se os envolvidos que ingressam não a conhecem, isso pode gerar insatisfação e abandono das atividades.

Quanto à estrutura organizacional da TV OVO, a organização conta com oito pessoas que coordenam os projetos e ações de maneira geral e um jovem proveniente de uma intervenção nas escolas. Porém, não é possível estabelecer um organograma funcional onde se designa um presidente e seus subordinados. Vale ressaltar que pelo fato de a TV OVO ser cadastrada como uma instituição sem fins lucrativos, os membros da coordenação são impedidos de ganharem o pró-labore pelo trabalho realizado. Portanto, este se caracteriza como um trabalho voluntário. Segundo o Parceiros Voluntários (2010), considera-se como voluntariado um conjunto de atividades e ações voltadas ao interesse social e comunitário em que toda a atividade desempenhada tende a ser a favor do serviço e do trabalho. Sendo assim, como a maior parte dos participantes da coordenação está presente de modo voluntário, acredita-se em uma hierarquia nula.

Um valor a ser levado em consideração nesse ponto diz respeito a o que pode-se chamar de dupla identidade da organização, ou seja, é uma organização não-governamental em relação aos seus projetos e atividades, porém uma empresa ao se portar no mercado como tal, a fim de manter-se competitiva e atrativa perante a sociedade santa-mariense, embora os coordenadores não a considerem como tal (como empresa).

O planejamento estratégico da TV OVO é realizado basicamente em três etapas. Dentro dessa perspectiva, pode-se afirmar que a TV OVO está de acordo com o proposto por Oliveira (2009). O autor propõe que em um primeiro momento sejam definidos como a instituição se encontra, analisando os diversos aspectos relacionados à sua realidade interna e externa (OLIVEIRA, 2009). Conforme os entrevistados, nessa primeira etapa, a equipe da coordenação se reúne e discute as principais questões entre si. Nessa reunião inicial, eles traçam a disponibilidade que cada um terá perante aos trabalhos da TV OVO, os principais objetivos e metas a serem alcançados, bem como o que esperam para a TV OVO, como pode ser visto na Figura 08. Como disseram os entrevistados, essa primeira reunião se resume em “sonhos e desejos para a TV OVO”, sendo assim os integrantes da TV OVO buscam responder as questões como “Qual o valor financeiro necessito para trabalhar na TV OVO?”, “Qual a atividade quero fazer na TV OVO?”, “Qual meu papel na TV OVO?” e “O que é a TV OVO?”.

Nesse sentido, vale salientar a importância desse primeiro encontro a fim de traçar o planejamento a ser seguido ao longo do ano pela organização, uma vez que estes devem orientar a organização no que tange suas ações, permitir uma auto-avaliação de suas atividades, motivar as pessoas envolvidas e definir o ritmo de trabalho a ser adotado pela organização. Dessa forma, Oliveira (2009) lembra que é de fundamental importância que esta fase seja elaborada da forma mais realista possível.

Na segunda etapa do planejamento, Oliveira (2009) destaca que devem ser estabelecidos os propósitos atuais e potenciais, bem como as macroestratégias e macropolíticas da organização. Sendo assim, na segunda etapa do planejamento estratégico TV OVO, a coordenação disponibiliza um sítio ou uma casa onde os membros vão passar um final de semana, confinados, a fim de materializar a chuva de ideias traçada no primeiro encontro e sistematizá-las, além de planejar projetos e propostas para o decorrer do ano. Este confinamento se torna de fundamental importância tanto para a equipe nos afazeres das atividades planejadas quanto no entrosamento da mesma.

Na terceira etapa do planejamento estratégico da TV OVO, as ideias discutidas nas etapas 1 e 2 do processo são relatadas em um documento oficial a ser seguido pelos membros

da TV OVO. Neste documento são traçados os projetos tanto a serem submetidos a editais quanto os a serem executados; as principais metas a serem alcançadas ao longo do ano; as ações que irão ser realizadas para satisfazer as metas e os respectivos prazos necessários para cada atividade. O que apresenta-se em consonância com o que descreve Oliveira (2009), que afirma que os instrumentos explicativos devem apresentar desafios, metas, estratégias, políticas, projetos e planos de ação; e os instrumentos quantitativos, através de projeções financeiras e viabilidade de execução (OLIVEIRA, 2009).

Por fim, Oliveira (2009) propõe uma quarta etapa que deveria ocorrer o Controle e Avaliação dos encaminhamentos para o alcance das ações desejadas que não mencionada pelos entrevistados.

Observa-se, então, que a organização em foco, segundo os entrevistados, tem um modelo de gestão próprio que considera um planejamento estratégico claro e factível, com foco definido e que respeita a cultura organizacional, estimulando o desenvolvimento das pessoas. Como forma de elucidar essa organização, acredita-se que a fala da entrevistada sobre o que é a TV OVO responde de forma clara a organização enfatizando que “a gente é a TV OVO, pois ela é um lugar de produção coletiva, tudo é uma discussão, nada é decidido sozinho, tudo passa por todos”. Ou seja, é um lugar democrático onde são construídos os objetivos de forma coletiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A TV OVO se constitui enquanto um importante instrumento de inserção e difusão/propagação de cultura na cidade de Santa Maria, no Rio Grande do Sul. TVs comunitárias tendem a exercer uma função social de grande importância e a instituição em voga consegue, de maneira exemplar, realizar seu papel social.

Após a realização da pesquisa, fica claro a importância da inserção das oficinas de vídeo produção nas escolas, pois como ficou evidente, ainda que seja pouco tempo/investimento, uma sementinha que nasce ali pode fazer toda a diferença na vida de um jovem.

Quanto ao planejamento estratégico da TV OVO, pode-se perceber que esta funciona basicamente como uma "empresa", embora os entrevistados não a vejam como tal, realizando o planejamento estratégico da instituição a partir de três etapas sendo elas: em um primeiro

momento sentam-se e traçam as metas, o que cada um pode se dedicar e o que chamaram de "sonhos e desejos para a TV OVO"; num segundo momento, eles fazem o que chamaram de retiro, vão para um sítio ou algum lugar qualquer, onde ficam confinados, pensando 24h na TV OVO; e por fim eles colocam tudo o que planejaram num documento oficial. Essa maneira de organização a administração da TV a torna um espaço informal com claros traços de instituição formal, o que tira o peso de metas e agrega no capital humano, uma vez que fica clara a importância de cada membro que participa da coordenação.

REFERÊNCIAS

ARMANI, D. Como elaborar projetos? Guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais. Porto Alegre: **Tomo Editorial**, 2000.

BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. Planejamento Estratégico Organizacional **Revista Eletrônica de Contabilidade do Curso de Ciências Contábeis UFSM**. vol. I. n.2 dez/2004-fev/2005.

BEGGY, T. Adapting the traditional business plan into social enterprises. **Pennsylvania CPA Journal**, p. 22-23, spring 2002.

CAMPOS, A. E. M.; ABEGÃO, L. H., DELAMARO, M. C. O planejamento de projetos sociais: dicas, técnicas e metodologias. Rio de Janeiro: **Oficina Social, Centro de Tecnologia, Trabalho e Cidadania**, 2002.

CARAVANTES, G. R.; PANNON, C. C.; KLOECKNER, M. C. Administração: Teorias e Projetos. São Paulo: **Pearson Prentice Hall**, 2005.

CURY, T. C. H. Elaboração de projetos sociais. In: Ávila, C. M. Gestão de projetos sociais. São Paulo: **AAPCS**, 2011.

DRUCKER, P. Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas. São Paulo: **Pioneira**, 1995.

FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P. Desafios da parceria governo e terceiro setor. **Revista de Administração**, São Paulo: USP, v.33, n.1, p.12-19, jan./mar., 1998.

FISCHMANN, A.A; ALMEIDA, M.I.R. Planejamento Estratégico na Prática. São Paulo: **Atlas**, 1991.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de Marketing. 12ª ed. São Paulo: **Pearson Prentice Hall**, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. Administração de projetos: como transformar ideias em resultados. 4 ed. São Paulo: **Editora Atlas**, 2010.

MAXIMIANO, A. C.A. Teoria Geral da Administração: Da revolução urbana à revolução digital. 6ª Ed. São Paulo: **Atlas**, 2011.

MAXIMIANO, A. C.A. Teoria Geral da Administração: Da revolução urbana à revolução digital. 3ª Ed. São Paulo: **Atlas**, 2002.

MINTZBERG, H. Sáfari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: **Bookman**, 2000.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.B; GHOSHAL, S. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: **Bookman**, 2006.

MOMBELLI, Neli Fabiane, ROSA, Rosane. A construção de identidades juvenis por meio do audiovisual: caso TV OVO. **Revista: Razón y Palabra** [On-line], 2012.

MOURA, C. B. Projetos sociais nos contextos da responsabilidade social e do terceiro **setor**: uma contribuição da metodologia de projetos. Rio de Janeiro: **UFRJ**, 2011.

MOURA, Carina B. Projetos Sociais nos contextos da Responsabilidade Social Empresarial e do Terceiro Setor - Uma contribuição da metodologia de projetos. **Monografia. UFRJ**: 2011.

OLIVEIRA, D. P. R.; Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 26ªed. – São Paulo: **Atlas**, 2009.

PARCEIROS VOLUNTÁRIOS. **Transparência e prestação de contas**: conceitos e práticas. Porto Alegre, 2010. Disponível em: < <http://www.parceirosvoluntarios.org.br/Componentes/textos/TextosOSC.asp> > Acesso em: 23 de março de 2014.

PEREIRA, N.C. Introdução a Administração. **Instituto Federal de São Paulo** - Campus São Carlos, 2009.

PERUZZO, C. M, K. A Comunicação Comunitária e Alternativa em Pontos de Cultura na Capital de São Paulo. **Razón y Palabra**, v.1 p. 1-21, 2014

PERUZZO, C. M. K. Televisão comunitária no Brasil: dimensão pública e participação cidadã na mídia local. Rio de Janeiro: **Mauad**, 2007.

PERUZZO, C. M. K. Comunidade em tempo de redes. In: PERUZZO, Cicilia M.K.; COGO, Denise; KAPLÚN, Gabriel (Orgs.) **Comunicação e movimentos populares**: quais redes? São Leopoldo: Unisinos, 2002. P. 275-298.

SANTOS, L. C. Projetos Sociais: fragmentos de ensinamentos. **REVISTA ADM PUBLICA: VISTA E REVISTA**. , v. 1, n. 4, p.39-50, mai./ago. 2003.

SANTOS, M. C. **O administrador de organizações sem fins lucrativos**. (2012) Disponível em: < <http://www.institutoredecad.org.br/Site/sala-de-conhecimento/file.axd?file=2012%2F7%2FO+ADMINISTRADOR+DE+ORGANIZA%C3%87%C3%95ES+SEM+FINS+LUCRATIVOS.pdf> >. Acesso em: 23 de março de 2014.

SANTOS, M. M. Folha da princesa: cidadania é sempre manchete. Trabalho de Conclusão de Curso. Pelotas: **Escola de Comunicação Social da Universidade Católica de Pelotas**, 2003.

SLACK, N. (et al.) Administração da Produção. São Paulo: **Atlas**, 2002.

TENÓRIO, Fernando G. Gestão Social: metodologia e casos. 3ª ed. Rio de Janeiro: **Editora FGV**, 1998.

TV OVO. **Oficina de vídeo do Oeste**. Disponível em: < <http://tvovo.org/category/quem-somos/institucional/> > Acesso em: 23 de março de 2014.

TYSZLER, Marcelo. BARBERO, Edson Ricardo. Planejamento estratégico em organizações do terceiro setor: o caso do instituto de estudos e orientação à família. **VI SEMEAD**. 2003.

VOLTOLINI, R. Terceiro setor: planejamento e gestão. São Paulo: **Senac**, 2009.

Recebido em: 02 de fev. 2017

Aceito em: 02 de abr. 2017