

Área: Organizações do Terceiro Setor

Título: Um Modelo de Planejamento Estratégico para Organizações Sem Fins Lucrativos

AUTOR

BRAULIO OLIVEIRA

Centro Universitário da FEI

braulio@fei.edu.br

Resumo

O crescente número de instituições sem fins lucrativos, a escassez de recursos, bem como a complexidade das suas operações e relacionamentos, implica a necessidade de utilização de técnicas profissionais de gestão, com a finalidade de se otimizar os recursos empregados nas suas atividades. Este trabalho apresenta a importância do uso do planejamento estratégico por organizações sem fins lucrativos, como forma de contribuir para que elas possam otimizar os seus esforços. Para tanto, fez-se uma breve caracterização do terceiro setor, e foi realizada a revisão da literatura específica e elaborado um modelo de planejamento estratégico a partir das deficiências percebidas nos modelos existentes, com o objetivo de contribuir para a discussão acerca da gestão no terceiro setor. Por se tratar de um ensaio teórico e das limitações decorrentes, ainda, da pequena quantidade de bibliografia específica acerca do tema em questão, recomenda-se a realização de outros trabalhos que contribuam para a ampliação da discussão acerca da gestão no terceiro setor, como por exemplo a validação do modelo de planejamento estratégico proposto no presente estudo.

Palavras-chave: planejamento estratégico; gestão no terceiro setor; organizações sem fins lucrativos.

Abstract

The growing number of nonprofit organizations, the shortage of resources, and the complexity of their operations and relationships implicates the need of use of professional techniques of management, with the purpose of optimizing the employed resources in their activities. This paper presents the importance of the use of the strategic planning to nonprofit organizations, as form of optimize their efforts. For so much, it was made an abbreviated characterization of the third sector, and the revision of the specific literature was accomplished and was elaborated a model of strategic planning starting from the deficiencies observed in the existent models, with the objective of contributing for the discussion concerning the management in the third sector. For treating of a theoretical paper and of the current limitations, still, of the small amount of specific bibliography concerning the theme in subject, the accomplishment of other works is recommended that contribute for the enlargement of the discussion concerning the administration in the third section, as for instance the validation of the model of strategic planning proposed in the present study.

Key Words: strategic planning; third sector management; nonprofit organizations.

1 – Introdução

Em uma época na qual as mudanças sócio-econômicas são constantes e a competição crescente, torna-se necessária a utilização de procedimentos administrativos apropriados pelas organizações empresariais, a fim de que possam sobreviver e se desenvolverem.

Para Skloot (2000, p. 316), enquanto as empresas “de mercado” triunfam, os governos são enfraquecidos. Assim, as organizações sem fins lucrativos colocam-se como alternativa para ofertar produtos e serviços sociais, sobretudo às classes menos abastadas. Porém, afirma que elas são vulneráveis e o ambiente é mutante (SKLOOT, 2000, p. 315).

Embora venha sendo desenvolvido e estudado há décadas, o planejamento estratégico enquanto ferramenta administrativa volta-se, especialmente, a empresas competitivas que possuem a obtenção de lucro como finalidade. No entanto, atualmente observa-se o crescimento em importância e em quantidade de organizações denominadas “sem fins lucrativos” ou do “terceiro setor”, consideradas equivalentes para fins do presente trabalho.

Marçon & Escrivão Filho (2001) sugerem que a teoria administrativa deve se adaptar à realidade das organizações do terceiro setor, a fim de que suas características sejam contempladas e respeitadas, ao invés de serem tratadas como disfunções que devem ser ajustadas para que o mesmo processo de gestão utilizado por empresas “de mercado” possa ser utilizado. Desta forma, mais do que adaptações em termos de aplicações, as ferramentas de gestão que tanto contribuem para o sucesso das empresas “de mercado” devem ser recriadas especificamente para uso das organizações sem fins lucrativos.

Haja vista a necessidade de as organizações sem fins lucrativos desenvolverem auto-sustentabilidade para que possam bem desempenhar os seus papéis, concorrerem com outras instituições da mesma e de outras naturezas, e em razão das especificidades inerentes à sua própria condição, elas devem utilizar técnicas administrativas eficazes, a fim de se possa obter os benefícios delas advindos.

Roesch (2002, p. 8), ao discorrer sobre a necessidade de elaboração de estudos acadêmicos acerca da administração de instituições sem fins lucrativos, afirma que pouco se sabe sobre a gestão interna dessas organizações, mas que a expectativa é de que elas sejam geridas por líderes idealistas e comprometidos, utilizem processos participativos de tomada de decisões e operem com estruturas flexíveis. Afirma, ainda, que a literatura específica enfatiza os aspectos externos da gestão, tais como relacionamentos e ações (ROESCH, 2002, p. 9).

Em vista da sua relevância social e econômica, o presente trabalho tem por objetivo *contribuir para o aprimoramento da gestão de organizações sem fins lucrativos*, propondo um modelo que contemple especificidades dessas organizações.

2 - Metodologia

Para a consecução do objetivo apresentado, foi realizada a revisão bibliográfica do planejamento estratégico aplicado a organizações sem fins lucrativos e, baseando-se na análise realizada, propôs-se um modelo de planejamento estratégico que os autores julgam ser mais apropriado do que os apresentados pela literatura específica. A pesquisa realizada foi do tipo exploratória, por meio de fontes secundárias, em especial, a revisão bibliográfica. A análise realizada foi qualitativa, do tipo descritiva-interpretativa.

Ressalte-se que, em vista do objetivo do presente trabalho e da metodologia empregada para a sua realização, a proposta é passível de discussão, não se aplica a uma organização em específico, nem tampouco esgota o assunto em questão. No entanto, tem sua relevância pautada na necessidade existente de se contribuir para o avanço da teoria relativa à gestão de organizações do terceiro setor.

3 - As Organizações Sem Fins Lucrativos

Abordando de maneira generalista em termos de finalidade, Drucker (1995, p. 3) afirma que “a organização sem fins lucrativos existe para provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade”. Tal direcionamento elucida a sua importância, de forma que a sua continuidade e, portanto, a otimização dos seus recursos, seja imprescindível.

Marcovitch (1997, p. 121) recorda que "por desempenhar função de interesse público, espera-se que a organização do terceiro setor cultive a transparência quanto ao seu portfólio de projetos e, também, quanto aos resultados obtidos e os recursos alocados", o que reforça ainda mais a utilização eficaz dos seus recursos.

De acordo com Fischer (2002, p. 45-46), "essas organizações caracterizam-se por serem privadas, sem fins lucrativos, formais e autônomas e incorporam algum grau de envolvimento de trabalho voluntário". A autora acrescenta, ainda, que suas atividades são públicas ou voltadas à coletividade. Ressalte-se que, embora o lucro não seja a sua finalidade, ela deve gerar resultado que permita o seu desenvolvimento para bem cumprir o seu papel, devendo o excedente financeiro ser integralmente aplicado ao “negócio”.

Embora seja necessário o levantamento de recursos financeiros para a operacionalização das suas atividades, a organização sem fins lucrativos não pode se subordinar a esse processo, mas sim fazê-lo para que sua missão possa ser cumprida (DRUCKER, 1995, p. 41). Assim, a obtenção de recursos financeiros é um meio, e não um fim. Daí conclui-se que essas organizações precisam ter comportamento de empresa (organização competitiva no seu mercado de atuação) e responsabilidade de Estado, em razão da necessidade de serem auto-sustentáveis e de atuarem, normalmente, em setores ditos sociais, como de educação e saúde.

Em termos de dimensionamento, somente nos Estados Unidos, 40 mil fundações investem anualmente US\$ 400 bilhões em ações sociais (MELO NETO, 1999, p. 9).

3.1 - O terceiro setor no Brasil

No Brasil as entidades do Terceiro Setor datam do período colonial. Confrarias e irmandades são exemplos de associativismo nesse período, tais como as Irmandades de Misericórdia, responsáveis pelas Santas Casas espalhadas pelo país (FISCHER, 2002, p. 47).

No século XIX, com a industrialização e urbanização do país destacaram-se as associações voluntárias laicas. Imigrantes europeus trouxeram formas organizacionais como as sociedades de auxílio mútuo e sindicatos, que possuíam como principais características a solidariedade, a prestação de assistência social, e a formação de consciência política. Na ocasião, buscavam inserção em um sistema político elitista e fechado que predominava no Brasil até meados do século XX (FISCHER, 2002, p. 48).

Segundo Schommer (2000, p. 3),

"a partir da década de 1970, prega-se a redução do tamanho e das funções estatais, repartindo-as com as organizações do mercado e da sociedade civil. Destacam-se as organizações da sociedade civil sem fins de lucro, que se estruturam em torno de objetivos públicos e são geridas por agentes privados, constituindo o chamado terceiro setor, distinto do conjunto de organizações do Estado e do mercado".

Originadas de movimentos relativamente formais, organizados em função de causas sociais, e como expressão de resistência à ditadura militar e seus métodos repressores, seus principais objetivos no passado foram a ampliação da política social e a redemocratização do

país, a revitalização dos direitos civis e a proteção de grupos sociais marginalizados (FISCHER, 2002, p. 49-50).

Faz-se importante ressaltar que no Brasil essas organizações variam em tamanho, grau de formalização, volume de recursos, objetivo institucional e forma de atuação, diversidade resultante da riqueza e pluralidade de nossa sociedade, e dos vários fatos históricos que delinearão os arranjos institucionais nas relações entre o Estado e o Mercado (FISCHER, 2002, p. 45).

Uma pesquisa realizada pela empresa de consultoria Kanitz & Associados estimou em R\$ 1,73 bilhão o total de investimentos em projetos sociais realizados pelas 400 maiores entidades filantrópicas brasileiras (LIPPI, 1999, p. A-7).

Há no país 2.949 organizações cadastradas, mas estima-se que existam, na realidade, 272.104 entidades atuando no terceiro setor, empregando cerca de 1,5 milhões de pessoas (MAPA DO TERCEIRO SETOR, 2005; RITS, 2005). Apenas o estado de São Paulo concentra 58% das entidades registradas e 22% das estimadas (MAPA DO TERCEIRO SETOR, 2005).

4 - O Planejamento Estratégico em Organizações Sem Fins Lucrativos

Fischer & Falconer (1998, p. 12) alertam para o fato de que o desenvolvimento da administração centrou-se até o momento, fundamentalmente, nas organizações capitalistas e no estado, deixando à margem as organizações sem fins lucrativos. Drucker (1995, p. 39) reforça esse pensamento ao afirmar que uma organização sem fins lucrativos requer quatro coisas para funcionar: um plano, marketing, pessoas e dinheiro.

Assim, o planejamento estratégico apresenta-se como uma importante ferramenta gerencial tanto para as organizações que possuem o lucro como finalidade, quanto para as que não o possuem, pois contribui para realizar a adequada alocação de recursos, e fortalecer a organização financeiramente (MARA, 2000, p. 211-212).

Fischer & Falconer (1998, p. 17) explicam que, à medida que aumenta a quantidade de organizações com objetivos e ideais similares, acirra-se a concorrência. Além disso, segundo os mesmos autores, financiadores internacionais começam a exigir processos profissionais de gestão para que lhes forneçam subsídios financeiros, reforçando ainda mais a emergência de um arcabouço teórico que implique eficácia gerencial.

Analisando os movimentos ocorridos nos Estados Unidos, Skloot (2000, p. 318) concluiu que existem três alternativas para essas organizações: compra e fusões, associações (joint ventures) e gestão profissional. O mesmo autor aponta, ainda, que a competição e os processos de privatização impõem quatro desafios: acesso ao capital, tecnologia da informação, operações em larga escala, e atração e retenção de bons colaboradores (SKLOOT, 2000, p. 318-320).

Nas organizações sem fins lucrativos, a competição se faz presente na mesma medida em que a cooperação também se faz, diferindo significativamente das organizações que visam lucro (OSTER, 1995, p. 48). Essa diferença ocorre em razão da busca em contribuir para uma causa social, porém que não cause dificuldades a uma outra organização. A cooperação pode se dar por comunhão de causa, por pressões do governo, dos fundadores ou dos partícipes, ou pela existência de recursos complementares; já a competição, pode se dar tanto com outras organizações sem fins lucrativos (pela busca de recursos financeiros, por exemplo), quanto com as com fins lucrativos e com o governo, já que, em geral, as causas são relacionadas à educação, saúde, serviços sociais e artes (OSTER, 1995, p. 58).

Em vista da relevância do tema na atualidade, Durst & Newell (2001, p. 443-457) realizaram uma pesquisa em 87 organizações sem fins lucrativos norte-americanas com o

objetivo de verificar como elas tem respondido às constantes transformações do ambiente no qual estão inseridas. Os resultados apresentaram que mais de 80% delas se utilizavam de planejamento estratégico, mais de 65% utilizavam-se de novas tecnologias e processos para aumentar a eficiência e a eficácia, e 50% proporcionavam incentivos aos colaboradores. A análise dos resultados do estudo aponta o planejamento ou gerenciamento estratégico como a técnica mais contributiva para o sucesso dessas organizações. A pesquisa apontou, ainda, que os principais fatores que conduziram à adoção de novas técnicas para a condução das organizações foram a influência dos executivos, o governo, problemas de receita, e o crescimento da competição.

Observa-se, assim, que as organizações que se utilizam do planejamento são mais hábeis em encontrar soluções para os seus desafios, em relação àquelas que não se utilizam (BEGGY, 2002, p. 23).

Segundo Bryson (1988, p. 5), planejamento estratégico é um esforço disciplinado por originar decisões fundamentais que dêem forma e guiem uma organização. De acordo com o mesmo autor, o planejamento estratégico pode auxiliar as organizações sem fins lucrativos a (BRYSON, 1988, p. 11-12):

- Pensarem estrategicamente e a desenvolverem estratégias;
- Vislumbrarem direcionamentos;
- Estabelecerem prioridades;
- Dimensionarem as conseqüências futuras de ações presentes;
- Desenvolverem uma base coerente e defensável para a tomada de decisão;
- Controlarem suas atividades;
- Tomarem decisões em diferentes níveis e funções;
- Otimizarem a performance;
- Responderem a situações mutantes;
- Desenvolverem expertise.

De acordo com Beggy (2002, p. 22-23), o plano estratégico de organizações sem fins lucrativos tem as seguintes necessidades específicas:

- Sua missão não deve implicar penúria financeira, pois enquanto o objetivo é social, a sustentabilidade é o meio;
- Necessidade de adequada atenção ao gerenciamento financeiro;
- O foco de programa deve ser a demanda do mercado definido para atuação;
- Obtenção de lucro, o qual deve ser integralmente reinvestido;
- Minimização de riscos, utilizando-se de outros indicadores, além do financeiro;
- Mensuração dos resultados com indicadores apropriados, além dos tradicionais, tais como nível de satisfação das pessoas atendidas.

Não obstante a possibilidade de se obter os diversos benefícios apresentados, com o uso do planejamento estratégico, observa-se forte resistência dessas organizações em se adaptarem a essa exigência (FISCHER & FALCONER, 1998, p. 17). Andion (2001, p. 5) corrobora esta afirmação explicando que, embora essas instituições estejam se desenvolvendo e proliferando, “a gestão é ainda um campo inexplorado, seja por causa dos preconceitos ideológicos existentes, seja por causa da falta de uma fundamentação teórica adaptada à natureza destas organizações”.

Uma possível explicação para esta aversão é o fato de que, em razão de o planejamento estratégico se tratar de uma intervenção, à medida que implica a definição e utilização de uma metodologia, encontra resistências, inclusive para o reconhecimento da necessidade de sua utilização (BRYSON, 1988, p. 1).

Ressalte-se que o planejamento estratégico não possui um fim em si mesmo. Sua finalidade é de auxiliar o gestor no processo de tomada de decisão. Desta forma, apesar dos benefícios que a ferramenta pode propiciar, não há garantias de que eles se efetivem, em razão de constituir-se em uma metodologia de trabalho que deve ser operacionalizada por seres humanos.

Não obstante a intensa busca realizada pelos autores do presente trabalho, apenas duas bibliografias que apresentam modelos específicos para o planejamento estratégico em organizações do terceiro setor foram encontradas: o de Bryson (1988) e o de Oster (1995), os quais são apresentados a seguir.

4.1 – O modelo de Bryson

Para Bryson (1988, p. 47-62), o planejamento estratégico em organizações que não visam lucro consiste em oito etapas, a saber:

1. Concordância e início do planejamento estratégico: diz respeito à realização de acordos internos e externos para a sua realização, em razão do esforço necessário. Todos os envolvidos no processo, direta ou indiretamente, devem concordar com ele (tanto os decisores internos quanto os externos). Nessa etapa todas as definições relativas ao processo, tais como tempo dedicado, época de realização e apoio necessário devem ser negociadas e definidas;
2. Especificação do responsável pelo processo: diz respeito à definição da pessoa ou cargo que possuirá a incumbência de conduzir o processo e fazer valer o seu produto (um plano);
3. Especificação da missão e dos seus valores: diz respeito à definição do motivo da existência da organização, ou seja, a justificativa social que dá sustentação às suas condutas. Assim, a organização deve ser considerada como um meio para um fim, e não com um fim em si própria. O autor sugere que antes mesmo da formulação da missão, a organização deve conhecer os seus stakeholders, a fim de que ela possa ser adequada a eles, pois “a chave para o sucesso de uma organização pública ou sem fins lucrativos é a satisfação dos seus stakeholders chave.”
4. Avaliação do ambiente externo: diz respeito à identificação de oportunidades e ameaças à organização, por meio do reconhecimento e do monitoramento de fatores incontrolláveis, tais como a política, a economia, a sociedade e a tecnologia, além dos stakeholders. Em razão da importância da implicação dessa etapa, o autor sugere que ela seja realizada formalmente;
5. Avaliação do ambiente interno: diz respeito ao conhecimento das forças e fraquezas da organização por meio da avaliação dos seus recursos, das suas estratégias e dos seus resultados alcançados. De acordo com o autor, em geral, as organizações sem fins lucrativos possuem bons conhecimentos acerca dos recursos, poucos acerca das estratégias, e pouquíssimos acerca dos seus resultados, sobretudo em relação às informações qualitativas dos seus clientes. Tais carências, provenientes da não utilização contínua do processo, criam dificuldades à organização à medida que os seus stakeholders não percebam de maneira clara os resultados dos esforços empreendidos;

6. Identificar as questões estratégicas relevantes para a organização: diz respeito à busca das principais variáveis e fatores que a influencia, inclusive dentre os averiguados nas etapas anteriores. O foco do planejamento estratégico é o adequado ajuste da organização ao seu ambiente. De acordo com o autor, aquelas que não respondem a questões estratégicas fazem proliferar pontos fracos e perdem oportunidades;
7. Formulação de estratégias para gerir as questões: diz respeito à definição de cursos de ação, políticas e programas condizentes com a sua missão. O autor ressalta que as estratégias devem ser tecnicamente viáveis, aceitáveis politicamente pelos stakeholders, e devem ser condizentes com a filosofia e os valores principais da organização; devem também ser éticas, morais e legais, além de responderem a uma questão estratégica;
8. Estabelecimento de uma visão para o futuro: diz respeito à visão de sucesso da organização à medida que as estratégias surtam os resultados desejados. De acordo com o autor, poucas organizações possuem uma visão. Em geral elas incluem a missão, as estratégias genéricas, os critérios de performance, as normas decisórias e o padrão ético.

De acordo com Bryson (1988, p. 64), o planejamento deve ficar sob responsabilidade de um planejador ou, na ausência deste, do principal executivo. Além disso, o processo deve ser realizado continuamente. Para o mesmo autor, a estrutura e a existência de um processo contribuem, mas não são suficientes, sendo requerido o comprometimento dos envolvidos.

Na Figura 1 pode-se visualizar o processo proposto por Bryson (1988, p. 50-51).

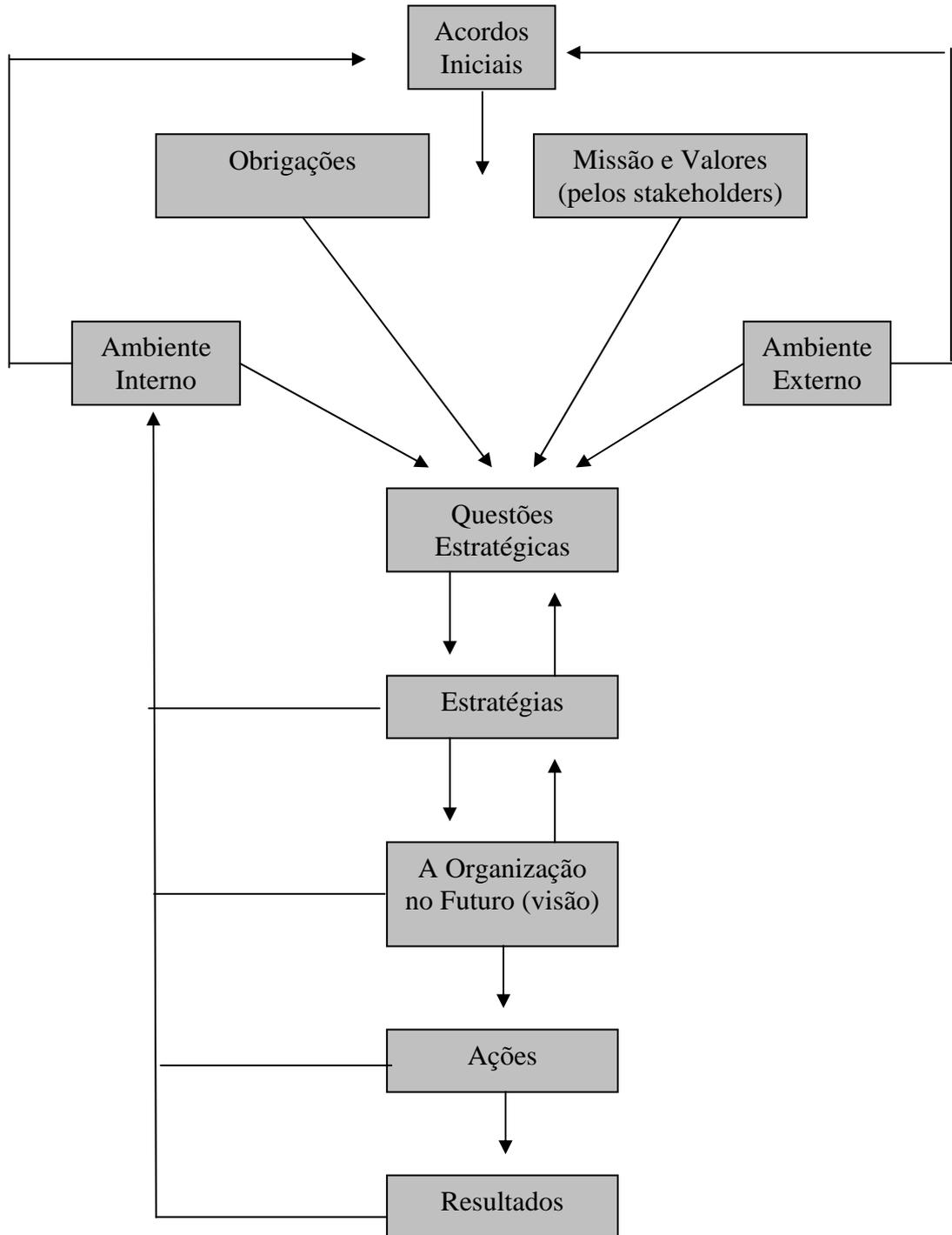


Figura 1 – Modelo de planejamento para organizações sem fins lucrativos de Bryson.
 FONTE: Adaptado de Bryson (1988, p. 50-51).

Uma crítica que pode ser feita ao modelo supra-apresentado é que se trata de um modelo passivo, pois visa responder às forças internas e externas que afrontam a organização, diferindo do modelo tradicional que apregoa a fixação de objetivos que devem ser alcançados com ações pré-definidas.

4.2 – O modelo de Oster

Oster (1995, p. 11-15) apresenta um modelo de planejamento para organizações que não visam lucro bastante similar aos utilizados por organizações que o visam. Para ele, o processo se inicia propriamente com a determinação dos objetivos a serem alcançados, os quais são condicionados pela missão da organização, pela análise do setor de atividade e por fatores externos. Em vista do que se pretende alcançar, definem-se os recursos necessários e, após o empreendimento dos esforços requisitados para o alcance de tais objetivos, avalia-se o emprego destes. Para o autor, existe uma lacuna entre os recursos necessários e a avaliação dos seus empregos, a qual é preenchida com um programa de estratégias, ou seja, com esforços que devem ser empreendidos (OSTER, 1995, p. 15).

Oster (1995, p. 11) enaltece que a missão é o que se apresenta como a principal diferença entre esses tipos de organizações e as empresas “do mercado”, pois deve especificar o negócio, e como ele deve ser realizado. Ressalta, ainda, que os direcionamentos dessas organizações devem ser balizados nos valores e na visão dos seus fundadores e partícipes (OSTER, 1995, p. 12).

Na Figura 2 apresenta-se o modelo proposto por ele.

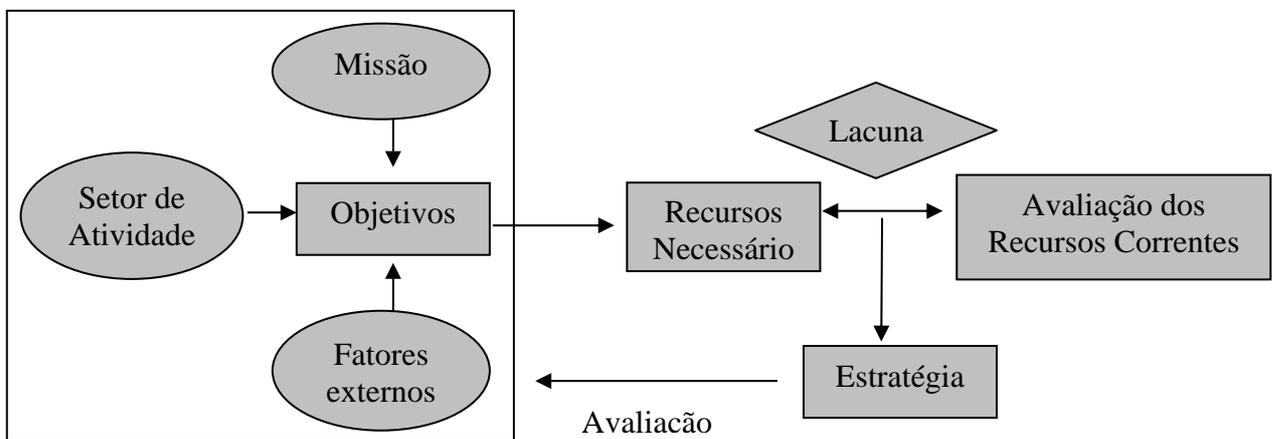


Figura 2 – Modelo de planejamento para organizações sem fins lucrativos de Oster.
 FONTE: Adaptado de Oster (1995, p. 12).

Enquanto nas organizações que visam lucro a rentabilidade dos projetos é um critério comum para se definir o seu sucesso, nas organizações sem fins lucrativos a performance é, geralmente, mensurada pela sua consistência com a missão (OSTER, 1995, p. 22-23). Para o autor, a missão de uma organização sem fins lucrativos deve contribuir para limitar as suas funções, motivar seu pessoal e os seus doadores e avaliá-la (OSTER, 1995, p. 23).

Observa-se que o autor desconsidera a avaliação dos fatores internos, mostrando-se extremamente agressivo e pró-ativo, à medida que sugere a obtenção e formatação dos recursos necessários para que se alcance os objetivos pré-estabelecidos. No modelo

tradicional, a análise do ambiente interno busca verificar possibilidades e limitações da organização, as quais contribuem para que objetivos factíveis possam ser estabelecidos.

Ressalte-se que no modelo de Oster (1995), o comprometimento da alta direção é premissa para a sua realização, e que o comportamento dos demais colaboradores é condicionado por treinamento, por coersão ou pela sua própria exclusão, sendo mais importante, então, o comportamento do cargo, o qual pode ser preenchido por qualquer pessoa que tenha o perfil requerido, enquanto que no modelo de Bryson (1988), o comprometimento é parte do processo.

Abaixo é apresentado um quadro comparativo dos modelos apresentados, além do modelo tradicional, a fim de permitir uma compreensão simplificada das principais diferenças entre eles.

Quadro 1 – Comparação dos modelos de Brysson, Oster e Tradicional.

Brysson	Oster	Tradicional
Compreende que as definições de conduta devem se dar a partir da análise dos ambientes interno e externo	Considera a análise externa como suficiente para a definição dos objetivos	Os objetivos são definidos a partir da análise interna e externa
A missão baseia-se nos stakeholders	Não considera a influência dos stakeholders para a definição da missão	Considera a influência dos interessados “financistas” para a definição dos objetivos
Não são definidos claramente objetivos	Os objetivos são claramente definidos	Os objetivos são claramente definidos
A visão é definida a partir das estratégias	Não considera a definição da visão e dos valores	Considera a definição de visão e valores
Modelo reativo ao ambiente	Modelo pró-ativo em relação ao ambiente	Modelo pró-ativo em relação ao ambiente

FONTE: Autor.

Em vista da importância e do planejamento estratégico como ferramenta para organizações sem fins lucrativos e, a partir do referencial teórico apresentado, foi elaborada uma proposta de planejamento estratégico para estas organizações. Buscou-se, além de introduzir os conceitos da metodologia tradicional de planejamento estratégico, considerar as especificidades destas organizações, sem se ter, no entanto, a pretensão de esgotar o assunto; pelo contrário, o objetivo da proposta apresentada abaixo é incitar a discussão ao seu respeito.

Desta forma, a partir dos modelos de Bryson (1988) e de Oster (1995), além das percepções provenientes da revisão bibliográfica realizada para a elaboração do presente trabalho, propõe-se um modelo de planejamento estratégico para organizações que não visam lucro.

Ressalte-se que, na visão dos autores, tal proposta se faz necessária em vista de deficiências observadas nos modelos existentes, conforme brevemente exposto após a apresentação de cada um deles.

5 – Proposta de um Modelo de Planejamento Estratégico para Organizações Sem Fins Lucrativos

A formação de uma organização sem fins lucrativos se dá por meio da coordenação de valores, princípios e visão de uma ou um grupo de pessoas em prol de objetivos sociais, originando uma “causa social”, que significa o motivo da existência de uma organização sem fins lucrativos. Assim, a “causa social” diz respeito ao direcionamento maior da organização, a exemplo da missão nas empresas “de mercado”, a qual possui estreita relação com os valores, princípios e visão da organização - que devem ser condizentes com as dos seus fundadores.

A visão, os princípios e os valores do fundador ou idealizador da organização devem permeá-la e suportar as suas ações. Aliado a essas forças, a “causa social” deve originar a visão, os valores e os princípios da instituição, de forma que sirvam de base para a o planejamento estratégico propriamente dito.

Abaixo são apresentadas as cinco etapas para o planejamento estratégico, que devem ser balizadas pelas peculiaridades dessas instituições:

1. Análise externa e análise interna: diz respeito à busca de oportunidades e ameaças e de pontos fortes e a melhorar, possível pela avaliação e projeção dos impactos gerados pelas forças sociais e organizacionais;
2. Fixação dos objetivos: diz respeito à definição do que se quer obter em um período de tempo específico. No caso de organizações do terceiro setor indica-se como objetivos legítimos número de pessoas atendidas, projetos realizados, etc. Ressalte-se que os objetivos devem ser condicionados pelos princípios e valores organizacionais, pelas oportunidades e ameaças, e pelos pontos fortes e a melhorar (provenientes das análises externa e interna);
3. Estabelecimento de estratégias e das ações: diz respeito à definição dos caminhos e atitudes que permitirão alcançar os objetivos pré-definidos;
4. Implementação: diz respeito à colocação em prática das estratégias e ações estabelecidas;
5. Monitoramento, controle e avaliação: diz respeito à validação do processo realizado, à medida que busca conhecer e mensurar a adequação da realidade ao que fora planejado. A depender do resultado dessa etapa, deve-se optar pela continuidade do processo ou pela sua revisão integral ou de parte, conforme o que for indicado na averiguação.

De acordo com Roesch (2002, p. 10), há consenso entre os estudiosos de que as práticas de gestão das organizações sem fins lucrativos devam partir dos problemas que circundam estas organizações, e serem negociadas com as diferentes partes interessadas e os beneficiários. Assim, os valores, princípios, visão e a própria “causa social” sofrem influência dos públicos de relacionamento dessas organizações, fazendo com que o planejamento estratégico propriamente dito considere os anseios e as necessidades dos stakeholders, uma vez que o relacionamento tende a ser de mutualismo e cooperação, buscando a harmonia e os apoios necessários ao seu desenvolvimento e ao cumprimento das suas funções.

Na figura 3 pode-se observar o modelo proposto.

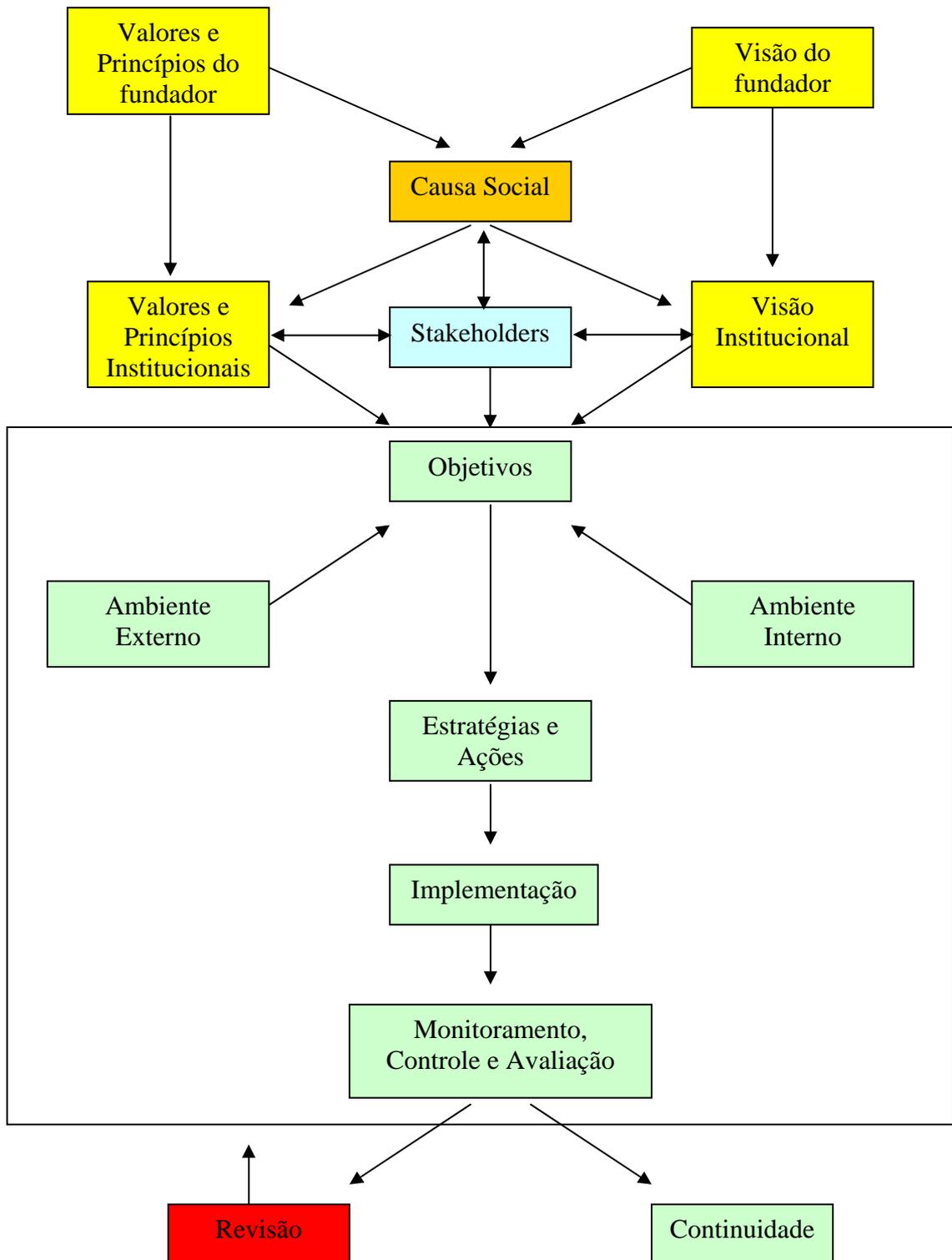


Figura 3 – Modelo proposto de planejamento estratégico para organizações sem fins Lucrativos.

FONTE: Representação figurativa proposta pelos autores.

Ressalte-se que há necessidade de que os valores e princípios da organização sejam transpostos de forma clara aos colaboradores para que se obtenha vantagens com esse compartilhamento (MITCHELL & YATES, 2002, p. 33).

Também se faz importante que, em razão dos propósitos de uma organização sem fins lucrativos, tanto colaboradores, quanto a sociedade, conheçam a “causa social” e o plano estratégico a fim de minimizar dificuldades e contribuir para a elaboração e implementação de políticas pertinentes.

6 – Considerações Finais

O presente trabalho permitiu ampliar o conhecimento relativo ao planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos, tendo apresentado modelos específicos, além de uma proposta-síntese.

Independentemente do tamanho, da maneira de atuação, e do ambiente onde as organizações estão inseridas, o seu real papel e a sua competência organizacional estarão diretamente relacionados com os valores básicos que constituíram sua fundação e seu desenvolvimento. Esses valores, associados ao profissionalismo, devem ser os responsáveis pela credibilidade que as organizações dessa natureza adquirem junto às sociedades onde atuam.

A principal tarefa do líder da instituição é assegurar que todos – partícipes e sociedade – vejam e vivam a “causa social” de uma organização sem fins lucrativos. Assim, uma definição clara e concisa de uma “causa social” contribui para a diminuição de conflitos, pois se tem de maneira mais específica a arena de atuação e as políticas a serem utilizadas.

Salamon (1998, p. 11) alerta que as organizações sem fins lucrativos devem buscar equilíbrio entre informalidade e a burocratização, de forma que se possa “transformar sucessos isolados em realizações permanentes”, sem torná-las inflexíveis.

No entanto, assim como uma empresa “do mercado” ou uma estatal, a organização do terceiro setor deve procurar manter-se atualizada quanto aos novos modelos administrativos e os instrumentos de gestão. A busca da profissionalização, em razão dos benefícios a ela associados, seja por pressões dos concorrentes diretos, indiretos ou dos seus públicos de relacionamento, tais como governo, colaboradores e beneficiários, é fundamental para o desenvolvimento organizacional.

Em vista das limitações do presente trabalho, indica-se a validação do modelo de planejamento estratégico proposto, e a realização de outros trabalhos que contribuam para a ampliação da discussão acerca da gestão no terceiro setor.

Referências Bibliográficas

- ANDION, Carolina. As Particularidades da Gestão em Organizações da Economia Solidária. In: XXV ENANPAD, Campinas, 2001.
- BARRETO, Maria Inês. As Organizações Sociais na Reforma do estado Brasileiro. In: PEREIRA Luis Carlos Bresser. *O público não-estatatal na reforma do estado*. São Paulo, FGV, 1999.
- BRYSON, John M. *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988.
- BEGGY, Terry. Adapting the traditional business plan into social enterprises. *Pennsylvania CPA Journal*, p. 22-23, spring 2002.
- DRUCKER, Peter. *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. São Paulo: Pioneira, 1995.
- DURST, Samantha L., NEWELL, Charldean. Theo who, why, and how of reinvention in nonprofit organizations. *Nonprofit Management Leadership*, v. 11, n. 4, summer 2001.
- ESTATÍSTICAS do mapa. Mapa do Terceiro Setor. Disponível em: <<http://www.mapadoterceirosetor.org.br/estatisticas.aspx>> Acesso em: 30 abr. 2005.
- FISCHER, R. M. *O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor*. São Paulo: Gente, 2002.
- FISCHER, R. M., FALCONER, A. P. (1998). Desafios da parceria governo e terceiro setor. *Revista de Administração/USP*. São Paulo, v.33, n.1, p.12-19, jan./mar.
- INFORMAÇÕES sobre as OSCs. RITS – Rede de Informações para o Terceiro Setor. Disponível em: <<http://www.rits.org.br>> Acesso em: 30 abr. 2005.
- LIPPI, Roberta. Terceiro setor espera retomar o crescimento. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 18 mai. 1999, p. A-7.
- MARA, Cynthia M. A Strategic planning process for a small nonprofit organization - a hospice example. *Nonprofit Management & Leadership*, v. 11, n. 2, p.211-223, winter 2000.
- MARÇON, Denise, ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Gestão das organizações do terceiro setor: um repensar sobre as teorias organizacionais. In: XXV ENANPAD, Campinas, 2001.
- MARCOVITCH, Jacques. Da exclusão à coesão social: profissionalização do terceiro setor. In: *3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- MELO NETO, Francisco Paulo de, FROES, César. *Responsabilidade social & cidadania empresarial*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- MITCELL, Mark A., YATES, Donald. How to use your organizational culture as a competitive tool. *Nonprofit World*, v. 20, n. 2, mar./ abr. 2002
- OSTER, Sharon M. *Strategic management for nonprofit organizations*. Oxford: Oxford University Press, 1995.
- ROESCH, Sylvia. Gestão de ONG's: rumo a uma agenda de pesquisa que contemple a sua diversidade. *Anais do XXVI ENANPAD*, Salvador, 2002.
- SALAMON, Lester. A emergência do terceiro setor. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: USP, v. 33, n. 1, p. 5-11, jan./ mar. 1998.
- SKLOOT, Edward. Evaluation of extinction: a strategy for nonprofits in the markertplace. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 29, n. 2, p. 315-324, jun. 2000.
- SCHOMMER, Paula Chies. Investimento social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado. In: ENANPAD, XXIV, Florianópolis, 2000.