UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**ESTUDO SOBRE AS PARTICULARIDADES E A CAPACIDADE DE
FORMULAÇÃO E EXECUÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE ORGANIZAÇÕES DA
SOCIEDADE CIVIL**

Fernanda Cruz Figueiredo

Orientador: Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida

SÃO PAULO

2013

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

FERNANDA CRUZ FIGUEIREDO

**ESTUDO SOBRE AS PARTICULARIDADES E A CAPACIDADE DE
FORMULAÇÃO E EXECUÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE ORGANIZAÇÕES DA
SOCIEDADE CIVIL**

Dissertação apresentada ao Departamento de
Administração da Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo, como um dos
requisitos para obtenção do título de Mestre
em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida

Versão corrigida

(Versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO

2013

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Figueiredo, Fernanda Cruz

Estudo sobre as particularidades e a capacidade de formulação e execução de estratégias de organizações da sociedade civil / Fernanda Cruz Figueiredo. São Paulo, 2013.

160 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2013.

Orientador: Martinho Isnard Ribeiro de Almeida.

1. Estratégia organizacional 2. Terceiro setor 3. Administração de empresas 4. Sociedade civil I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.401

Aos meus pais, pela dedicação e pelo esforço
com que me formaram

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelo dom da vida e por todas as graças que recebo diariamente.

Aos meus pais, que me transmitiram tantos valores e sempre me estimularam e investiram em meus estudos. Às minhas irmãs, Amanda e Rafaella, pelo apoio que sempre me deram.

Ao meu professor orientador, Prof. Martinho Almeida, não só pelas contribuições para o desenvolvimento desta dissertação, mas também por ter sido para mim um grande exemplo de profissional.

A todos os demais professores da Pós-Graduação da FEA, por tantas coisas que aprendi enquanto estive no programa. Aos funcionários da biblioteca, da secretaria, os encarregados de manutenção e limpeza e todos os envolvidos em tarefas de apoio, que fazem da faculdade um ambiente tão agradável.

A todos os colegas da disciplina de Seminários de Pesquisa, em especial ao Prof. Silvio Santos e aos colegas Crounel Marins, Mariana Bassi, Camila Martins e Vivian Matta, pelas valiosas contribuições para o desenvolvimento do projeto de pesquisa.

Ao Diretor do IGESC, Alfredo dos Santos, pela oportunidade de realizar a pesquisa com as organizações vinculadas a esta instituição.

Aos alunos do IME/USP, Rafael Ribeiro e Leandro Consentino e também à Profa. Viviana Giampaoli, pela parceria no tratamento dos dados estatísticos, feito por meio do CEA - Centro de Estatística Aplicada.

Às amigas Beatriz e Elisa, por todo apoio que me deram, em especial na fase final do trabalho. À Mariana Dell'avanzi, pela ajuda especial nas etapas de coleta de dados e qualificação. À Mirian Caramello, que me ofereceu seu apoio tantas vezes.

À Trini e Elzinha, pelos conselhos valiosos me deram em tantos momentos.

À Ane, Bel, Ciça, Denila, Denise, Ingrid, Jerusa, Jussara, Luiza, Maru e Raquel, que torceram por mim e celebraram comigo cada pequena vitória durante o Mestrado.

Ao colega Bernardo Serra, pela realização da pesquisa bibliométrica. Às colegas Keysa Mascena e Sirlei Pitteri, pelos trabalhos desenvolvidos e a troca de experiências durante as disciplinas.

Às professoras Heidy Ramos e Graziella Comini, pelas contribuições no exame de qualificação.

**“A menos que modifiquemos a nossa maneira
de pensar, não seremos capazes de resolver
os problemas causados pela forma como
nos acostumamos a ver o mundo”
Albert Einstein**

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivos identificar as principais particularidades das Organizações Sociedade Civil e conhecer como essas particularidades influenciam a formulação e execução de estratégias dessas organizações. Para cumprimento dos propósitos da pesquisa, foi utilizada a metodologia mista, quantitativa e qualitativa. Para construção da revisão teórica, foi realizada uma pesquisa bibliométrica que apontou os principais trabalhos, autores e publicações sobre os temas de estratégia e Terceiro Setor. Na primeira etapa da pesquisa de campo, de natureza quali-quantitativa, foi realizado um estudo envolvendo a análise *S.W.O.T* feita por 217 organizações. Os dados presentes nessas análises foram classificados em proposições e temas e, por meio de estatística descritiva, foram analisadas as frequências dessas variáveis. Posteriormente, por meio da análise multivariada, foram identificadas as relações entre as fraquezas, fortalezas, oportunidades e ameaças apresentadas, bem como a relação dessas variáveis com o tempo de funcionamento dessas organizações na ocasião em que realizaram a análise *S.W.O.T*. A segunda etapa da pesquisa, de natureza qualitativa, buscou compreender, por meio da realização de cinco entrevistas, como os fatores identificados como mais frequentes na primeira etapa da pesquisa apresentavam-se como propulsores ou restritivos para formulação e execução de estratégias. O estudo conclui que os fatores mais frequentes em termos de fraquezas referem-se aos temas de gestão, recursos financeiros e recursos humanos. No que diz respeito às fortalezas, os temas mais citados foram recursos humanos e legitimidade. Em termos de oportunidades, foram mais citados aspectos relacionados ao crescimento, em especial à possibilidade de realizar/desenvolver novas parcerias e formas de capação de recursos. Quanto às ameaças, os dois temas mais citados fazem referência ao risco financeiro e ao ambiente legal e político. Entre os principais achados da pesquisa, destaca-se a questão da limitação e incerteza dos recursos, que gera insegurança para que as organizações formulem estratégias de crescimento futuro. Assim, recomenda-se que estudos futuros desenvolvam modelos de planejamento que considerem a realidade específica dessas organizações, especialmente a necessidade de elaboração de um planejamento de levantamento de recursos que dê suporte e viabilize a formulação de estratégias em termos programas e projetos que busquem a eficácia no atendimento das demandas do público atendido.

ABSTRACT

The aim of this research was to identify the main peculiarities of Civil Society Organizations and discover how they influence the formulation and implementation of strategies in such organizations. To fulfill the purposes of the research, a mixed methodology, being quantitative and qualitative, was used. For the literature review, a bibliometric survey was carried out in order to find the major works, authors and publications on the topics of strategy and Third Sector. In the first stage of the field research, which was qualitative and quantitative, a study was conducted involving the SWOT analysis prepared by 217 organizations. The data presented in these analysis were classified into themes and propositions and, by means of descriptive statistics, the frequencies of these variables were investigated. Subsequently, by means of multivariate analysis, we identified the relationships between the presented weaknesses, strengths, opportunities and threats as well as the relationship between these variables and the organizations' lifespan at the time the SWOT analysis was made. The second stage of the research, which was qualitative in nature, aimed at understanding how the factors identified as most frequent in the first stage of the research presented themselves as drivers or restrictive formulation for the implementation of strategies. In order to accomplish that, five organizations were interviewed. The study concludes that the most common factors in terms of weaknesses refer to management, financial and human resources. Regarding strengths, human resources and legitimacy were the most frequently mentioned. In terms of opportunities, issues related to growth, in particular the possibility of making/developing new partnerships and ways of pruning resources, were the most frequently mentioned. As for the threats, the two most frequently cited in the literature refer to financial risk and the legal and political environment. One of the key findings of this qualitative research was the fact that the limitation of resources and uncertainty creates a dilemma for organizations when formulating strategies for future growth. Thus, it is recommended that future studies develop planning models that consider the specific reality of these organizations. These models should especially take into account the need to elaborate a fundraising plan that supports and makes the formulation of strategies in terms of programs and projects that seek efficiency in meeting the client's demands possible.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	3
LISTA DE QUADROS	4
LISTA DE TABELAS	5
LISTA DE GRÁFICOS	6
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	7
1 INTRODUÇÃO	9
1.1. Formulação da situação problema	10
1.2. A questão problema e os objetivos da pesquisa	12
1.3. Definições Operacionais	13
1.4. Organização do estudo	13
2 PESQUISA BIBLIOMÉTRICA	15
2.1. Resultados	16
3 REVISÃO TEÓRICA	21
3.1. Considerações sobre o Terceiro Setor e as Organizações da Sociedade Civil	21
3.1.1. As Organizações da Sociedade Civil: definições	24
3.1.2. A gestão de Organizações da Sociedade Civil	26
3.1.3. Algumas particularidades das Organizações da Sociedade Civil	28
3.2. Estratégia	39
3.2.1. Principais conceitos	39
3.2.2. Processo de formulação de estratégias	42
3.2.3. Execução de estratégias	45
3.3. Estratégia e Planejamento Estratégico: algumas aplicações ao Terceiro Setor	49
3.4. Síntese da Revisão Teórica	64
4 METODOLOGIA	67
4.1. Método da pesquisa	67
4.2. Definição do universo e da amostra	68
4.3. Primeira etapa da pesquisa	70
4.3.1. Metodologia para análise dos dados	70
4.3.1.1. Coleta de dados	71
4.3.1.2. Preparação do banco de dados	72
4.3.1.3. Segmentação do texto em proposições	72
4.3.1.4. Procedimentos estatísticos	79
4.4. Segunda etapa da pesquisa	79

4.4.1.	Metodologia para análise dos dados.....	79
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	85
5.1.	Resultados da primeira etapa da pesquisa	85
5.1.1.	Perfil das organizações participantes da pesquisa	86
5.1.2.	Análise descritiva	88
5.1.2.1.	Fraquezas.....	89
5.1.2.2.	Fortalezas	91
5.1.2.3.	Oportunidades	94
5.1.2.4.	Ameaças	97
5.1.3.	Análise Multivariada	99
5.1.3.1.	Relações entre os temas.....	99
5.1.3.2.	Relação entre os temas e o tempo de atuação	105
5.2.	Resultados da segunda etapa da pesquisa:	109
5.2.1.	Perfil das organizações pesquisadas.....	110
5.2.2.	Resultado das entrevistas	110
5.3.	Discussão dos resultados.....	124
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	143
	REFERÊNCIAS	147
	APÊNDICES.....	153

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMBA/FIA	Associação dos MBA da FIA
CEMPRE	Cadastro Central de Empresas
CPF	Cadastro de Pessoa Física
FASFIL	Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos
FOFA	Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças
FIA	Fundação Instituto de Administração
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IGESC	Instituto de Gestão para Entidades da Sociedade Civil
MBA	<i>Master of Business Administration</i>
ONG	Organização Não Governamental
OSC	Organização da Sociedade Civil
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Palavras mais utilizadas na pesquisa bibliométrica.....	16
Quadro 2 - Obstáculos mais comuns para implementação de estratégias nas empresas	48
Quadro 3 - Síntese da Revisão Teórica	65
Quadro 4 - Proposições e temas relacionados a fraquezas e fortalezas.....	75
Quadro 5 - Proposições e temas relacionados a oportunidades e ameaças	78
Quadro 6 - Princípios adotados na entrevista como método de coleta de dados na pesquisa qualitativa	80
Quadro 7 - Matriz de integração metodológica da pesquisa	83
Quadro 8 - Perfil das organizações participantes das entrevistas.....	110
Quadro 9 - Síntese das entrevistas.....	122
Quadro 10 - Matriz de integração dos resultados da pesquisa – fraquezas e ameaças.	140
Quadro 11 - Matriz de integração dos resultados da pesquisa – fortalezas e oportunidades	141

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tipos de trabalhos	16
Tabela 2 - Periódicos com mais trabalhos publicados.....	17
Tabela 3 - Autores mais citados nas referências.....	17
Tabela 4 - Referências mais citadas nos artigos encontrados.....	18
Tabela 5 - Trabalhos utilizados na revisão teórica	19
Tabela 6 - Frequência das palavras mais utilizadas para descrever as fraquezas.....	89
Tabela 7 - Frequência das proposições relacionadas a fraquezas.....	90
Tabela 8 - Frequência do agrupamento de fraquezas por temas.....	91
Tabela 9 - Frequência das palavras mais utilizadas para descrever as fortalezas.....	91
Tabela 10 - Frequência das proposições relacionadas a fortalezas	93
Tabela 11 - Frequência do agrupamento das fortalezas por temas.....	94
Tabela 12 - Frequência das palavras mais utilizadas para descrever as oportunidades .	94
Tabela 13 - Frequência das proposições relacionadas a oportunidades	95
Tabela 14 - Frequência do agrupamento de oportunidades por temas	96
Tabela 15 - Frequência das palavras mais utilizadas para descrever ameaças.....	97
Tabela 16 - Frequência das proposições relacionadas a ameaças	98
Tabela 17 - Frequência do agrupamento de ameaças por temas	99
Tabela 18 - Matriz com o coeficiente de Pearson de associação entre os fatores	101
Tabela 19 - Maiores associações encontradas entre os pares de temas	102
Tabela 20-Inércias da análise de correspondência do Gráfico 6	107

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição das organizações por área de atuação.....	86
Gráfico 2 - Distribuição das organizações por público - alvo principal.....	87
Gráfico 3 - Histograma com a distribuição das organizações por tempo de atuação.....	87
Gráfico 4 - Boxplot da quantidade de características citadas por cada organização.....	88
Gráfico 5 - Dendograma.....	104
Gráfico 6 - Análise de correspondência pelo tempo de funcionamento.....	106
Gráfico 7 - Variáveis associadas a organizações com menos de cinco anos de funcionamento	107
Gráfico 8 - Variáveis associadas a organizações com 6 a 20 anos de funcionamento .	108
Gráfico 9 - Variáveis associadas a organizações com mais 20 anos de funcionamento	109

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Revisão teórica da pesquisa.....	21
Ilustração 2 - Etapas da Administração Estratégica e sua Implementação.....	42
Ilustração 3 - Perspectivas genéricas sobre Estratégia	43
Ilustração 4 - Planejamento Estratégico para organizações públicas sem fins lucrativos	51
Ilustração 5 - Esquema de Gestão.....	52
Ilustração 6 - Processo de Planejamento Estratégico	54
Ilustração 7 - Passos no Planejamento de Longo Prazo	56
Ilustração 8 - Etapas do processo de Planejamento Estratégico.....	58
Ilustração 9 - Relações entre os quatro campos essenciais do planejamento estratégico de OSCs	60
Ilustração 10-Metodologia da primeira etapa da pesquisa	71
Ilustração 11 - Nuvem de palavras utilizadas para descrever fraquezas	89
Ilustração 12- Nuvem de palavras utilizadas para descrever as fortalezas.....	92
Ilustração 13 - Nuvem de palavras utilizadas para descrever as oportunidades.....	95
Ilustração 14 - Nuvem de palavras utilizadas para descrever as ameaças	97

1 INTRODUÇÃO

Em busca de alcançar a eficácia no atendimento das demandas do ambiente em que atuam, muitas organizações têm feito uso do planejamento estratégico como instrumento para o estabelecimento de objetivos de longo prazo. Tomando como ponto de partida sua orientação - missão, visão, valores - e um diagnóstico interno e externo, as organizações formulam estratégias e objetivos que orientam os planos e ações cotidianas, bem como a alocação de seus recursos humanos, materiais e financeiros.

Esse diagnóstico, feito comumente por meio da ferramenta Análise *S.W.O.T* (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*), permite identificar as principais fraquezas e fortalezas internas, bem como as oportunidades e ameaças presentes no ambiente. Com base nessa análise, as organizações formulam estratégias e objetivos que visam potencializar as fortalezas, aproveitar as oportunidades e neutralizar as fraquezas e ameaças identificadas.

Embora essa ferramenta tenha sido inicialmente desenvolvida e difundida no âmbito das consultorias de empresas e das escolas de negócios, nos últimos anos passou a ser utilizada também por organizações que não visam lucro. No entanto, considerando as particularidades que essas organizações apresentam, diversos estudiosos entendem que esta e outras ferramentas de gestão, desenvolvidas para a realidade de empresas, necessitam ser adaptadas à realidade dessas organizações sem fins lucrativos.

Diante do exposto, a presente pesquisa aborda o tema de estratégia aplicada à realidade de Organizações da Sociedade Civil. Primeiramente, busca-se conhecer as suas principais particularidades, identificadas por meio da análise *S.W.O.T*. Em seguida, busca-se compreender de que maneira essas particularidades influenciam a formulação e execução de estratégias nessas organizações.

1.1. Formulação da situação problema

Embora seja possível encontrar registros de atividades filantrópicas desde a época do Brasil colonial, muitas vinculadas às obras caritativas da Igreja Católica, pode-se afirmar que houve um especial crescimento da participação da sociedade civil no setor social nas últimas décadas, atuando por meio de organizações privadas que se dedicam a prestar atendimento nas áreas de saúde, educação, assistência social, entre outras.

De acordo com o último censo do IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2012), o número de entidades Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil (FASFIL) era de 290,7 mil organizações¹ no ano de 2010, representando 5,2% do total de 5,6 milhões de entidades públicas e privadas, lucrativas e não lucrativas, do Cadastro Central de Empresas - CEMPRESA do IBGE. Em comparação com o último censo realizado no ano de 2006, a pesquisa constatou um crescimento de 8,8% no número dessas entidades.

O crescimento do número de organizações nos últimos anos demonstra a relevância e a consolidação do Terceiro Setor brasileiro, bem como a legitimação dessas organizações como agentes que assumem importantes papéis como instrumentos para a transformação da realidade social do País.

Essa realidade, juntamente com a necessidade de demonstrar resultados efetivos no campo social - para patrocinadores, parceiros e para a sociedade em geral - e de enfrentar um ambiente de mudanças cada vez mais rápidas, tem levado essas organizações a buscar a profissionalização, especialmente por meio do uso de ferramentas e técnicas administrativas, em princípio desenvolvidas para realidade das organizações lucrativas.

Conforme aponta Fischer (2002), as organizações da sociedade civil vêm ganhando maior consistência institucional e novas competências organizacionais. Percebidas como instituições legítimas para estabelecer uma aliança de colaboração com o Estado e

¹ Foram consideradas na pesquisa as organizações privadas, sem fins lucrativos, institucionalizadas, auto administradas e voluntárias (IBGE, 2012)

com empresas dispostas a realizar algum investimento social, estas entidade assumem “status” mais elevado e devem estar bem capacitadas, em termos técnicos, administrativos e gerenciais, para desempenhar seu papel na realização dos resultados que inspiraram a parceria.

No entanto, se por um lado as organizações sem fins lucrativos se assemelham às empresas, no sentido em que necessitam de tais ferramentas para crescerem e se adaptarem a essas rápidas mudanças, por outro lado, guardam particularidades em termos de desafios e oportunidades que indicam que o estudo sobre sua gestão merece uma abordagem particular.

Entre esses desafios, podem ser citados: a) a necessidade de as organizações se manterem coerentes à sua missão ao mesmo tempo em que têm de atender interesses de grupos muito diversos de *stakeholders*; b) o desafio de ganhar legitimidade para atuar quando sua credibilidade é questionada em virtude de inúmeros casos de corrupção envolvendo ONGs; c) o desafio de serem sustentáveis no longo prazo por meio de fontes estáveis de recursos e independência financeira; d) e a exigência de tornarem mais profissional sua gestão, contando muitas vezes com poucos recursos humanos, materiais e financeiros, entre outros.

Além desses desafios, podem ser citadas, também, inúmeras oportunidades que facilitam e favorecem sua atuação. Entre elas, destacam-se a) a sensibilização dos cidadãos com as causas sociais e a maior procura pelo exercício do voluntariado; b) o interesse das empresas em formar parcerias com organizações do Terceiro Setor em ações de Responsabilidade Social Corporativa (RSC); e c) o interesse do governo por financiar projetos ou promover parcerias para a execução das políticas públicas nas áreas de saúde, assistência social, educação e cultura.

Considerando a necessidade de lidar com tais desafios e aproveitar as oportunidades, pode-se afirmar que o planejamento estratégico tem se tornado cada vez mais importante para essas organizações. No entanto, os fatores que fazem essas organizações particulares muitas vezes facilitam ou dificultam a formulação e execução de estratégias, justificando a importância da abordagem deste tema.

Essa relevância justifica-se ainda pelo pouco espaço que o tema tem encontrado na literatura, principalmente considerando sua novidade. É possível encontrar diversos trabalhos acadêmicos que aplicaram conhecidos conceitos de gestão à realidade dessas organizações, tais como Marketing (KOTLER e LEVY, 1969; KOTLER, 1971; ANDREASEN, 2003), Avaliação de Desempenho (SPECKBACHER, 2003; PLANTZ *et al.*, 1997) e Finanças (CAMPBELL, 2002). No entanto, verifica-se que a questão da formulação e execução de estratégias ainda foi pouco explorada.

Por fim, a relevância do estudo se justifica pela relação entre a formulação e implementação de estratégias e a eficácia das Organizações da Sociedade Civil em termos de impacto na resolução dos problemas sociais. Para Teodósio (2008), a despeito dos embates e controvérsias, não se pode negar que o campo das estratégias de gestão é considerado um dos espaços centrais para o avanço dos programas e projetos sociais.

1.2. A questão problema e os objetivos da pesquisa

Revisão teórica e pesquisa empírica estão orientadas pela seguinte questão: *quais são os fatores mais frequentes na análise S.W.O.T de Organizações da Sociedade Civil e como esses fatores se apresentam como restritivos e propulsores para formulação e execução de estratégias?*

Da pergunta acima, derivam os dois objetivos da presente investigação:

- (1) Identificar os fatores mais frequentes em termos de fortalezas, fraquezas, oportunidades e ameaças de Organizações da Sociedade Civil;
- (2) Conhecer como esses fatores facilitam ou dificultam a formulação e execução de estratégias nessas organizações.

1.3. Definições Operacionais

Com a finalidade de uniformizar os conceitos presentes na pergunta de pesquisa são apresentadas as definições operacionais dos termos organização da sociedade civil, análise S.W.O.T, formulação e execução de estratégias.

- Organizações da Sociedade Civil: será utilizada a definição denominada estrutural-operacional de Salamon e Anheier (1997) e Salamon (1999) *apud* Cabral (2007), que qualifica as organizações do Terceiro Setor com seis características: (1) estruturadas, (2) privadas, (3) não distribuidoras de lucros, (4) voluntárias, (5) autogovernadas e (6) com finalidade pública. Nessa dissertação, será utilizada também a sigla OSC.
- Análise S.W.O.T: (*Strenghts/Weakness/Opportunities/Threats*): ferramenta de análise de fortalezas, fraquezas, oportunidades e ameaças, que se tornou popular nas escolas de negócios americanas a partir de 1963 e ainda hoje é utilizada por muitas empresas como ferramenta de diagnóstico organizacional (GHEMAWAT, 2001).
- Formulação de estratégias: definição do caminho que a entidade deverá seguir, sendo que se pode considerar uma decisão mais estratégica à medida que seja mais difícil voltar atrás e se tenha uma interferência maior em toda entidade (ALMEIDA, 2009).
- Execução de estratégias: processo disciplinado e lógico de atividades concatenadas, o qual permite que uma organização utilize uma estratégia e a faça funcionar (HREBINIAK, 2006).

1.4. Organização do estudo

Uma vez apresentada a situação-problema, os objetivos e as definições operacionais dos termos presentes no enunciado do problema, serão apresentadas as partes que compõem o presente estudo:

- (1) Pesquisa bibliométrica: apresenta um levantamento sobre os trabalhos e autores mais relevantes relacionados ao tema proposto, servindo de apoio para a revisão teórica;
- (2) Revisão teórica: dividida em três partes, reúne algumas contribuições teóricas sobre os conceitos e temas mais relevantes para a pesquisa: (1) considerações sobre as Organizações da Sociedade Civil, (2) estratégia, análise *S.W.O.T* e planejamento estratégico e (3) algumas aplicações de estratégia e planejamento estratégico para o terceiro setor;
- (3) Metodologia: apresenta explicações sobre a natureza, os métodos e as estratégias de coleta de dados utilizadas em cada fase da pesquisa, bem como os critérios para seleção das amostras e as limitações do estudo;
- (4) Análise dos resultados: apresenta os principais achados em três partes: (1) resultados da primeira etapa da pesquisa, (2) resultados da segunda etapa da pesquisa e (3) discussão dos resultados, a partir da combinação dos temas mais relevantes identificados em ambas as etapas. Procura-se também apresentar algumas reflexões sobre os achados da pesquisa à luz do referencial teórico;
- (5) Considerações finais: resgata as principais conclusões da pesquisa em vista aos seus objetivos, possíveis aplicações e recomendações para o desenvolvimento de estudos futuros;
- (6) Referências: trabalhos utilizados para embasar a pesquisa;
- (7) Apêndices: apresenta o roteiro de entrevista utilizado, o instrumento de coleta de dados e a lista de organizações que participaram da pesquisa.

2 PESQUISA BIBLIOMÉTRICA

Para construção da revisão teórica, se viu oportuno realizar uma pesquisa bibliométrica para conhecer os autores e artigos mais referenciados na combinação dos temas de Estratégia e Terceiro Setor, visto que se trata de um assunto relativamente pouco explorado na literatura. A bibliometria é o estudo quantitativo das literaturas como são refletidas nas bibliografias (WHITE e MCCAIN, 1989).

Após o levantamento quantitativo dos principais artigos e autores, foi feita uma análise qualitativa dos trabalhos, com intuito de escolher os mais relevantes para o presente estudo. Para encontrar a amostra a ser realizada pela pesquisa bibliométrica, foi necessário determinar a base de dados a ser escolhida, as áreas de estudo dos trabalhos, as palavras-chaves a serem utilizadas, e o intervalo de tempo a se pesquisar.

A base de dados escolhida foi a *ISI - Web Of Science*, por ser uma das mais utilizadas no meio acadêmico. Esta base agrega: *Science Citation Index Expanded (SCI-EXPANDED)*; *Social Sciences Citation Index (SSCI)*; *Arts & Humanities Citation Index (A&HCI)*; e *Conference Proceedings Citation Index- Science (CPCI-S)*. Na pesquisa deste trabalho foram utilizadas todas as bases citadas acima. Com relação ao intervalo de tempo, utilizou-se na pesquisa a opção “*All Years*”(todos os anos).

A pesquisa foi realizada utilizando diversas combinações possíveis de termos envolvendo as palavras que fizessem referência a organizações sem fins lucrativos, Terceiro Setor, estratégia e planejamento estratégico, conforme apresentado no Quadro 1.

Terminada a pesquisa inicial com as palavras-chave, os resultados foram filtrados, selecionando na página de resultados apenas áreas de estudo que eram de interesse para a pesquisa: *Management* e *Business*. Posteriormente, os resultados foram exportados da base *Web Of Science* e salvos para futura análise. A pesquisa foi efetuada no início de maio de 2011.

Quadro 1- Palavras mais utilizadas na pesquisa bibliométrica

Palavras-chave utilizadas:	
nonprofit strategy	supporting-organization strategic planning
nonprofit strategic planning	charity-organization strategy
non-profit strategy	charity-organization strategic planning
non-profit strategic planning	community-organization strategy
third-sector strategy	community-organization strategic planning
third-sector strategic planning	NGO strategy
noncommercial strategy	NGO strategic planning
noncommercial strategic planning	social-enterprise strategy
non-commercial strategy	social-enterprise strategic planning
non-commercial strategic planning	philanthropic-organization strategy
supporting-organization strategy	philanthropic-organization strategic planning

Fonte: Elaborado pela autora

2.1. Resultados

Como parte dos resultados, tem-se a Tabela 1, na qual se encontram discriminados o total e os tipos de trabalhos encontrados na pesquisa.

Tabela 1 - Tipos de trabalhos

Qtd.	Tipo de trabalho:
74	Artigo
21	Trabalho de congresso
9	Revisão
1	Nota
105	Total

Fonte: Elaborado pela autora

Por meio da pesquisa foi possível identificar também os periódicos com maior quantidade de trabalhos publicados, conforme Tabela 2. Pela análise da frequência dos periódicos, é possível observar que aproximadamente 45% dos trabalhos encontrados foram publicados em 18 periódicos, o que permite concluir que se tratam dos mais relevantes para pesquisa sobre o tema do Terceiro Setor.

Tabela 2 - Periódicos com mais trabalhos publicados

Qtd.:	Periódico:	Frequência
4	Journal of Management Studies	3,81%
4	Journal of Business Ethics	3,81%
4	European Journal of Marketing	3,81%
3	Journal of Business Research	2,86%
3	British Journal of Management	2,86%
3	Harvard Business Review	2,86%
3	Strategic Management Journal	2,86%
3	Long Range Planning	2,86%
2	Journal of Organizational Change Management	1,90%
2	Technological Forecasting And Social Change	1,90%
2	Management Decision	1,90%
2	Journal of Business Venturing	1,90%
2	Journal of Management & Organization	1,90%
2	Public Management Review	1,90%
2	Journal of Management	1,90%
2	Journal of Operations Management	1,90%
2	Business & Society	1,90%
2	California Management Review	1,90%

Fonte: Elaborado pela autora

A Tabela 3 mostra dos autores mais citados nas referências e a tabela 4 mostra os trabalhos mais citados.

Tabela 3 - Autores mais citados nas referências

Quantidade de citações:	Autores mais citados nas referências:	Frequência de aparecimento nos artigos:
39	Drucker, P. F.	37,14%
30	Mintzberg, H.	28,57%
24	Kotler, P.	22,86%
22	Nutt, P. C.	20,95%
21	Porter, M. E.	20,00%
20	Eisenhardt, K. M.	19,05%
20	Kaplan, R. S.	19,05%
17	Doh, J. P.	16,19%
15	Yin, R. K.	14,29%
14	Austin, J. E.	13,33%
13	Gulati, R.	12,38%
13	Bryson, J. M.	12,38%
13	Pfeffer, J.	12,38%
12	Anheier, H. K.	11,43%

Tabela 4 - Referências mais citadas nos artigos encontrados

Qtd. de citações:	Trabalho	Frequência
12	EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. The academy of management review, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.	11,43%
9	FREEMAN, R. E Strategic Management: A Stakeholder Approach New York, McGraw Hill, 1984.	8,57%
7	DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. American Sociological Review, v. 48, n. 2, p. 147, 1983.	6,67%
7	BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of management, v. 17, n. 1, p. 99, 1991. Sage Publications.	6,67%
6	MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. The Academy of Management Review, v. 22, n. 4, p. 853–886, 1997.	5,71%
6	DOH, J. P.; TEEGEN, H. Nongovernmental organizations as institutional actors in international business: theory and implications. International Business Review, v. 11, n. 6, p. 665–684, 2002.	5,71%
6	HANSMANN, H. The role of nonprofit enterprise. Yale Law Journal, v. 89, p. 835-902, 1980.	5,71%
6	PORTER, M. E. Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance. New York: Free Press, 1985	5,71%
5	WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm Strategic Management Journal V. 5, nº 2, 171–180, abril-junho 1984.	4,76%
5	BERGER, I.; CUNNINGHAM, P.; DRUMWRIGHT, M. Social alliances: company/nonprofit collaboration. California Management Review, v. 47, n. 1, p. 58-90, 2004.	4,76%
5	GLASER, B. G; STRAUSS, A. L. The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. New York: Aldine Publishing Company, 1967.	4,76%
5	TEEGEN, H.; DOH, J. P.; VACHANI, S. The importance of nongovernmental organizations (NGOs) in global governance and value creation: an international business research agenda. Journal of International Business Studies, v. 35, n. 6, p. 463–483, 2004.	4,76%
5	SPAR, D. L.; LA MURE, L. T. The power of activism: Assessing the impact of NGOs on global business. California Management Review, v. 45, n. 3, p. 78–101, 2003.	4,76%
5	STINCHCOMBE, A. L Social Structure and Organizations. In: J. G. March (Ed.), Handbook, of Organizations (pp. 142–193). Chicago, IL: Rand McNally & Company.1965.	4,76%
5	PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. The external control of organizations. New York, v. 263, 1978.	4,76%

A partir da tabela de trabalhos mais referenciados, é possível identificar algumas tendências nos estudos no campo da estratégia e Terceiro Setor, tais como o uso dos métodos de pesquisa Estudos de Caso e *Grounded Theory*, a busca de fundamentação

em teorias de *stakeholders*, de ambiente e de alianças e também a ampla utilização dos trabalhos e autores clássicos de Estratégia.

Com base na análise bibliométrica, foi possível selecionar os trabalhos que poderiam ser utilizados em virtude da contribuição para a pesquisa. A Tabela 5 apresenta os trabalhos escolhidos para compor a revisão teórica apresentada no capítulo 3. Ressalte-se que alguns trabalhos foram acrescentados, em função das limitações da pesquisa bibliométrica, principalmente a de ter uma única fonte de dados. Também se optou por acrescentar trabalhos de publicações brasileiras que não apareceram nessa fonte de dados.

Tabela 5 - Trabalhos utilizados na revisão teórica

Tema	Autores utilizados
Considerações sobre Organizações da Sociedade Civil	Alexander <i>et al</i> (1999); Argenti (2004); Ashoka e McKinsey (2001); Austin (2000); Austin (2003); Austin <i>et al.</i> (2006); Berger <i>et al.</i> (2004); Brooks (2004); Bryson e Gibbons (2001); Cabral (2007); Camargo <i>et al</i> (2001); Chetkovich e Frumkin (2003); Dart (2004); Doh e Pearce (2005); Doh e Guay (2006); Drucker (1989); Drucker (1997); Falconer (1999); Fischer (2002); Fischer <i>et al</i> (2009); Foster e Bradach (2005); Goerke (2003); Hanson (1997); Hudson (1999); Yoff (2005); Lewis (2003); Maddrell (2000); McDonald (2007); Mezo (2004); Ossewaarde e Nijhof (2008);

	<p>Oster (1995); Porter e Kramer (2006); Rodrigues (2003); Salamon (1998); Stone <i>et al</i> (1999); Schlesinger (2004); Teegen <i>et al</i> (2004); Teodósio (2002); Tachizawa (2010); Weerawardena <i>et al</i> (2010)</p>
Formulação e execução de estratégias	<p>Alexander (1985); Barros e Fischamnn (2007); Beer e Eisenstat (2000); Ferreira (1997); Fischmann (1987); Fischamnn e Almeida (2009); Ghemawat (2001); Hrebiniak (2006); Porter (1980); Whittington (2002); Wright <i>et al</i> (2000)</p>
Aplicações de Estratégia ao Terceiro Setor	<p>Bryson e Gibbons (2001); Bryson (1988); Chetkovich e Frumkin (2003); Hudson (1999); Nutt e Backoff (1987); Oster (1995); Pereira e Agapito (2008); Schaefer e Voors (2005); Silva (2003); Wright <i>et al</i> (2000)</p>

3 REVISÃO TEÓRICA

A revisão teórica a ser apresentada a seguir abordará algumas contribuições encontradas na literatura sobre os temas das particularidades das OSCs e sobre a formulação e execução de estratégias. A Ilustração 1 apresenta os elementos presentes na revisão teórica da pesquisa:

Ilustração 1 - Revisão teórica da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora

3.1. Considerações sobre o Terceiro Setor e as Organizações da Sociedade Civil

Embora seja antigo o fenômeno da mobilização da sociedade civil para solucionar problemas públicos de saúde, educação e assistência social, pode-se identificar que a utilização do termo Terceiro setor para designar o conjunto dessas organizações ocorreu principalmente a partir da década de 1990. Conforme observa Falconer (1999), as organizações do Terceiro Setor não são novas, mas é nova a forma de olhá-las como componentes de um “setor”. Assim, a promessa do setor de renovação do espaço público, realizada por meio de fórmulas antigas, como o voluntariado e a filantropia, revestiu-se a partir daquela época de uma roupagem mais empresarial.

A origem e o fortalecimento do Terceiro Setor costumam estar associados ao fenômeno do enfraquecimento do Estado. Nesse sentido, Salamon (1998) acredita que quatro crises e duas mudanças revolucionárias propiciaram esse enfraquecimento: a crise do *welfare state*, a crise de desenvolvimento, a crise ambiental global, a crise do socialismo, a revolução das comunicações e do desenvolvimento econômico.

O fracasso do Estado de *welfare state*, na opinião de políticos e analistas, explica-se em virtude de esse modelo reprimir a iniciativa, absolvendo as pessoas da responsabilidade individual e estimulando a dependência da população em relação ao Estado. A crise de desenvolvimento, que aconteceu com a crise do Petróleo nos anos 1970 e a recessão dos anos 1980, fez com que muitos países em desenvolvimento atingissem níveis dramáticos de pobreza. A crise ambiental e global, que ocorreu pela destruição de recursos naturais para solucionar a pobreza nos países em desenvolvimento e pelo aumento dos padrões de desperdício nos países desenvolvidos, estimulou iniciativas privadas para proteção ambiental. A crise do socialismo, por sua vez, propiciou a criação de organizações não governamentais que oferecessem serviços e veículos para expressão individual, desvinculados de um Estado crescentemente desvalorizado (SALAMON, 1998).

Por fim, a revolução das comunicações, que se deu a partir do advento de novas formas de conexões, facilitou a organização de massa e a mobilização das pessoas. O crescimento econômico ocorrido durante os anos 60 e início da década de 80 permitiu que se criasse, na América Latina, Ásia e África, uma classe média urbana, cuja liderança foi essencial para emergência de organizações privadas sem fins lucrativos (SALAMON, 1998).

No caso do Brasil, Fischer (2002) considera que não se configurou o modelo de *welfare state* em virtude de alguns fatores, tais como a fragilidade da economia, a precariedade da arrecadação tributária e a baixa capacidade de pressão política das classes populares. Assim, a autora entende que jamais existiu no Brasil um Estado voltado prioritariamente para atender as demandas sociais ou promover ações de desenvolvimento.

Por esse motivo, o surgimento do terceiro setor brasileiro está mais relacionado ao fato de os governos que sucederam a redemocratização do país, pressionados por organismos

internacionais e movimentos de globalização da economia, terem adotado políticas de inspiração neoliberal, baseadas na abertura econômica, na privatização e na desregulamentação da economia. Assim, considerando a maior ênfase no papel regulador do Estado e tendo em conta a tendência de descentralização administrativa, o contexto permitiu que organizações sociais expandissem sua atuação, absorvendo atividades que até então eram realizadas diretamente pelo Estado (FISCHER, 2002).

Para Sola (2011), no Brasil, as transformações que estão na raiz das novas práticas de intervenção do espaço público foram inauguradas sob a égide da Comunidade Solidária, criada por Ruth Cardoso nos anos 1990. Falconer (1999), além de mencionar o Programa Comunidade Solidária como um importante meio de fortalecimento do Terceiro Setor no Brasil, considera a reforma administrativa do Estado e a política fiscal como outros dois importantes “eixos” de interface do governo federal com as organizações da sociedade civil, as quais permitiram o desenvolvimento do Terceiro Setor no Brasil.

O Conselho da Comunidade Solidária foi criado para ser um dos instrumentos de parceria do governo de Fernando Henrique Cardoso com a sociedade civil e tinha como principais funções opinar sobre as ações do governo na área social, propor novas estratégias, incentivar iniciativas não governamentais e promover meios de fortalecimento do Terceiro Setor. O Plano Diretor de Reforma do Estado, de responsabilidade do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), por sua vez, definiu atividades e serviços não exclusivos e que deveriam ser transferidas para organizações privadas sem fins lucrativos por meio de um contrato pelo qual teriam acesso a recursos orçamentários do governo federal. Por fim, a política fiscal abriu às entidades filantrópicas a possibilidade de gozarem de benefícios fiscais (FALCONER, 1999).

No que diz respeito aos responsáveis pela introdução e disseminação do conceito ‘Terceiro Setor’, Falconer (1999) atribui esse papel principalmente a entidades internacionais e multilaterais, entre elas a Fundação Ford, a Fundação W.K. Kellog e o Banco Mundial, consideradas as grandes introdutoras do conceito e as responsáveis pela valorização do Terceiro Setor em todo o mundo subdesenvolvido.

Outro fator que contribuiu para o desenvolvimento do Terceiro Setor no Brasil foi a criação de diversas fundações vinculadas a importantes empresas, como a Fundação O Boticário e a Fundação Acesita, que passaram a realizar projetos na área social. Essas fundações, além de se somarem ao universo das demais organizações sem fins lucrativos que compõem o Terceiro Setor, serviram de estímulo para que se estruturassem gerencialmente, a fim de acompanhar de forma eficiente as parcerias que começavam a acontecer entre as OSCs e o setor privado (ASHOKA e MCKINSEY, 2001).

3.1.1. As Organizações da Sociedade Civil: definições

Salamon e Anheier (1997) e Salamon (1999) *apud* Cabral (2007) consideram que as organizações pertencentes ao Terceiro Setor guardam em comum as seguintes características:

- (1) Estruturadas: são organizações institucionalizadas que apresentam formalização de objetivos, processos e procedimentos que venham a assegurar sua longevidade.
- (2) Privadas: por esse atributo, as organizações não lucrativas não fazem parte do aparato institucional governamental, o que não impede que recebam recursos financeiros oficiais. Em sua estrutura jurídica e sua funcionalidade econômica, são fundamentalmente privadas. Esse atributo garante que o conceito de organizações do Terceiro Setor refira-se basicamente à sua estrutura, e não às suas fontes de apoio.
- (3) Não distribuidoras de lucros: as organizações não lucrativas não podem distribuir lucros entre seus dirigentes. No entanto, podem ser organizações superavitárias, gerando mais receitas do que despesas. Esse atributo deve ser entendido como uma garantia de que nelas não existe a figura do proprietário, que terá seu capital aplicado remunerado pelas atividades empreendidas.
- (4) Autogovernadas: são organizações que possuem processos e instrumentos para efetuar sua gestão, não respondendo, externamente, a outras instâncias, senão

àquelas da legislação que as regula. A autonomia é um designativo fundamental para as organizações do Terceiro Setor, visto que não são controladas por governos nem por iniciativa privada e indicam interna e legalmente suas formas de controle e representação. Esse atributo completa o requisito da estrutura, solicitando que as organizações desenvolvam procedimentos internos formais e a designação de corpos de governança e regras internas.

- (5) Voluntárias: a presença de trabalho voluntário não remunerado garante a existência de um benefício público.
- (6) Finalidade pública: as organizações do Terceiro Setor devem servir a algum propósito público, contribuindo para o bem coletivo, atendendo a demandas e interesses de um público externo a seus constituintes. Por esse motivo, cooperativas, associações esportivas, entidades de classe e profissionais não integram o Terceiro Setor, por possuírem finalidades corporativas.

Essa definição, denominada estrutural/operacional, é hoje em dia a mais amplamente aceita e utilizada como referência, inclusive por organizações multilaterais e governos (FALCONER, 1999).

Em termos de terminologias utilizadas para designar as organizações que fazem parte do Terceiro Setor, Salamon e Anheier (1997) sintetizam alguns termos mais utilizados internacionalmente: Setor Caridade, Setor Independente, Setor Voluntário, Setor Isento de Impostos, Economia Social, Organizações Não Governamentais (ONGs), Setor Não Lucrativo. Falconer (1999), acrescenta a estas outras expressões de uso maior no Brasil, nos países da América Latina e Europa: Organizações Filantrópicas, Obras Sociais, Utilidade Pública e Organizações da Sociedade Civil. Esta última é a que vem encontrando maior aceitação em diversas partes do mundo, em função das limitações dos outros nomes e pelo fato de transmitir uma das características mais destacadas do Terceiro Setor - ser “expressão” da sociedade civil, fora do âmbito do Estado e do Mercado (FALCONER, 1999).

3.1.2. A gestão de Organizações da Sociedade Civil

Desde que as organizações sem fins lucrativos passaram a ser objeto de estudo na área de administração, diversos estudiosos têm discutido e salientado a importância da profissionalização dessas organizações, partindo do princípio de que devem adotar métodos e ferramentas de gestão para serem eficientes (DRUCKER, 1989; DART, 2004; GOERKE, 2003).

Muitas delas, tendo origem a partir de um sonho idealizado pelos fundadores, iniciam suas atividades com poucos recursos e com ajuda de profissionais voluntários. No entanto, à medida que suas atividades se consolidam e vão crescendo em tamanho e complexidade, surge a necessidade de institucionalização e reconhecimento público para alcançar o apoio necessário para a continuidade de seus projetos e de seu processo de crescimento.

Essa complexidade demanda um maior esforço de gestão para alcance de resultados efetivos no campo social e para conquista de credibilidade pública. Esse esforço se traduz na necessidade de delineamento da sua missão, de realização de uma análise mais apurada das necessidades da comunidade onde atuam, na procura de financiamento externo, na ampliação da base de doadores e parceiros, na conquista e envolvimento de voluntários, na avaliação de resultados de sua atividade no campo social, entre outros fatores.

Além da necessidade de lidar com a complexidade interna própria do crescimento, também cabem destacar outros fatores externos que levam OSCs a buscarem a profissionalização: o aumento da regulação do Estado sobre sua atividade, as exigências feitas por empresas, fundações e por organismos internacionais para concessão de ajuda financeira, o aumento da competição dentro do próprio setor, a necessidade de atrair profissionais qualificados e a necessidade de conquistar legitimidade em virtude da perda de credibilidade das OSCs em alguns países como o Brasil.

Para Drucker (1997), as organizações sem fins lucrativos são como quaisquer outras, e por isso devem adotar a mesma linguagem das organizações lucrativas. No passado,

essas organizações, em sua maioria, acreditavam não necessitar de gerenciamento, já que não tinham lucros. No entanto, essa visão está mudando, visto que essas organizações necessitam ser administradas justamente porque não têm lucro e porque necessitam concentrar-se em sua missão.

No entanto, alguns autores destacam a necessidade de adaptar modelos de práticas gerenciais concebidas para a realidade do ambiente corporativo para as organizações sem fins lucrativos. Outros autores, tais como Alexander *et al* (1999, pg. 466), questionam inclusive até que ponto o fato de fazê-las parecidas com negócios para que sejam mais eficientes, pode descaracterizá-las:

A intenção de promover a capacitação das organizações sem fins lucrativos, que comumente se traduz como torná-las mais similares aos negócios e eficientes de tal forma que responsabilidade públicas possam ser transferidas a elas, pode levar ao risco de que o pensamento público que marcam suas atividades acabe por passar despercebido.

Também Hudson (1999) entende que a administração não pode ser importada sem alterações e impostas às organizações orientadas por valores. Desse modo, diferenças importantes e sutis, enraizadas nas variadas naturezas que permeiam essas organizações, precisam ser compreendidas. Para esse autor, pessoas dos setores privados e público acreditam ou pressupõem que suas teorias de administração devem ser aplicadas às organizações do Terceiro Setor para que se tornem mais eficientes. No entanto, embora tais teorias possam trazer benefícios, são muitas vezes de valor limitado porque deixam de reconhecer que as questões importantes que são diferentes no Terceiro Setor.

Segundo Serva (1997) *apud* Teodósio (2002), um aspecto que merece destaque em termos de gestão de organizações do Terceiro Setor diz respeito à questão da racionalidade, fazendo com que um dos maiores desafios da construção da gestão de mão-de-obra no Terceiro Setor seja a relação entre racionalidade instrumental e substantiva. Atreladas a organismos financiadores de suas atividades, as organizações do Terceiro Setor, conforme atesta Tenório (1997) *apud* Teodósio (2002), muitas vezes deparam-se com lógicas de eficácia econômico-financeira para avaliação de suas atividades, ao passo que seus modelos gerenciais seriam guiados no cotidiano por critérios mais substantivos, ligados à promoção social de suas ações e à valorização dos indivíduos envolvidos em suas atividades, sejam eles o público beneficiário de suas

políticas sociais, sejam eles os trabalhadores remunerados e voluntários envolvidos em suas ações.

Nesse sentido, Lewis (2003) afirma que a importância dos valores e das recompensas simbólicas dentro das ONGs exige que as abordagens de gestão dessas organizações devem ir além da simples transferência ou replicação de modelos existentes de gestão nos setores público e privado.

Embora com algumas exceções ou restrições, muitos autores destacam a importância da profissionalização por meio do uso de práticas de gestão em organizações sem fins lucrativos. Essas práticas visam melhorar sua *performance* em termos de impacto social e produzem efeitos sobre sua credibilidade e, supostamente e por consequência, podem aumentar sua capacidade de atrair recursos e de serem sustentáveis ao longo do tempo.

3.1.3. Algumas particularidades das Organizações da Sociedade Civil

Entre as particularidades das organizações sem fins lucrativos, pode-se citar, primeiramente, a forte orientação para missão. Enquanto as empresas pretendem aumentar a riqueza dos acionistas a partir da entrega de valor superior a seus clientes, as organizações sem fins lucrativos se esforçam por levantar recursos financeiros para entregar um valor social a seus “clientes” (WEERAWARDENA *et al*, 2010).

Drucker (1997), ao tratar dessas particularidades, menciona entre outras: a sua missão, que tanto as distingue das empresas e do governo, as estratégias necessárias para comercialização de seus serviços, a obtenção do dinheiro necessário para execução da sua tarefa e o desafio da introdução de inovações e mudanças, considerando que dependem de trabalho voluntário e não podem exigir.

Também é possível compreender as particularidades das organizações do Terceiro Setor, a partir daqueles que são seus principais desafios, alguns dos quais destaca Salamon (2003): (1) legitimidade: conquistar o reconhecimento e aceitação pública e adquirir o meio de suporte legal exigido para operar; (2) sustentabilidade: encontrar fontes de recursos que possam prolongar o funcionamento das organizações; (3)

efetividade: criar competência para cumprir importantes responsabilidades; (4) parcerias: encontrar formas de cooperação com outras organizações do Terceiro Setor, com o governo e com empresas privadas e (5) justiça: se manterem fiéis em suas missões enquanto sobrevivem como organizações e desenvolvem capacidade organizacional.

Para Falconer (1999), entre as principais limitações no terceiro setor brasileiro que influenciam a capacidade de desempenhar satisfatoriamente os papéis que lhe caberiam - conter a tendência do Estado à inoperância e minimizar as desigualdades inerentes ao mercado, provendo bens públicos com a qualidade e efetividade do setor privado - podem-se destacar: a fragilidade organizacional, a dependência de recursos financeiros governamentais e de agências internacionais, a falta de recursos humanos adequadamente capacitados e a existência de obstáculos diversos para um relacionamento com o Estado.

Para Ashoka e McKinsey (2001), tendo em vista a situação de dependência financeira que historicamente marca o Terceiro Setor, a importância da sustentabilidade faz com que os principais desafios das OSCs girem em torno do desenvolvimento de projetos de geração de receita, a profissionalização de recursos humanos e voluntariado, da atração de membros sócios das organizações, do estabelecimento de estratégias de comunicação, da avaliação de resultados e do desenvolvimento de uma estrutura gerencial altamente eficiente.

Teodósio (2002, p. 110) ressalta, por outro lado, uma série de particularidades que são vistas como “virtudes” das OSCs: a proximidade do beneficiário, ações em “rede”, estruturas desburocratizadas e enxutas, gestão participativa, imagem institucional consolidada e motivação da mão-de-obra (voluntária), expressando da seguinte maneira:

Sendo assim, percebe-se que, em muitos casos, as organizações do Terceiro Setor alcançam metas gerenciais que são centrais para a iniciativa privada, visto que conseguem operar com estruturas reduzidas – devido à carência de recursos financeiros e humanos –, além de gozar de uma sólida imagem institucional junto à comunidade. Além disso, muitas instituições sem fins lucrativos apresentam um modelo de gestão participativo da mão-de-obra, que em sua maioria é voluntária e mostra-se altamente motivada e engajada em torno dos objetivos organizacionais. Por fim, muitas delas se fazem muito próximas dos beneficiários de seus projetos sociais, atendendo com maior eficiência e propriedade as demandas de seus beneficiários, até mesmo porque, em muitos casos, essas organizações nasceram da própria associação dessas pessoas, visando sanar problemas sociais, econômicos e afetivos que as afligem.

A literatura apresenta ainda outros aspectos particulares na gestão de organizações sem fins lucrativos, tais como os desafios e oportunidades de trabalhar com mão-de-obra voluntária (DRUCKER, 1989; MADDRELL, 2000), o desafio de manter a coerência da missão ao longo do tempo (TEEGEN *et al*, 2004; DRUCKER, 1989; MCDONALD, 2007, ALEXANDER *et al*, 1999; FOSTER e BRADACH, 2005), e as dificuldades de gerenciar de múltiplos *stakeholders* (STONE *et al*, 1999).

Nas próximas linhas, serão desenvolvidos quatro temas relacionados a esses desafios e oportunidades das OSCs - Legitimidade, Sustentabilidade, Parceria e Recursos Humanos - tendo em vista a contribuição desses conceitos para a pesquisa.

Legitimidade

A imagem que goza o Terceiro Setor no país pode facilitar ou dificultar a atividade-fim e o levantamento de fundos das OSCs. Para Argenti (2004), em determinada época a desilusão pública com as empresas fez com que crescesse o poder e a credibilidade das ONGs nos Estados Unidos. No entanto, falhas na prestação de contas e investigações governamentais sobre práticas fraudulentas, incompetência administrativa ou organizações que aparentavam gastar menos recursos em bens públicos que o valor de benefícios fiscais de que gozavam, começaram a colocar em cheque a credibilidade das organizações sem fins lucrativos nesse país (SCHLESINGER, 2004).

De acordo com Ossewaarde e Nijhof (2008), no passado, o fato de que essas organizações se dedicassem a causas nobres, relacionadas a valores éticos e ideais humanitários, por si só conferia às ONGs uma legitimidade natural, do tipo normativa. No entanto, a partir dos anos 1990, começaram a surgir críticas e questionamentos sobre até que ponto essas organizações seriam realmente eficazes em alcançar a missão a qual se propunham. Ademais, algumas organizações foram acusadas de falha no atendimento aos mais pobres, de serem seletivas em suas atividades, de mau gerenciamento, de se renderem aos interesses de doadores e de faltarem internamente com a democracia.

Dessa maneira, a legitimidade do tipo normativa deixou de ser suficiente e se passou a exigir também das ONGs que cumprissem as leis internacionais (legitimidade

regulatória), que fossem capazes de conformar *expertise* técnica e conhecimento intelectual à sua missão (legitimidade cognitiva) e também capazes de materializar seus objetivos (legitimidade de resultados) (OSSEWAARDE e NIJHOF, 2008).

De acordo com Hanson (1997), a *aura* de desconfiança nas instituições em geral, tanto privadas como governamentais, que reforça a necessidade de transparência, estende-se às organizações sem fins lucrativos e exige que estas constantemente defendam e voltem a conquistar suas credenciais.

É nesse sentido que se apresenta para as OSCs o desafio de se legitimar como instrumento de promoção da filantropia, principalmente em países de terceiro mundo, garantindo uma condição de legalidade, transparência contábil e disponibilização de informações aos instituidores e colaboradores (SALAMON, 1999 *apud* CABRAL, 2007).

Para Rodrigues (2003), no Brasil cresce o processo de conscientização sobre a sociedade a respeito dos recursos captados e dos resultados alcançados pelas OSCs, fazendo com que o conceito de *accountability*, que se refere à prestação de contas, transparência e responsabilização dos gestores quanto às suas ações, ganhe força e passe a ser aplicado nas organizações sem fins lucrativos.

Sustentabilidade

De acordo com Ashoka e McKinsey (2001, p. 16), “o conceito de sustentabilidade se refere a uma organização ser capaz ou não de manter suas operações sem depender totalmente da doação de recursos por parte de pessoas físicas ou jurídicas”.

A capacidade de permanecerem sustentáveis ao longo do tempo representa um dos maiores desafios para as OSCs, na medida em que problemas como falta de recursos, incerteza quanto ao levantamento de fundos no futuro e dependência de única fonte podem ameaçar a continuidade do trabalho que realizam e, conseqüentemente, o cumprimento das obrigações assumidas com o público atendido.

Nesse contexto, Tachizawa (2010) considera que o problema da escassez de recursos e o aumento da competitividade para obter fundos obrigam as organizações a aprimorar e inovar cada vez mais as formas de captação de recursos.

Dessa maneira, além de buscar resultados efetivos em termos de atividades-fim, as OSCs têm o desafio de serem eficientes em construir uma base sólida de recursos que garanta a continuidade de seus projetos. Conforme afirma Brooks (2004), ainda que a avaliação das organizações sem fins lucrativos esteja muito relacionada à eficácia de seus programas, a sua capacidade de levantar recursos também tem sido um importante fator avaliado por financiadores como requisito para concessão de ajuda financeira, pois reflete a habilidade dessas organizações para gerar fundos necessários para sua sobrevivência.

Nessa mesma linha, Drucker (1997) entende que uma instituição sem fins lucrativos, além de formular estratégias para o desenvolvimento de sua atividade-fim, necessita de uma estratégia de levantamento de fundos que, por definição, é quase sempre escasso nesse tipo de organização. Em busca da sustentabilidade, as OSCs têm adotado estratégias para construir organizações sustentáveis e viáveis para promover a continuidade de sua missão social (BRYSON e GIBBONS, 2001; CHETKOVICH e FRUMKIN, 2003; DART, 2004; GOERKE, 2003). Essas estratégias visam formar principalmente uma base sólida e diversificada de fontes de financiamento - públicos e privados - bem com o desenvolvimento de fontes alternativas próprias, evitando a excessiva dependência de doações.

Referindo-se aos problemas gerados pela dependência de recursos públicos, e que também poderiam ser aplicáveis às situações de dependência financeira de instituições privadas, Mezo (2004) considera que muitas organizações podem acabar mudando seus programas para se adaptarem a necessidades políticas e que correm o risco de comprometer suas atividades, caso cesse a ajuda que recebem. Para Gronbjerg (1993), essa dependência expõe a organização a processos políticos altamente imprevisíveis e ao risco da perda de controle da gestão. Tyminski (1998) considera ainda que as organizações dependentes ficam mais limitadas em suas escolhas.

Alguns autores destacam também o risco de desvio de missão associado à dependência de recursos públicos. Conforme observam Smith e Lipsky *apud* Falconer (1999), as parcerias entre OSC e o Estado, ao mesmo tempo em que se apresentam como uma fonte segura de recursos, podem limitar a capacidade da sociedade reagir efetivamente frente a uma variedade de problemas ao restringir a autonomia de agências privadas, ainda que sua capacidade de atuação seja aumentada pelo incremento de recursos.

Dessa maneira, a dependência de recursos públicos e a proporção que os valores que recebem assumem dentro do orçamento das OSCs acabam assegurando sua docilidade ao querer dos patrocinadores. Em momentos em que a perda de recursos implicar em demissões, atrasos de salários e pagamentos e de risco de falência, a organização cede aos seus princípios posicionando-se acima da sua missão para garantir sua sobrevivência.” (FALCONER, 1999).

Para Yoff (2003, p. 212), a diversificação de fontes de recursos pede a construção de uma matriz estratégica de recursos financeiros apropriada para a organização, conforme expressa na citação abaixo:

O que queremos assinalar é a importância do fato de as organizações se adaptarem ativamente a uma realidade com o objetivo de enfrentar o desafio de cobrir a crescente demanda de serviços com renovadas formas de gerar recursos. Isso se expressa por meio da formulação de planos de curto, médio e longo prazo, momento em que as OSCs devem reconhecer suas debilidades e seus pontos fortes, bem como suas vantagens comparativas em meio ao entorno no qual a busca de recursos é cada vez mais competitiva.

De acordo com Yoff (2003), são quatro as potenciais fontes de financiamento para as OSCs: (1) fonte internacional: governos, organismos multilaterais e instituições privadas estrangeiras; (2) fonte pública local: governos nacionais, estaduais ou municipais, que delegam às OSCs a responsabilidade de implementar diversos planos com recursos públicos; (3) fonte privada: recursos provenientes dos indivíduos, empresas e instituições e (4) vendas de produtos e/ou serviços.

Camargo *et al.* (2001) cita como exemplos de forma de captação de recursos junto ao poder público os incentivos fiscais, os contratos e convênios. Os incentivos fiscais são deduções de impostos aos financiadores privados de projetos ou contribuintes de fundos de financiamento. Exemplo desse tipo de incentivo é a Lei de Incentivo à Cultura (Lei nº 8.313, de 23/12/1991), conhecida também como Lei Rouanet, que beneficia aqueles

que apoiam diretamente projetos culturais. Os contratos e convênios são formas jurídicas pelas quais o Poder Público firma com outras entidades públicas ou agentes do setor privado (associações, fundações e outros) um acordo para execução de projetos de interesse público. Nos contratos, as condições são estabelecidas pela própria administração. Nos convênios, prevalecem os objetivos de interesses comuns entre os participantes.

Como exemplo de fontes de captação no setor privado, o autor menciona as doações feitas por empresários - em dinheiro, em espécie, ou por meio da apresentação de projetos. Nesse último caso, ao apresentar metas bem definidas, as organizações aumentam suas chances de levantamento de recursos (CAMARGO *et al*, 2001).

Nesse caso, cabe destacar a importância crescente do investimento social privado no Brasil, entendido como o repasse voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público². De acordo com o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas- GIFE (2010) incluem-se neste universo as ações sociais protagonizadas por empresas, fundações e institutos de origem empresarial ou instituídos por famílias, comunidades ou indivíduos. Os elementos fundamentais - intrínsecos ao conceito de investimento social privado - que diferenciam essa prática das ações assistencialistas são: (1) preocupação com planejamento, monitoramento e avaliação dos projetos; (2) estratégia voltada para resultados sustentáveis de impacto e transformação social e (3) envolvimento da comunidade no desenvolvimento da ação.

Por fim, Camargo *et al* (2001) citam a opção de autofinanciamento, que consiste na geração de renda por meio de atividades remuneradas, mencionando como exemplo mensalidades pagas por serviços, taxas e rendimentos advindo de associados, renda de patrimônio e venda de produtos e serviços diversos.

² http://www.gife.org.br/ogife_investimento_social_privado.asp

Parceria

Embora a colaboração entre organizações da sociedade civil e organizações de mercado não seja nova, emergiu na década de 90 como uma das mais fortes estratégias para promover o desenvolvimento social sustentável e desponta como um dos mais promissores meios de estimular o fortalecimento de uma sociedade democrática. (FISCHER, 2002).

Também as parcerias público-privadas, definidas como uma relação entre o Estado e as organizações sem fins lucrativos, onde estas partilham com o Estado o papel de formulação e implementação de programas ou políticas públicas, cresceram nos últimos anos (FALCONER, 1999).

Essas parcerias, ao mesmo tempo em que se apresentam como um desafio para as OSC, pois são difíceis de serem lançadas e mantidas, oferecem oportunidades para mobilizar os tipos de recursos humanos e institucionais que são críticos para as soluções sustentáveis e para alguns dos mais difíceis problemas de desenvolvimento social, político e econômico, conforme destaca FISCHER (2002, p. 51):

É justamente o paradoxo da necessidade e de auto sustentação e geração de recursos próprios, em um contexto em que os beneficiários raramente encontram-se em condições de pagar por serviços, que indica a necessidade de resgatar e aperfeiçoar o caminho da parceria intersetorial entre organizações da sociedade civil e organizações do mercado.

Dessa maneira, o desafio da sustentabilidade torna as parcerias com mercado e Estado uma oportunidade de desenvolvimento para as OSCs. Ao mesmo tempo, tais parcerias apresentam-se como um caminho para organizações públicas e de mercado de colaboração para o desenvolvimento social.

No entanto, cabe destacar que essas relações, que antes se davam somente pelas simples doações de recursos para os projetos desenvolvidos pelas OSCs, estão passando por um processo de aprimoramento. Conforme aponta Austin (2000), forças políticas, econômicas e sociais cada vez mais favorecem o crescimento do escopo e da natureza da colaboração entre organizações sem fins lucrativos e empresas.

Para Austin (2003), as relações de colaboração migrarão cada vez mais da filantropia tradicional, caracterizada por um doador benévolo e um receptor agradecido, para alianças mais profundas. Essas mudanças já estão acontecendo e o novo cenário se apresenta rico em termos de variedades de negócios e instituições sem fins lucrativos, que encontram novas formas de trabalhar juntos para alcançar suas metas e fazer um aporte para sociedade.

Esse tipo de cooperação mais elaborada entre os setores, Berger *et al* (2004) denominam ‘*Alianças Sociais*’. Esse conceito se assemelha ao conceito de “Alianças estratégicas” no sentido de que se trata de parceiros que compartilham recursos, conhecimentos e capacidades. As alianças sociais distinguem-se das alianças estratégicas, no entanto, por duas características principais: envolvem no mínimo um parceiro que não visa lucro e pelo fato de, além de terem propósitos econômicos, apresentarem foco na melhoria do bem-estar social.

Um dos fatores que mais favoreceu o movimento de parcerias entre o Terceiro e o Segundo setor, foi que nos últimos anos as empresas se dedicaram a ações sociais como demonstração de cidadania. Ainda que o nível em que a Responsabilidade Social Corporativa seja percebido, discutido e adotado por empresas esteja muito relacionado ao ambiente institucional de cada país (DOH E GUAY, 2006), é possível observar que o envolvimento de empresas com ações sociais é uma tendência crescente em todo mundo (DOH E PEARCE, 2005).

De acordo com Porter e Kramer (2006), governos, ativistas e a mídia em geral, têm compelido as empresas a considerarem as consequências de suas atividades. Além disso, os *rankings* que avaliam empresas têm considerado cada vez mais os resultados que apresentam em termos de Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Sendo assim, a RSC tornou-se uma das prioridades para líderes de empresas.

De acordo com Porter e Kramer (2006), para as empresas, as alianças sociais podem representar uma combinação de estratégia corporativa e responsabilidade social. Para as organizações sem fins lucrativos, por sua vez, representam acesso a recursos, não só financeiros, mas de ferramentas de gestão e suporte em comunicação e tecnologia, além de uma fonte de força de trabalho voluntário.

Argenti (2004) considera que, dado o crescimento da influência das organizações sem fins lucrativos na sociedade, as empresas devem buscar parcerias com essas organizações para atingir seus objetivos de responsabilidade social, melhorando sua reputação, ao mesmo tempo em que alcançam seus objetivos empresariais.

Para as OSCs, o grande desafio da parceria consiste no desenvolvimento de competências para atuar e para prestar contas de resultados efetivos. Percebidas como instituições legítimas para estabelecer uma aliança de colaboração com o Estado e com empresas dispostas a realizar algum investimento social, estas entidade assumem “*status*” mais elevado e devem estar bem capacitadas, em termos técnicos, administrativos e gerenciais, para desempenhar seu papel na realização dos resultados que inspiraram a parceria (FISCHER, 2002).

Para Fischer (2002, p. 51), entre as competências que devem ser desenvolvidas pelas OSCs, destaca-se a competência de articulação:

Para superar a vulnerabilidade e fortalecer-se no estabelecimento de alianças estratégicas, as organizações da sociedade civil necessitam desenvolver algumas competências essenciais. As competências para construir articulações institucionais que exigem habilidade para negociar, para planejar em conjunto, para operar em parceria. As competências para apresentar sua operação e sua gestão com transparência, em um contexto aproximado de significado do termo inglês *accountability*. E a competências para produzir serviços com alto padrão de qualidade, que gerem resultados efetivos e passíveis de avaliação pelo conjunto da sociedade civil.

Recursos Humanos

Para Fischer *et al* (2009) considerando que os desafios a serem vencidos pelas organizações do Terceiro Setor passam pela questão da competência gerencial, a profissionalização do setor, vinculada ao aumento da eficiência e da eficácia, deve passar necessariamente pela profissionalização das pessoas. Essa necessidade de profissionalização fez com que preocupações pelo desempenho, produtividade, recompensas e desenvolvimento profissional, antes relegadas a segundo plano, passassem a ter maior prioridade.

Entre as principais particularidades dessas organizações, que impactam diretamente a gestão de pessoas, se podem citar: (a) grande resistência à adoção de treinamentos e técnicas gerenciais, pelo receio de que provoquem um desvio dos valores e objetivos mais amplos; (b) a flexibilidade e informalidade, que ao mesmo tempo em que tornam essas organizações mais ágeis e criam um ambiente favorável para a fixação de voluntários, podem dificultar a definição de funções e responsabilidades ou levar a situações nas quais pessoas consideradas incompetentes permaneçam na organização e (c) a motivação e comprometimento muito vinculados aos valores, fazendo com que as recompensas individuais sejam menos valorizadas e, conseqüentemente, as remunerações sejam mais baixas (FISCHER *et al*, 2009).

O desempenho maior exigido dessas organizações nos últimos anos exige um aprimoramento no modelo de gestão de pessoas. Conforme observa Fischer (2003, p. 80):

[...] É fundamental para as organizações da sociedade civil estruturarem e implementarem um modelo de gestão de pessoas coerente com seus valores e padrões culturais e sintonizado com seus objetivos estratégicos. Em primeiro lugar, porque não conseguirão promover o desenvolvimento organizacional que lhes permita manter-se no ambiente de forte competitividade que caracteriza o cenário atual, se não contarem com pessoas competentes, satisfeitas e comprometidas com a geração de resultado de excelência. Em segundo lugar, porque é uma tendência global para todos os setores [...] Todos têm seu ponto de alavancagem na qualidade e excelência de seus profissionais [...] E em terceiro lugar, mas provavelmente o mais importante: as organizações têm que estabelecer padrões de gestão compatíveis com sua missão social. [...] essas organizações têm sido identificadas como agentes de transformação social. Seria inconsistente e comprometedor que se dedicassem a tais missões sem criar condições para o próprio agente de transformação [...].

Outro aspecto que cabe mencionar são as oportunidades e desafios inerentes ao trabalho voluntário, tipicamente encontrado em OSCs. A cultura da solidariedade e do voluntariado, ao mesmo tempo em que se apresenta como uma grande fonte de força de trabalho, é passível de se tornar uma grande ameaça, na medida em que pode gerar instabilidade e comprometer a continuidade do trabalho das OSCs. Conforme aponta Drucker (1989), muitas organizações têm dificuldades de exigir resultados daqueles que realizam seu trabalho de forma voluntária e os profissionais que se dedicam a atuar voluntariamente muitas vezes têm disponibilidade de tempo limitada ou podem faltar em situações importantes.

Além disso, nem sempre as pessoas que se candidatam a atuar como voluntárias possuem capacitação e preparação suficiente para exercer as funções a que se propõem. De acordo com Maddrell (2000), embora algumas organizações tenham se desenvolvido mais em termos de recrutamento e gerenciamento de profissionais voluntários, o estereótipo de voluntários costuma a ser da *‘senhora sozinha que tem tempo disponível para fazer boas ações’*. Dessa maneira, organizações que se apoiam predominantemente em profissionais voluntários, em especial para o exercício de funções-chaves (AUSTIN *et al*, 2006), podem comprometer sua profissionalização e seus resultados.

3.2. Estratégia

3.2.1. Principais conceitos

A pesquisa acadêmica na área de administração de empresas passou por diversas fases e estágios: inicialmente, a chamada administração científica, influenciada por Taylor, tinha o foco de estudo nos métodos racionais padronizados de produção. As teorias clássicas, em seguida, enfatizavam a questão da estrutura formal das empresas. A escola de relações humanas se preocupava com a questão das pessoas nas organizações. Por fim, em meados da década de 1950, começaram a surgir estudos com enfoque na questão do ambiente empresarial.

É no contexto da introdução do conceito de ambiente, que parte da visão da empresa como um sistema aberto, que é influenciado e exerce influência sobre seu entorno, que nasce a administração estratégica. Tal como afirma Ferreira (1997), a administração estratégica é orientada para o ambiente, pois, embora atribua significativa relevância aos aspectos internos da organização, considera que o objetivo maior da empresa é fornecer produtos e serviços adequados ao seu ambiente.

Como consequência, as empresas, que até então dirigiam a maior parte de seus esforços em busca da eficiência nas atividades e tarefas que realizavam, dando ênfase à melhoria

em seus processos internos, passaram a creditar maior importância à questão da eficácia - em atender as necessidades reais dos clientes e de seus demais *stakeholders* - e a dar maior atenção aos aspectos ambientais.

No final da década de 1950, o professor de política empresarial de Harvard, Kenneth Andrews, expandiu o conceito de ambiente competitivo argumentando que “toda organização empresarial, toda subunidade organizacional e mesmo todo indivíduo [deveriam] ter um conjunto definido de propósitos que os mantivesse numa direção deliberadamente escolhida, evitando a dispersão para direções indesejáveis” (GHEMAWAT, 2001).

Escolher essas direções suporia, além de analisar as demandas do ambiente organizacional, conhecer e desenvolver certas competências internas necessárias para alcançar o patamar desejável no longo prazo. Assim, a partir da busca por compatibilizar os aspectos internos - fortalezas e fraquezas - com as oportunidades e ameaças do mercado, surgiu a ferramenta de análise *S.W.O.T* (*Strengths/Weakness/Opportunities/Threats*) que tornou-se popular nas escolas de negócios americanas a partir de um congresso de política empresarial realizado em Harvard no ano de 1963 e ainda atualmente é utilizada por muitas empresas como ferramenta de diagnóstico organizacional (GHEMAWAT, 2001).

Em resumo, a formação da base do que se chama ‘pensamento estratégico’ consistiu na ideia de que, a partir da reflexão sobre os aspectos internos e sobre o meio ambiente, era preciso dar direção à organização no que diz respeito ao longo prazo.

Além do foco no longo prazo, Fischmann³ entende que as chamadas decisões estratégicas, se diferenciam de outros tipos de decisões - as chamadas decisões táticas e operacionais - por possuírem as seguintes características: (1) devem ser tomadas em conjunto; (2) são difíceis de voltar atrás; (3) interferem no todo e (4) direcionam as decisões administrativas e operacionais.

³ Slides de aula ministrada no Programa de Pós-graduação da FEA/USP disciplina Planejamento Estratégico em 03/03/2012

Para Queiroz (2003), o termo “estratégico” procura distinguir os processos de planejamento que lidam com questões de “alto nível” e com alcance de longo prazo, tais como: (1) a revisão da missão ou uma reflexão sobre o que ela representa; (2) o entendimento das necessidades atuais e futuras dos clientes; (3) os resultados que a organização pretende alcançar; (4) a definição de sua linha de atuação e programas; (5) o posicionamento que a organização deverá ter perante seus desafios (a questão da sustentabilidade, por exemplo); (6) a discussão das competências necessárias para que a organização obtenha sucesso e a maneira como pretende desenvolvê-las (internamente ou através de parceiros) e (7) o desenvolvimento da própria organização: objetivos para o desenvolvimento da equipe interna, a definição geral de seus processos de gestão e operação.

Resumindo todas as características e etapas mencionadas acima, Almeida (2009, p. 25) define o planejamento estratégico como:

uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência de suas oportunidades e ameaças e dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da missão e, através dessa consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

A Administração Estratégica, por fim, consiste no processo de planejar, organizar, dirigir e controlar, no nível estratégico, integrando as decisões administrativas e operacionais com as estratégias, procurando dar ao mesmo tempo maior eficiência e eficácia à organização (FISCHMANN e ALMEIDA, 2009). As etapas da administração estratégica podem ser representadas pela seguinte ilustração (FISCHMANN e ALMEIDA, 2009):

Ilustração 2 - Etapas da Administração Estratégica e sua Implementação

Fonte: Fischmann e Almeida (2009, p. 33)

3.2.2. Processo de formulação de estratégias

Em geral, o conceito de estratégia incorpora a visão pragmática que considera sua formulação um processo racional de estabelecimento da direção da organização no longo prazo. No entanto, é importante destacar outras diferentes visões sobre como acontece esse processo.

Tendo em vista as abordagens disponíveis na literatura, Whittington (2002) faz uma classificação formada por quatro grupos: (1) a abordagem clássica, considerada a mais antiga e mais influente nos dias de hoje, conta com métodos de planejamento racional; (2) a abordagem evolucionária se apoia na metáfora da evolução biológica; (3) a abordagem processualista dá ênfase à natureza imperfeita da vida humana e acomoda pragmaticamente a estratégia ao processo falível tanto das organizações quanto dos mercados e (4) a abordagem sistêmica é relativista, considerando os fins e os meios da estratégia como ligados à cultura e aos poderes locais.

De acordo com este autor, essas quatro abordagens se diferenciam fundamentalmente em duas dimensões: os resultados da estratégia e os processos pelos quais ela é levada a termo e podem ser demonstradas de acordo com a intersecção dos eixos na Ilustração 3:

Ilustração 3 - Perspectivas genéricas sobre Estratégia

FONTE: Adaptado de WHITTINGTON, R, 2002, p. 3.

O eixo vertical mede o grau em que a estratégia produz resultados de maximização de lucros ou deles se desvia para permitir outras possibilidades. O eixo horizontal considera os processos, refletindo sobre em que medida a estratégia é produto de cálculos deliberados ou emerge por acidente, confusão ou inércia. Resumindo: os dois eixos refletem respostas diferentes para duas questões fundamentais: para que serve a estratégia e como ela é desenvolvida.

A abordagem clássica, associada a autores como Igor Ansoff e Michael Porter, considera a estratégia como um processo racional de cálculos e análises deliberadas, com o objetivo de maximizar a vantagem a longo prazo. Considera também que dominar os ambientes interno e externo é questão de planejamento e a estratégia é importante nessa análise racional. Para os clássicos, a lucratividade é o objetivo supremo e o planejamento racional é o meio de obtê-la (WHITTINGTON, 2002).

A corrente evolucionista, que pode ser representada por Hannan e Freeman ou Oliver Williamson, considera que o ambiente é imprevisível e que a natureza dinâmica, competitiva e hostil dos mercados não apenas implica que a sobrevivência prolongada não pode ser planejada, mas também que somente as empresas que descobrem as estratégias de maximização de lucro sobreviverão. Nesse sentido, as empresas são como as espécies da evolução biológica: os processos competitivos selecionam cruelmente as mais aptas a sobreviver. Assim, os evolucionistas, em vez de contar com os gerentes, esperam que os mercados garantam a maximização dos lucros (WHITTINGTON, 2002).

Para os processualistas, os processos das organizações e dos mercados raramente são suficientemente perfeitos tanto para o planejamento estratégico defendido pela teoria clássica, quanto para o princípio da sobrevivência da abordagem evolucionária. De acordo com Cyert e March, as pessoas são muito diferentes em seus interesses, limitadas em sua compreensão, dispersas em sua atenção e descuidadas em suas ações para se unirem e levarem a termo um planejamento perfeitamente calculado. Assim, a estratégia emerge mais de um processo pragmático de aprendizado em comprometimento, do que de uma série racional de grandes saltos pra frente. Para os processualistas, tanto as organizações quanto os mercados são com frequência um fenômeno desordenado, do qual a estratégia emerge com muita confusão e a passos pequenos (WHITTINGTON, 2002).

A abordagem sistêmica é menos pessimista que os a abordagem processualista quanto à capacidade das pessoas em conceber e implementar planejamentos racionais de ação e mais otimista que a abordagem evolucionária no que diz respeito à habilidade das pessoas em definir estratégias ante as forças do mercado. Essa abordagem propõe que os objetivos e as práticas da estratégia dependem do sistema social específico no qual o processo de desenvolvimento da estratégia está inserido. Contra proposições dos teóricos evolucionistas e processuais, os teóricos sistêmicos mantêm a fé na capacidade de as organizações planejarem dentro de seus ambientes, mas diferem dos clássicos por não aceitarem as formas e os fins da racionalidade clássica (WHITTINGTON, 2002).

3.2.3. Execução de estratégias

Nesta seção serão apresentados alguns aspectos apontados pela literatura como importantes para a eficiência do processo de execução de estratégias, bem como alguns obstáculos típicos encontrados pelas organizações no que diz respeito a essa atividade.

De acordo com Hrebiniak (2006) a execução representa um processo disciplinado e lógico de atividades concatenadas, que permite que uma organização utilize uma estratégia e a faça funcionar.

Nesse processo, Almeida (2009) considera quatro etapas, conforme o modelo apresentado na Ilustração 2: (1) a divulgação, que consiste em transmitir aos elementos de decisão o que se espera de cada um na sua alçada de atuação; (2) a preparação da organização, que diz respeito ao treinamento, aos planos de incentivos, a mudanças de estrutura e ao desenvolvimento de sistemas de informações; (3) a integração com o plano tático, que visa colocar as ideias do Planejamento Estratégico e (4) na etapa de acompanhamento avalia-se a implementação da estratégia, para assegurar seu cumprimento ou, se for o caso, alterá-la.

Barros e Fischamnn (2007), sintetizando a contribuição de diversos autores, resumem em cinco os pontos de convergência entre os teóricos sobre os elementos mais importantes para a eficácia da implementação de estratégias: (1) estrutura; (2) controles; (3) pessoas; (4) recursos e capacidades e (5) mudanças.

Com relação à estrutura, Hrebiniak (2006) indica que as diferentes maneiras de se organizar afetam os resultados. A especialização por “processos” ou estruturas funcionais, por exemplo, afeta positivamente a eficiência pela padronização, repetição e as economias decorrentes. A especialização por “propósitos” (divisões, Unidades Estratégicas de Negócios), por sua vez, está mais orientada para a eficácia, já que se organiza em torno dos clientes, dos produtos e do mercado.

De acordo com Wright *et al* (2000), para determinar se a estrutura é adequada, é necessário avaliar sua compatibilidade com características da empresa, como perfil

empresarial, estratégia empresarial, estratégia de nível de negócio, necessidade de coordenação, número de níveis hierárquicos, grau de centralização e agrupamento de atividades. Empresas pequenas e novas, por exemplo, tendem a possuir uma estrutura fluida, com cada funcionário sabendo desempenhar mais de uma tarefa, sendo o proprietário envolvido em todos os aspectos da empresa, o que pode facilitar a implementação de estratégias (WRIGHT *et al*, 2000).

Os controles visam avaliar a implementação das ações programadas de acordo com alguns aspectos a previamente definidos. Para Wright *et. al* (2000), com base em mensurações de desempenho qualitativas e quantitativas, a alta administração utiliza o controle estratégico para manter as dimensões internas da empresa em alinhamento com o ambiente externo. Pode-se citar como exemplo de sistema de controle estratégico o *Balanced Scorecard*, que propõe a determinação de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros para avaliar a implementação da estratégia, com propósito de ser também um meio de comunicação e alinhamento.

No que diz respeito às pessoas, Wright *et al* (2000) entendem que os administradores de nível superior podem encorajar os membros da organização a concentrarem seus esforços na implementação das estratégias por meio da liderança estratégica, do poder e da cultura organizacional. Por meio da liderança estratégica, torna-se possível articular a missão e os objetivos da organização e, então, inspirar e motivar as pessoas para que trabalhem focadas na implementação das estratégias. O poder, por sua vez, pode ser exercido por meio da perícia, do controle sobre a informação, da influência direta (mecanismos formais), do carisma, da capacidade de lidar com a incerteza e da permuta (reciprocidade). Por fim, a cultura pode facilitar ou dificultar a implementação, dependendo da sua adequação à estratégia. De acordo com Hudson (1999), a cultura é particularmente importante nas organizações do Terceiro Setor, porque as pessoas acreditam na causa pela qual trabalham.

Também no aspecto das pessoas, Hrebiniak (2006) destaca a questão dos mecanismos de incentivos que, de acordo com sua opinião, são capazes de alimentar e orientar a motivação das pessoas, na medida em que orientam o comportamento na direção certa.

Os recursos e capacidades, que podem ser entendidos como os aspectos internos da organização, também podem facilitar ou dificultar o processo de implementação. De acordo com Eisenstat e Beer (1994) *apud* Barros e Fischmann (2007), para serem eficazes na implementação, as organizações precisam se certificar se: (a) possuem os níveis apropriados entre funções, fornecedores e clientes necessários ao cumprimento das tarefas estratégicas; (b) os membros da organização possuem competências técnicas e gerenciais necessárias ao cumprimento das tarefas estratégicas e (c) se as funções e níveis chaves da organização apresentam o nível de compromisso necessário para o cumprimento das tarefas estratégicas.

Por fim, o aspecto da mudança diz respeito ao desenvolvimento da capacidade de reação, adaptação e flexibilidade para oferecer respostas rápidas ao ambiente de competição, a fim de colocar em prática as estratégias de maneira eficaz (BARROS e FISCHAMNN, 2007). Para Hrebiniak (2006), a execução bem sucedida requer uma gestão de mudança eficaz, pois a execução geralmente implica mudanças em fatores essenciais como estratégia, estrutura, mecanismos de coordenação, medidas de desempenho a curto prazo, incentivos e controles.

Diversos autores, ao tratar do tema da implementação/execução de estratégias, mencionam a especial dificuldade das empresas em concretizar estratégias e planos formulados. Para Hrebiniak (2006), fazer a estratégia funcionar constitui um grande desafio, pois, entre outras razões, os administradores são treinados para planejar, mas não para executar planos. Ademais, a execução da estratégia costuma levar mais tempo que sua formulação e envolve um número maior de pessoas.

O Quadro 2 apresenta a relação de algumas dessas dificuldades, mencionadas por Alexander (1985) *apud* Fischmann (1987), Beer e Eisenstat (2000) e Hrebiniak (2006), entre as quais é possível perceber uma convergência entre os autores quanto a alguns obstáculos comuns: o aspecto da coordenação das atividades de implementação, a comunicação/compartilhamento de informações e a questão da liderança e comando inadequados.

Quadro 2 - Obstáculos mais comuns para implementação de estratégias nas empresas

Alexander (1985) <i>apud</i> Fischamnn (1987)	Beer e Eisenstat (2000)	Hrebiniak (2006)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementação levou mais tempo que o originalmente previsto ➤ Surgimento de grandes problemas durante a implementação e que não foram identificados antecipadamente ➤ Coordenação das atividades de implementação não foi eficaz. ➤ Crises de atividades concorrenciais desviaram a atenção de implementação dessa decisão. ➤ Capacitação dos empregados envolvidos não foi suficiente. ➤ Treinamento e instrução dados para o nível inferior não foram adequados. Fatores incontroláveis do ambiente externo tiveram um impacto adverso na implementação ➤ Liderança e comando proporcionados pelos gerentes departamentais não foram suficientemente adequados ➤ Tarefas e atividades-chave de implementação não foram definidas com detalhamento suficiente ➤ Sistemas utilizados para monitorar a implementação não eram adequados 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Time ineficaz de gerentes <i>seniores</i> ➤ Estratégias pouco claras e prioridades conflitantes ➤ Estilo de gestão <i>Top-down</i> (as ordens vêm de cima para baixo ou da alta administração para os níveis subordinados) ou “<i>Laissez-faire</i>” (a alta administração abandona os subordinados sem exercer qualquer controle) ➤ Comunicação vertical deficiente ➤ Coordenação deficiente entre funções, negócios e conselho 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incapacidade de gerenciar a mudança efetivamente ou superar a resistência interna ➤ Tentar executar uma estratégia que entre em conflito com a estrutura existente de poder ➤ Compartilhamento deficiente ou inadequado de informações entre as pessoas ou unidades de negócios responsáveis pela execução da estratégia ➤ Comunicação confusa de responsabilidade e/ou obrigação para decisões ou ações de execução ➤ Não ter orientações ou um modelo para orientar esforços de execução da estratégia ➤ Falta de entendimento da função da estrutura e do projeto organizacionais no momento da execução ➤ Incapacidade de gerar “convicção” ou acordos sobre as etapas ou ações de execução ➤ Falta de incentivos ou incentivos adequados para dar suporte aos objetivos da execução ➤ Recursos financeiros insuficientes para executar a estratégia ➤ Falta de suporte para execução da estratégia por parte da alta administração

Fonte : elaborado pela autora, com base em Alexander (1985) *apud* Fischamnn (1987), Beer e Eisenstat (2000), Hrebiniak (2006)

3.3. Estratégia e Planejamento Estratégico: algumas aplicações ao Terceiro Setor

A partir da década de 1980, começam a surgir na literatura algumas adaptações dos conceitos de estratégia e de modelos de planejamento estratégico à realidade das organizações públicas e de Terceiro Setor. Na visão de Hudson (1999), o fato de terem inúmeras oportunidades de desviar de seu objetivo principal e também o de estarem em um ambiente cada vez mais turbulento, faz mais necessário que revisem seus propósitos e prioridades com mais frequência que no passado.

Também Bryson e Gibbons (2001) entendem que, no contexto de atendimento de demandas sociais e dos *stakeholders* ao mesmo tempo, as organizações sem fins lucrativos têm procurado formular estratégias tanto para promover o alinhamento necessário ao atendimento do interesse de diversos grupos, como para lidar com o ambiente de incerteza em situação de dependência de recursos e de necessidade de legitimidade.

Dessa forma, a presente seção apresentará algumas abordagens sobre estratégia ou modelos de planejamento encontrados na literatura, propostos especificamente para organizações e iniciativas sociais, na tentativa de buscar elementos para reflexão sobre os principais traços que caracterizam a formulação e execução de estratégias desse tipo de organização.

3.3.1. Modelo de Planejamento Estratégico de Bryson (1988)

Para Bryson (1988), em virtude das dramáticas mudanças no ambiente, as organizações públicas e sem fins lucrativos necessitam desenvolver boas estratégias. Para realização do planejamento, o autor propõe um modelo pragmático, composto por oito etapas, conforme se verifica na Ilustração 4:

- I. Desenvolvimento de um acordo inicial sobre o esforço do planejamento estratégico: Esse acordo envolve definição sobre os propósitos, passos

durante o processo, a forma e prazo dos relatórios, as funções, papéis e membros da equipe de planejamento estratégico e os recursos necessários para dar encaminhamento ao planejamento.

- II. Identificação das diretrizes (ou mandatos): consiste em identificar e esclarecer as diretrizes externas e internas que exercem influência sobre a organização. Nas organizações públicas e sem fins lucrativos esses mandatos costumam ser a legislação e regulação do setor.
- III. Missão e valores: consiste no desenvolvimento ou revisão da missão e valores da organização, o que ajuda a recordar a razão social da sua existência. Antes de desenvolver a missão, a organização deve realizar uma análise de *stakeholders*. Uma vez feita essa análise, a organização tem em conta seus interesses para formular sua missão.
- IV. Avaliação do ambiente externo: O quarto passo consiste na exploração do ambiente externo, no intuito de identificar oportunidades e ameaças que a organização pode enfrentar. Tendências políticas, econômicas e sociais devem ser avaliadas juntamente com a situação do grupo de *stakeholders*, que incluem clientes e usuários e os atuais e potenciais colaboradores e competidores.
- V. Avaliação do ambiente interno: consiste na avaliação das fortalezas e fraquezas internas. Essas categorias incluem os recursos, a estratégia presente e a *performance*. A maior parte das organizações pode falar sobre seus recursos, mas muito poucas são capazes de discorrer sobre sua estratégia vigente ou sobre sua *performance*.
- VI. Identificação das questões estratégicas: Trata-se das questões fundamentais sobre os mandatos, missão e valores, nível de produto ou serviço, *mix*, clientes, usuários e contribuintes, custos, finanças e arquitetura organizacional e de gestão.
- VII. Formulação de estratégias para gerir as questões: diz respeito à definição de cursos de ação, políticas e programas condizentes com a sua missão.
- VIII. Estabelecimento de uma visão para o futuro: refere-se 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.

Ilustração 4 - Planejamento Estratégico para organizações públicas sem fins lucrativos

Fonte: Adaptado de Bryson (1988, pg. 75)

Por ser um dos primeiros modelos propostos para a realidade das organizações públicas e sem fins lucrativos, nota-se que em muito se assemelha aos modelos tradicionais, desenvolvidos para empresas ou para organizações em geral. Como aspecto particular, observa-se que o autor recomenda a realização de uma análise de *stakeholders* antes da etapa de formulação da declaração de missão, destacando assim o caráter político do planejamento estratégico de organizações públicas e sem fins lucrativos.

3.3.2. Processo de Gerenciamento Estratégico de Oster (1995)

O modelo proposto por Oster (1995), apresentado na Ilustração 5, tem início com a determinação dos objetivos. Os meios necessários para alcançar esses objetivos encontram-se na declaração de missão, que tipicamente identifica tanto o público quanto os produtos e serviços a serem oferecidos. Em alguns casos, na missão também é possível encontrar, implícita ou explicitamente, alguma referência aos valores principais da organização (OSTER, 1995).

Em seguida, o modelo apresenta etapas de análise do setor de atividade e de fatores externos, que podem ser elaboradas a partir de uma adaptação do modelo de análise das cinco forças desenvolvido por Porter (1991). Assim, essa análise deve ser guiada pelas seguintes perguntas: este é um setor que enfrenta competição com outras organizações? Existem bons substitutos em termos de produtos e serviços sendo oferecidos por outras organizações públicas ou privadas? Os doadores da organização são concentrados ou difusos? Qual a possibilidade de que outras organizações entrem neste setor? (OSTER, 1995).

Como próximo passo, o modelo sugere avaliar as lacunas entre os recursos que se possuem e os recursos necessários para atingir os objetivos propostos. Essas lacunas geralmente dizem respeito a ativos financeiros, desequilíbrios de recursos humanos ou inadequações organizacionais e de controle. Assim, as estratégias são formuladas para cobertura dessas lacunas ou reavaliação dos objetivos, para adaptá-los à realidade dos recursos disponíveis.

Ilustração 5 - Esquema de Gestão
 FONTE: Adaptado de Oster (1995, p. 12)

Neste modelo, merece destaque a questão da estratégia como uma maneira de cobrir a lacuna entre os recursos disponíveis e os recursos necessários para alcançar os objetivos pretendidos, o que faz do modelo uma proposta realista, visto que considera a importância de ajustar o que se deseja fazer aos recursos, e também é condizente com a condição de escassez de recursos típica da maior parte das OSCs. Ademais, o modelo

incorpora a visão do ambiente competitivo, por meio da análise do setor e da competição com outras organizações.

3.3.3. Planejamento Estratégico de Hudson (1999)

Para Hudson (1999), estratégias são categorias amplas de ações que indicam como os recursos humanos, financeiros e outros serão empregados para atingir os objetivos estabelecidos, concentrando a atenção das pessoas em um número limitado de ideias que lhes permitem ajustar as atividades da organização dentro de um contexto. Proporciona também uma base lógica que explica como os recursos serão alocados para diferentes tipos de atividades. O modelo, apresentado na Ilustração 6, apresenta as seguintes etapas relacionadas às escolhas estratégicas:

- I. Revisão externa: Fornece dados sobre as tendências sociais, econômicas e políticas, bem como sobre os desenvolvimentos tecnológicos;
- II. Revisão interna: Fornece, entre outras, informações sobre (1) carteira geral de serviços, campanhas e sua natureza em geral (ex: comportamento do número de pessoas assistidas, sucesso de campanhas, dependência de serviços em determinadas fontes de renda), (2) a base de recursos humanos, físicos e financeiros e (3) recursos intangíveis (ex: reputação, contatos, estima);
- III. Posição estratégia: coloca a organização ou o serviço em seu devido lugar no ambiente externo. Entre as técnicas utilizadas para a compreensão dessa posição estratégica podem ser citadas:
 - a. Análise das lacunas: enfoca as necessidades dos usuários, avaliando suas necessidades para comparar aos serviços disponíveis, identificando novos serviços necessários ou serviços existentes que precisam ser expandidos;
 - b. Análise da concorrência: técnica utilizada para comparar uma organização ou serviço a outros fornecedores similares, sendo útil na medida em que as organizações do terceiro setor são forçadas a competir

em busca de contratos, doações e usuários. Por meio dessa comparação, identificam-se as necessidades de melhoria e desenvolvimento;

- c. Análise pelo valor monetário: método usado para comparar os benefícios de vários serviços oferecidos aos usuários com o custo e, mais especificamente, o subsídio que precisa ser encontrado com a captação de recursos ou outras fontes para fornecer o serviço;
- d. *S.W.O.T*: Análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. O objetivo é produzir um resumo de uma página sobre a posição estratégica da organização.

IV. Questões-chave: poderá salientar novas necessidades dos usuários, novas ou melhores maneiras de atender às necessidades, novas ameaças, como mudanças no sistema de financiamento ou concorrência de novos fornecedores.

V. Escolhas: a escolha das prioridades pode ser feita com base em técnicas como a (1) revisão das opções estratégicas em relação à missão, como uma base racional; (2) estabelecimento de uma importância para propostas que estejam competindo por recursos limitados; (3) avaliação do impacto social dos diversos serviços e campanhas e (4) programação, que consiste em estabelecer importância aos projetos, que deverão ser realizados de acordo com a ordem de prioridade.

Ilustração 6 - Processo de Planejamento Estratégico

Fonte: Adaptado de Hudson (1999, p. 113)

O modelo de Hudson (1999), tal como o modelo de Oster (1995) enfatiza o aspecto típico das organizações do Terceiro Setor, que é a questão dos recursos limitados. Adicionalmente, o modelo inclui a análise do ambiente, a questão da concorrência e a preocupação pela eficácia, no sentido de compreender as necessidades sociais e as lacunas em relação aos serviços oferecidos.

3.3.4. Planejamento Estratégico de Schaefer e Voors (2005)

Schaefer e Voors (2005), além de propor um modelo prático, descrevem as características do processo de desenvolvimento de um planejamento de longo prazo próprias de iniciativas sociais. Para estes autores, esse processo envolve a compreensão do passado – a biografia da iniciativa, sua história e padrões de desenvolvimento -, a avaliação das forças e debilidades presentes e a imaginação do futuro.

Um dos aspectos considerados pelos autores como importantes para a realização de um planejamento é a questão da participação e envolvimento da comunidade. Dessa maneira, consideram que esse processo deve ser abrangente, sistemático e, acima de tudo, inclusivo, conforme expressam nas palavras a seguir:

O processo de visionar e planejar a longo prazo é um diálogo voltado para a formação da comunidade, no qual todos aqueles conectados à instituição podem ter oportunidade de expressar suas intenções e alinhá-las com a visualização comum do futuro. O processo de discussão e envolvimento é tão importante quanto o resultado, porque sem atingir uma visão comum, a organização não consegue prosseguir (SCHAEFER e VOORS, 2005, p. 159).

Entre as condições importantes para entrar em um planejamento de longo prazo, os autores destacam (a) a necessidade existir um sentimento compartilhado sobre qual é o momento apropriado para empenhar-se em um planejamento de longo prazo, pois para organizações em crise financeira ou para novas iniciativas, são mais importantes a intuição, o entusiasmo e a flexibilidade, e não um processo de planejamento. Assim, o momento certo é quando a instituição enfrenta uma transição importante e quando as pessoas sentem uma necessidade de diálogo, renovação e comprometimento e (b) a

questão do tempo em que acontece esse processo inclusivo, pois, tipicamente, leva-se de seis meses a um ano, e durante inúmeros retiros e encontros.

O modelo de planejamento de longo prazo proposto por Scafer e Voors (2005) é apresentado na Ilustração 7:

Ilustração 7 - Passos no Planejamento de Longo Prazo

Fonte: Schaefer e Voors (2005, p. 163)

O diagrama apresenta duas dimensões diferentes de planejamento – à direita, as atividades que representam valores e princípios da organização, refletindo os sentimentos e, à esquerda, as atividades mais analíticas, racionais e de estabelecimento de metas. De acordo com os autores, os elementos do modelo podem ser descritos da seguinte maneira:

- I. Preparação: nessa etapa, resgata-se a história da organização e identificam-se suas principais forças e debilidades presentes.
- II. Planejamento de Longo Prazo:
 - a. Visão do futuro: consiste na imaginação daquilo que se gostaria que a organização fosse em dez ou vinte anos. Contém um sonho que motive e conduza. Caso essa visão atenda uma necessidade real do

mundo, tem a capacidade juntar à sua volta pessoas e recursos necessários para fazê-la realizar-se;

- b. Declaração de missão: entre outros aspectos, devem ser simples e responder a uma necessidade real;
- c. Declaração de filosofia ou princípios: diz respeito aos valores e também inclui declarações sobre como a organização é estruturada e a qualidade das relações;
- d. Declaração de metas de longo prazo (3-10 anos): precisa articular as ideias majoritárias da organização por um período mais extenso. Não deve ser muito complexa e deve contar prioridades claras;
- e. Metas de médio prazo, abordagens e políticas: as metas de médio prazo consistem numa divisão das metas maiores em áreas distintas e contém declarações sobre como essas metas devem ser atingidas. Estas declarações de ‘como’ refletem estratégias e valores e uma avaliação de quais atividades tendem a ter mais sucesso na realização das metas almejadas dentro da estrutura de valores da organização. As áreas de metas e políticas naturalmente se estendem à declaração de missão e filosofia da instituição;
- f. Metas anuais, objetivos, abordagens e plano de ação: descrevem o que se espera atingir nos próximos um ou dois anos.

III. Implementação: depende de o plano estar total e continuamente integrado na vida da instituição, em vez de estar sendo carregado por apenas um grupo de planejamento com autoridade limitada.

IV. Avaliação e reformulação: Consiste em realizar uma revisão periódica de atividades e progresso, bem como ajustes nas metas e nos cronogramas.

Com relação ao modelo, cabem destacar duas características em termos de contribuições que se adequam a realidade das OSCs: a questão do aspecto inclusivo do planejamento e a novidade da apresentação do diagrama em duas dimensões - no lado direito, aparecem as atividades que representam valores e princípios da organização, refletindo mais a vida de sentimentos. O lado esquerdo, por sua vez, representa as atividades mais analíticas, racionais e de estabelecimentos de metas.

3.3.5. Planejamento Estratégico de Silva (2003)

Para Silva (2003), o planejamento estratégico trata de questões de desenvolvimento. Essas questões relacionam-se com o futuro, com estruturas e paradigmas e costumam a afetar um grande número de pessoas e a própria identidade da organização. Assim, a ênfase do planejamento estratégico está em direcionar, identificar e desenvolver, muito mais que em estabelecer objetivos concretos e em predizer o futuro.

No modelo proposto por Silva (2003), o processo de planejamento estratégico é composto por cinco etapas, conforme apresentado na Ilustração 8:

Ilustração 8 - Etapas do processo de Planejamento Estratégico

Fonte: Silva (2003, p. 54)

- I. **Organização:** nessa etapa, busca-se um consenso sobre a necessidade de realizar o planejamento, explicitam-se os resultados esperados, define-se como será o processo (ritmo, duração, custo, pessoas envolvidas), compõe-se o grupo de que vai participar do planejamento, definem-se os papéis a serem assumidos durante o processo e estrutura-se uma base conceitual comum quanto ao conteúdo e o processo do planejamento.

- II. Orientação: etapa na qual as pessoas envolvidas adquirem uma visão sobre a organização e a sociedade onde atuam, de modo que todas estejam com as mesmas ideias e informações.
- III. Direcionamento: etapa na qual são definidas algumas balizas que darão orientação e sentido ao trabalho e na qual se tomam as decisões.
- IV. Plano de ação: etapa na qual se procura converter em ações e resultados o que foi definido na fase de direcionamento.
- V. Avaliação: Etapa na qual se acompanha a implementação do plano. É quando se consolida o aprendizado do processo.

Na descrição do planejamento estratégico, além de mencionar as etapas, Silva (2003) descreve como acontece o processo e qual o conteúdo das estratégias, referindo-se aos quatro campos essenciais, típicos de OSCs: sociedade, serviços, recursos e pessoas.

Ao descrever o processo, o autor ressalta as ideias da participação e envolvimento das pessoas, da importância do consenso, além da aprendizagem coletiva como resultado esperado. Inspirado nas ideias de um pesquisador holandês chamado Alexander Bos, descreve o planejamento como um processo de formação do juízo, dinâmico e não-linear, que significa chegar a uma opinião, a um julgamento sobre determinadas questões que, feito em conjunto, permite atingir a melhor decisão, um juízo comum.

Nesse sentido, o autor destaca o importante papel da relação das pessoas com as perguntas (e respostas) do planejamento, que influenciam o vínculo que terão com o produto final (SILVA, 2003, p. 40), conforme expressa nas seguintes palavras.

No planejamento, a relação das pessoas com as perguntas tratadas influencia a relação que elas terão com o resultado do planejamento, assim, como acontece na formação do juízo. Muitas vezes, o planejamento “fica só no papel” porque as pessoas não têm uma relação importante com as perguntas tratadas ou o processo não está sendo bem conduzido. O processo de planejamento, como um processo de formação do juízo em grupo, tem o papel de ajudar as pessoas a construir ou transformar suas opiniões a respeito do contexto em que estão, melhorar julgamentos, aprofundar opiniões, analisar alternativas, cogitar escolhas e tomar as decisões mais precisas e sábias. [...] Esta é uma característica importante de um bom planejamento - ele deve permitir que depois as pessoas trabalhem separadas, mas numa mesma direção. Para que isso seja efetivo, é preciso que em cada um exista uma mesma imagem do futuro desejado.

Assim, a participação ativa das pessoas no processo de planejamento favorece a criação de uma visão comum sobre o futuro, que por sua vez promove o maior comprometimento com os resultados. Se desde a fase de organização do planejamento as pessoas estão envolvidas, elas tornam-se corresponsáveis pelo processo todo (SILVA, 2003).

Além de descrever as características desse processo, o autor também propõe um modelo que representa os campos mais importantes em termos de conteúdo do planejamento em OSCs, bem como as relações entre eles, conforme Ilustração 9:

Ilustração 9 - Relações entre os quatro campos essenciais do planejamento estratégico de OSCs
Fonte: Silva (2003, p. 71)

Traduzindo a ideia representada no modelo, o autor explica as relações entre os campos da seguinte maneira:

- I. Sociedade e serviços: define a direção, o rumo, o sentido, o papel, a estratégia, o foco que a entidade tomará no futuro. Nessa relação se encontra a resposta para o direcionamento da entidade, pois se busca equilibrar o que se quer e o que se sabe fazer (vocação e ideal dos fundadores, por ex.) com as necessidades reais da sociedade;
- II. Recursos e pessoas: Para seguir a direção desejada e produzir os resultados esperados é preciso saber se a entidade está capacitada para atender essas necessidades. O que ela é capaz de fazer depende dos talentos e infraestrutura que dispõe;
- III. Pessoas e serviços: Refere-se à qualidade, pois se trata de adequar o talento das pessoas aos serviços organizados e promover a capacitação necessária da equipe de trabalho;

- IV. Pessoas e sociedade: O comprometimento com a causa, que é uma das maiores qualidades das OSCs é decorrência da relação das pessoas com a necessidade da sociedade. Trata-se da relação de motivação ou do engajamento. Nela se pode avaliar como as pessoas se vinculam ao papel social da entidade;
- V. Recursos e serviços: a partir dessa relação é possível analisar a viabilidade do que se pretende fazer, pois é quando se avalia os recursos disponíveis ou quanto será necessário captar, para prestar os serviços que se deseja;
- VI. Sociedade e recursos: essa relação expressa a legitimidade conquistada pela entidade, pois o recebimento de doações e recursos demonstra a adesão da sociedade à causa.

Por fim, Silva (2003) destaca a questão da aprendizagem coletiva. Considera que o planejamento consiste em fazer a ponte entre aprendizados passados e futuras ações, de modo que as “luzes” geradas a partir das reflexões sobre o que passou precisam ser traduzidas em decisões que vão garantir melhores ações.

3.3.6. Síntese dos modelos

Analisando os modelos apresentados sob o ponto de vista dos aspectos particulares das organizações sem fins lucrativos, alguns elementos merecem destaque: O modelo de Bryson (1988) considera a importância da influência dos *stakeholders* – comunidade, financiadores, órgãos fiscalizadores -, e conseqüentemente, a importância de atender suas necessidades. O modelo de Oster (1995) considera que, para o alcance dos objetivos propostos, as organizações devem ter em conta as restrições em termos de recursos – financeiros, humanos e materiais. O modelo Schaefer e Voors (2005) destaca a importância do diálogo e da participação, como forma de criar alinhamento quanto à visão de futuro. A proposta de Silva (2003), além de enfatizar a questão da participação, dá destaque também ao aprendizado conjunto, fruto do próprio processo de construção do planejamento.

Com relação à influência dos *stakeholders*, Nutt e Backoff (1987) consideram que as organizações públicas e de Terceiro Setor necessitam responder à supervisão de uma autoridade política externa, ao mesmo tempo em que têm que responder a seus clientes pelos serviços prestados. Por esse motivo, a gestão estratégica deve ter em conta uma gama mais complexa de fatores políticos, econômicos e legais. Dessa maneira, a gestão estratégica nessas organizações deve envolver a construção de compromissos conjuntos com os *stakeholders* para levar adiante novas estratégias, considerando todas as partes que afetam ou são afetadas por elas e fazendo-as participantes do processo de planejamento – consultando-as e considerando suas visões (NUTT e BACKOFF, 1987).

Nessa mesma linha, Bryson (1988) considera a importância da questão política no planejamento quando afirma que as estratégias devem ser, além de tecnicamente viáveis e condizentes com a filosofia e os valores da organização, aceitas politicamente pelos *stakeholders*. Drucker (1990) concorda com essa visão ao afirmar que para formular planos de sucesso, os executivos de instituições sem fins lucrativos devem identificar os interesses de cada um dos públicos envolvidos.

Entre os *stakeholders* das OSCs, Cabral (2007) menciona: os instituidores, que correspondem ao grupo original que instalou a organização, manifestou sua missão e propiciou os recursos materiais e ideológicos iniciais; funcionários, que correspondem ao grupo de indivíduos que se vincularam legalmente como trabalhadores da organização; voluntários, como um grupo relativamente transitório que se articula à organização de modo autônomo e realiza parcelas de tarefas ou contribui com o trabalho de forma não remunerada; doadores, correspondente ao conjunto nem sempre articulado de indivíduos que contribuem financeiramente para a manutenção da organização e, finalmente, o público-alvo, que constitui o grupo de beneficiários dos serviços prestados pela organização, ou seja, o cidadão portador de direitos, para quem se destinam as ações das organizações do Terceiro Setor.

Um segundo aspecto importante, que aparece no modelo de Oster (1995), diz respeito à análise dos recursos disponíveis e dos recursos necessários para alcance dos objetivos propostos. Nesse sentido, Schaefer e Voors (2005, p. 63) observam que, em se tratando de iniciativas sociais, a visão deve ser confrontada com as possibilidades e limitações:

Em determinado momento, a iniciativa precisa tornar-se mais específica. É bom ter um sonho, uma grande visão ou um motivo profundo para contribuir com alguma coisa que traga uma renovação social. Porém, algumas vezes esses são gestos muito amplos, que só se concretizarão num futuro distante. É necessário confrontar essa visão com as necessidades, as possibilidades e as limitações que se estejam tornando visíveis.

Também nessa linha, Oster (1995), considera que a missão das OSCs tem uma base econômica, além da ideológica, pois essas organizações devem pensar não somente no que querem fazer, mas no que são capazes de fazer, dada as restrições impostas pelo ambiente e pelas características econômica, política e sociais do ambiente em que atuam.

Silva (2003 p. 69) ressalta, nesse aspecto, que as OSCs necessitam ter plano para os casos em que os recursos são esperados e não veem ou são lentos para mobilizar.

Tanto a quantidade como a qualidade de recursos influenciam o que a entidade pode fazer, o serviço que pode prestar na comunidade, os grupos que pode ajudar, a frequência dessa ajuda, e assim por diante. É inviável querer fazer muitas coisas ao mesmo tempo. É preciso verificar quanto e o que há de recursos, e quanto é possível captar deles.

Neste sentido, Hudson (1999) considera que o planejamento deve formular diversas alternativas de escolha tendo em vista às necessidades identificadas em termos de serviços. No entanto, a escolha entre as alternativas escolhidas deve considerar a questão da limitação de recursos, levando o gestor a classificar as opções identificadas com base nos seguintes critérios: (1) a importância estratégica; (2) importante, mas não essencial e (3) adotar quando houver fundos disponíveis.

Como consequência desses dois aspectos - a necessidade de atender uma diversidade de *stakeholders* e a relevância do aspecto financeiro na formulação e execução de estratégias - Wright et. al (2000) observam outro importante fator relacionado ao planejamento estratégico de OSCs: o fato de que os contribuintes que geram receita para a organização podem nunca vir a utilizar seus serviços faz com o planejamento estratégico tenha duas faces - uma para atender a seus clientes e outra para garantir o apoio financeiro ligado ao oferecimento desses serviços.

Outra particularidade em termos de formulação de estratégia de OSCs que cabe ressaltar diz respeito ao seu processo de desenvolvimento que, de acordo com Schaefer e Voors (2005) e Silva (2003), deve ser mais inclusivo e participativo.

Por fim, Motta (1979) *apud* Pereira e Agapito (2005) destaca a questão da racionalidade do processo de formulação de estratégias de OSCs. De acordo com este autor, enquanto as organizações que visam lucro formulam estratégia por meio de um processo racional de análise de oportunidades e ameaças, possibilitando um conhecimento mais aprofundado da organização sobre o seu ambiente, nas organizações do terceiro setor o processo decisório não possui a mesma racionalidade. A sobrevivência destas organizações é garantida por fatores que não a autonomia gerencial sobre a ambiência externa.

Dessa maneira, enquanto os modelos propostos por Bryson (1998), Oster (1995) e Hudson (1999) seguem uma lógica mais racional e pragmática, semelhantes aos modelos tradicionais, com algumas adaptações, as propostas de Schaefer e Voors (2005) e Silva (2003), ao valorizarem o processo de diálogo, aprendizagem e a participação conjunta, se apresentam como modelos mais próximos da realidade das OSCs.

3.4. Síntese da Revisão Teórica

O Quadro 3 apresenta um resumo dos principais conceitos abordados na revisão teórica, destacando a aplicação de cada uma das variáveis e dimensões à pesquisa.

Quadro 3 - Síntese da Revisão Teórica

Dimensões do estudo		Base teórica	Aplicação para pesquisa
Particularidades das OSCs (Desafios e oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Legitimidade ➤ Sustentabilidade ➤ Efetividade ➤ Parceria ➤ Justiça ➤ Profissionalização de Recursos Humanos e voluntariado ➤ Ações em rede desburocratizadas e enxutas ➤ Motivação da mão-de-obra voluntária ➤ Gestão Participativa ➤ Sólida imagem institucional junto à comunidade 	Drucker (1997); Salamon (2003); Falconer (1999); Ashoka e McKinsey (2001); Teodósio (2002)	Aspectos que se apresentam na análise <i>S.W.O.T</i> das OSCs
Formulação de estratégias	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aspecto político ➤ Estratégia adaptada às condições financeiras ➤ Necessidade de desenvolver planejamento para área-fim e para área de captação de recursos ➤ Processo inclusivo ➤ Aprendizagem 	Wittington (2002); Silva (2003); Schaefer e Voors (2005); Bryson, 1988); Oster (1995); Schaefer e Voors (2005) e Silva (2003);	Aspectos particulares em termos de formulação de estratégias em OSCs
Execução de estratégias	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estrutura ➤ Controles ➤ Pessoas ➤ Recursos e capacidades ➤ Mudanças 	(Beer e Eisenstat, 2000), Fischmann (1987); Hrebiniak (2006)	Elementos necessários para eficácia do processo de execução de estratégias

Fonte: Elaborado pela autora

4 METODOLOGIA

4.1. Método da pesquisa

A proposta da presente pesquisa é conhecer quais são os fatores mais frequentes em termos de análise S.W.OT – fortalezas, fraquezas, oportunidades e ameaças – e como esses fatores se relacionam com a formulação e execução de estratégias em Organizações da Sociedade Civil (OSCs).

Para alcance dos objetivos da pesquisa, optou-se pela utilização do método misto, que consiste em uma abordagem de investigação que combina ou associa as formas qualitativa e quantitativa, envolvendo o uso das duas abordagens em conjunto, de modo que a força geral de um estudo seja maior do que a da pesquisa qualitativa ou quantitativa isolada (CRESWELL, 2010).

Dessa maneira, a investigação de campo ocorreu em duas etapas: a primeira, de caráter quali-quantitativo e descritivo, teve como objetivo medir a frequência com que as variáveis da pesquisa – fortalezas, fraquezas, oportunidades e ameaças - se apresentam nas organizações pesquisadas. A segunda etapa, de caráter qualitativo e exploratório, utilizou a técnica de entrevista centrada no problema para compreender se e como essas variáveis influenciam positivamente ou negativamente a formulação e execução de estratégias nas OSCs.

A utilização dos dois métodos justifica-se pela validade e confiabilidade que se pretende dar a pesquisa. Eisenhardt (1989) argumenta que há sinergias ao se combinar metodologia qualitativa e quantitativa. A primeira permite entender a teoria que está por trás dos dados quantitativos, e esses últimos possibilitam identificar relações que podem não estar visíveis para o pesquisador que se utiliza somente de metodologia qualitativa.

Assim, o estudo seguiu as seguintes etapas:

- I. Por meio de pesquisa documental, foram coletados e tabulados os elementos referentes às análises *S.W.O.T* (Fraquezas, Fortalezas, Oportunidades e Ameaças) desenvolvidas por 217 organizações;
- II. Os dados, apresentados por meio de frases abertas, foram tabulados e segmentados em proposições e temas, com a finalidade de transformá-los em variáveis para posterior contagem e comparação;
- III. Análise dos dados⁴: Mediante análise de frequência, foram identificados os fatores mais recorrentes em termos de Fortalezas, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. A seguir, foi realizada uma análise multivariada, relacionando as variáveis entre si e verificando a relação de cada um dos elementos do *S.W.O.T* com o tempo de existência das organizações;
- IV. Na segunda etapa da pesquisa, foram feitas entrevistas com cinco organizações, a fim de identificar como os temas que surgiram como mais relevantes na primeira etapa da pesquisa se apresentavam como fatores propulsores e restritivos para formulação e execução de estratégias;
- V. Por fim, foi realizada a análise dos dados qualitativos.

4.2. Definição do universo e da amostra

Consideram-se como universo da pesquisa todas as Organizações da Sociedade Civil do estado de São Paulo, que de acordo com o último levantamento censitário, giram em torno de 59 mil (IBGE, 2012). A pesquisa de campo foi realizada com 217 organizações desse mesmo estado. Essa amostra classifica-se como amostra do tipo por conveniência (GIL, 2008), já que os elementos foram selecionados por acessibilidade. A relação das organizações que fizeram parte da pesquisa encontra-se no Apêndice 1.

A amostra da pesquisa está associada ao IGESC - Instituto de Gestão Social, organização sem fins lucrativos ligada à AMBA/FIA - Associação de ex-alunos da FIA/USP – Fundação Instituto de Administração, que tem por missão “promover a qualidade de gestão do Terceiro Setor, por meio da capacitação e articulação de profissionais e voluntários dos diversos setores da sociedade”⁵.

⁴ A análise dos dados foi feita pelo Centro de Estatística Aplicada do IME/USP

⁵ www.igesc.org.br

Uma das iniciativas do instituto é a realização de capacitação para organizações sociais por meio do programa GESC. O objetivo é permitir que as instituições adquiram competência em gestão, melhorando o impacto de suas ações sociais.

O programa oferece, além de aulas sobre diversos temas de gestão – Marketing, Gestão de Pessoas, prestação de contas etc., uma consultoria para que a organização participante desenvolva um projeto (plano de trabalho) voltado para aspectos relevantes de sua atuação e que permite que se leve, para a prática do dia-a-dia, o conhecimento aprendido em sala de aula.

Esse trabalho de consultoria é desenvolvido por executivos voluntários, alunos e ex-alunos dos cursos de MBA e de Pós Graduação da FIA, que oferecem seu conhecimento e experiência profissional para auxiliar organizações do Terceiro Setor a aperfeiçoarem e fortalecerem sua gestão.

Uma das atividades obrigatórias desenvolvidas dentro do programa é a elaboração de uma análise *S.W.O.T*, a qual denominam diagnóstico F.O.F.A (Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). A partir desse diagnóstico, as organizações desenvolvem algum projeto relacionado a algum (s) fator (es) identificado(s) no diagnóstico.

Após a conclusão do programa, todos os projetos, bem como o diagnóstico F.O.F.A, são impressos e mantidos nos arquivos IGESC. Na primeira etapa da pesquisa foram analisados parte desses documentos, elaborados por organizações participantes do programa entre os anos de 2004 e 2011.

Na segunda parte da pesquisa, foram feitas entrevistas com cinco organizações, quatro delas indicadas pelo próprio IGESC, e que tiveram a experiência de desenvolver um planejamento estratégico, ainda que de maneira informal. A finalidade dessa etapa consistia em compreender como as principais particularidades das OSCs afetam sua capacidade de formular e executar estratégias, especificamente como tais particularidades dificultaram ou facilitaram a realização dessas atividades. A escolha dessa amostra foi feita pelo critério de acessibilidade que, de acordo com Gil (2008),

consiste na seleção de elementos a que se tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo. O roteiro das entrevistas encontra-se no Apêndice 2.

4.3. Primeira etapa da pesquisa

4.3.1. Metodologia para análise dos dados

Com relação aos objetivos, a primeira parte da pesquisa classifica-se como descritiva que, de acordo com Gil (2008), tem como principal objetivo descrever as características de uma determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis.

Com relação ao método ou procedimento de coleta, a pesquisa classifica-se como documental, pois se vale de materiais, neste caso documentos, que ainda não receberam nenhum tratamento analítico. Esse tipo de pesquisa tem como objetivo selecionar, tratar e interpretar a informação bruta, buscando extrair dela algum sentido e lhe introduzir algum valor (GIL, 2008).

A fim de alcançar o primeiro objetivo da pesquisa – identificar os fatores mais frequentes em termos de fraquezas, fortalezas, oportunidades e ameaças das Organizações da Sociedade Civil – foram estudados documentos que continham a análise *S.W.O.T* elaborada por 217 organizações. Nessa análise, cada organização utilizou um conjunto de frases para descrever aquelas que consideravam suas maiores fraquezas, fortalezas, oportunidades e ameaças.

No entanto, considerando que essas frases em sua formatação original de texto contínuo não permitiam realizar contagens e comparações para realizar análises quantitativas, foi necessário realizar previamente a preparação de um banco de dados, que uniformizasse a formatação do texto, para atribuir o mesmo significado a sinônimos e frases ou expressões diferentes com interpretação semelhante. Finalizado este pré-processamento, realizou-se um agrupamento dessas frases em proposições e temas, que permitiu um posterior tratamento estatístico.

Por esse motivo, pode-se dizer que essa etapa da pesquisa tem, ao mesmo tempo, caráter qualitativo e quantitativo, já que busca realizar um procedimento estatístico a partir de comunicações escritas.

A Ilustração 10 permite visualizar um resumo das etapas seguidas para realizar os procedimentos de coleta, tratamento e análise dos dados.

Ilustração 10-Metodologia da primeira etapa da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora

4.3.1.1. Coleta de dados

A coleta dos dados foi realizada em julho de 2012. Seleccionadas as organizações que participariam da pesquisa, todo o texto contendo a análise *S.W.O.T* dessas organizações foi tabulado.

Utilizando uma planilha Excel, todas as frases foram digitadas literalmente, tal como se apresentavam nos documentos, sendo tabuladas ao todo 4023 frases – 1485 que se referiam às fortalezas, 1277 às fraquezas, 1006 às oportunidades e 255 às ameaças.

4.3.1.2. Preparação do banco de dados

Em seguida à coleta de dados, foram realizados dois procedimentos que visavam preparar a base de dados para posterior sumarização, segmentação do texto em proposições, agrupamento das proposições por temas e análise estatística: (a) padronização do texto e (b) identificação das palavras mais importantes.

Utilizando uma ferramenta denominada *TextMining* do Software SPAD, todo o texto foi formatado para letra maiúscula e todas as acentuações foram retiradas, a fim de alcançar uma padronização das palavras. Em seguida, com a mesma ferramenta foi possível gerar uma tabela que apresentava a frequência absoluta das palavras mais utilizadas.

A partir das palavras mais frequentes e, conseqüentemente, mais relevantes, foram selecionadas as frases que seriam sumarizadas como proposições e agrupadas na etapa seguinte. Como regra de corte, estabeleceu-se que seriam sumarizadas somente as frases que continham palavras que aparecessem 20 vezes ou mais no banco de dados. Com isso, das 4023 frases presentes no texto original, foram selecionadas para análise 2066.

4.3.1.3. Segmentação do texto em proposições

Na etapa inicial, foi aplicado o procedimento linguístico da Análise Proposicional Quantitativa (APQ) proposta por Madeira *et al* (2011), que consiste na sumarização simples dos textos de uma maneira sistemática, sem que haja perda de informação em

relação aos conteúdos relevantes. Posteriormente se procedeu à “segmentação do texto em proposições, que significa dividir o texto em declarações tão simples e curtas quanto possíveis” (Madeira *et al*, 2011, p. 400). Estas proposições são sentenças declarativas com um significado específico.

Após o processo de classificação, chegou-se ao número de 77 proposições, sendo que 26 dizem respeito a fortalezas, 26 a fraquezas, 13 a oportunidades e 11 a ameaças. Em seguida, as proposições já definidas foram classificadas por temas, com o intuito de englobar proposições relacionadas ao mesmo assunto, de forma a sumarizar e facilitar o processo de análise estatística. Assim, as 77 proposições foram agrupadas em 25 temas, sendo oito relacionados a fortalezas, seis a fraquezas, quatro a oportunidades e sete a ameaças. Destaque-se que o mesmo tema está associado a proposições diferentes segundo esteja se analisando fraquezas, fortalezas (Quadro 4), ameaças e oportunidades (Quadro 5).

A seguir, apresenta-se uma breve explicação dos temas considerados. Primeiramente, será apresentado o grupo de temas relacionados aos aspectos internos - fraquezas como fortalezas:

Recursos Financeiros: engloba aspectos como falta de estrutura para captação de recursos (pessoas, ferramentas conhecimento especializado), falta de recursos para realização de projetos e para o crescimento e dependência de um ou poucos patrocinadores privados ou convênios públicos.

Recursos Humanos: diz respeito principalmente à motivação, capacitação, comprometimento e número de funcionários.

Gestão/processos internos: considera a falta de ferramentas e/ou estruturação de processos. Considera-se, por exemplo, a falta de planejamento, avaliação de desempenho, Marketing e questões relacionadas à estrutura e participação do conselho/direção.

Infraestrutura e Recursos Materiais: refere-se aos aspectos relacionados à falta de sede própria, a infraestrutura física ou localização (in)adequada.

Atividade-fim/projetos: engloba os enunciados que faziam referência aos programas e projetos realizados. Diz respeito à qualidade dos serviços prestados, à metodologia utilizada, à experiência adquirida e conhecimento da realidade do público atendido.

Reconhecimento externo/legitimidade: neste tema, foram classificadas as frases que faziam referência ao prestígio junto à comunidade, bem como junto aos parceiros e financiadores. Também foram consideradas as referências à posse/falta de títulos e certificações diversas, que possibilitam o acesso a recursos privados e convênios.

Parcerias: algumas organizações mencionavam parcerias no sentido geral, outras mencionavam parcerias com empresas, pessoas ou órgãos específicos.

Relacionamento: considera as redes de relacionamento e o envolvimento com a comunidade.

Em seguida, o Quadro 4 apresenta um resumo dos temas e das respectivas proposições:

Quadro 4 - Proposições e temas relacionados a fraquezas e fortalezas

PROPOSIÇÕES - FRAQUEZAS	Temas	PROPOSIÇÕES - FORTALEZAS	Temas
Marketing/ divulgação Problemas de gestão em geral Indicadores e avaliação Pouca participação da direção/ conselho Comunicação interna Gerenciamento de RH Formalização/sistematização de processos Gestão Financeira Estrutura organizacional Falta de planejamento Problemas de sucessão e centralização	Gestão/processos internos	Comprometimento e motivação Qualificação/capacitação Outros	Recursos Humanos
Estrutura para captação de recursos Falta de recursos Dependência de única ou poucas fontes de recursos Outros	Recursos Financeiros	Infraestrutura física Localização Sede própria	Infraestrutura e Recursos Materiais
Equipe reduzida Comprometimento e motivação Qualificação/capacitação outros	Recursos Humanos	Captação de recursos Disponibilidade de recursos/fontes diversificadas	Recursos Financeiros
Qualidade dos projetos/atendimento Falta de Experiência na elaboração de projetos outros	Atividade-fim/Projetos	Qualidade dos projetos/serviços prestados Conhecimento da área de atuação Conhecimento das necessidades do público-alvo Outros	Atividade - fim / projetos
Infraestrutura física outros	Infraestrutura e Recursos Materiais	Credibilidade Títulos e documentos de reconhecimento público Prestígio na comunidade onde atua Tempo de atuação/Experiência Outros	Legitimidade
Títulos e documentos de reconhecimento público outros	Reconhecimento Externo	Conselho atuante Organização interna	Gestão/processos internos
		Parcerias em geral Parcerias específicas Apoios e parcerias de peso Parcerias com órgãos públicos Outros	Parcerias
		Envolvimento com a comunidade Redes de relacionamento	Relacionamento

Fonte: a própria autora

No caso das oportunidades, os temas que foram selecionados apresentam as seguintes características:

Tendências Sociais: refere-se às oportunidades que favorecem as organizações de maneira direta ou indireta. De maneira direta, algumas organizações mencionaram oportunidades relacionadas à sua área de atuação, como por exemplo, a maior sensibilização da sociedade para determinadas questões sociais, como meio ambiente, inclusão de deficientes etc. De maneira indireta, foram mencionadas a valorização do terceiro setor em geral e as oportunidades que as organizações têm de realizar convênios com órgãos públicos e de conseguirem doações por meio de benefícios fiscais;

Oportunidades de crescimento: neste tema foram englobadas proposições relacionadas a oportunidades de ampliar o número de beneficiários atuais ou promover a diversificação de atividades, bem como as oportunidades de desenvolver novas parcerias ou novas formas e captação de recursos;

Desenvolvimento interno: todos os aspectos relacionados a necessidades de melhorar algum aspecto interno foram considerados neste tema.

Cenário econômico-político: englobam aspectos relacionados a crises econômicas ou instabilidade das leis que favorecem a atividade que exerce a organização.

Por fim, os temas classificados como ameaças são explicados a seguir:

Concorrência: diz respeito ao aumento do número de organizações frente à diminuição de recursos disponíveis, bem como à concorrência maior de entidades que participam de editais públicos ou privados para financiamento de projetos e programas.

Riscos Financeiros: refere-se à ameaça de perda de parcerias ou fontes de financiamento das quais as organizações se consideram dependentes. Algumas organizações mencionaram também neste tema a falta de recursos, embora esse aspecto esteja mais relacionado aos aspectos internos.

Ambiente legal/político: diz respeito, especialmente, à legislação que rege a atividade das organizações do Terceiro Setor. Algumas organizações mencionaram também leis e políticas públicas que representam uma ameaça para sua área específica de atuação;

Cenário econômico: faz referência a crises econômicas e seus efeitos;

Problemas Sociais: engloba enunciados que faziam referências a problemas de segurança que ameaçam a segurança região onde atuam;

Perda do imóvel: diz respeito ao risco de perda de imóveis alugados ou em comodato. Algumas organizações mencionaram também temer a desapropriação do terreno em virtude da construção de alguma obra pública;

Estrutura/organização interna: este tema engloba aspectos diversos que se referiam a aspectos internos da organização. Neste caso, observou-se um entendimento equivocado sobre a diferença entre ameaças e fraquezas.

O Quadro 5 apresenta as proposições e temas relacionados a oportunidades e ameaças.

Durante a análise qualitativa dos dados, foram identificados erros conceituais por parte das organizações que elaboraram a análise S.W.O.T no que diz respeito ao entendimento sobre a diferença entre aspectos internos e aspectos ambientais – fortalezas e oportunidades/fraquezas e ameaças . Nesse sentido, é importante destacar que as categorias de proposições e temas foram criadas mantendo-se a originalidade dos documentos no que diz respeito ao enquadramento desses itens em cada um dos elementos da Análise S.W.O.T (Fraquezas, Fortalezas, Oportunidades e Ameaças).

Quadro 5 - Proposições e temas relacionados a oportunidades e ameaças

PROPOSIÇÕES - OPORTUNIDADES		Temas	
Valorização da causa	Tendências Sociais		
Possibilidade de parcerias e obtenção de recursos públicos			
Crescimento do Terceiro Setor			
Benefícios fiscais concedidos a empresas que ajudam ONGs			
Desenvolver parcerias e fontes de recursos	Oportunidades de crescimento		
Novos projetos/serviços			
Ampliação de público e numero de atendidos			
Parcerias/ contato com organizações do entorno			
Explorar meios de divulgação (comunicação externa)	Desenvolvimento interno		
Gerar renda própria			
Capacitar profissionais e voluntários			
Políticas que favorecem a área de atuação	Cenário econômico - político		
Conjuntura política e econômica			

PROPOSIÇÕES - AMEAÇAS		Temas			
Concorrência	Riscos Financeiros	Concorrência			
Dependência excessiva de uma ou poucas fontes					
Falta de recursos e parcerias					
Perda de fontes de receitas / verbas públicas					
Outros					
Aspectos legais	Ambiente legal/político				
Mudanças políticas					
Cenário econômico	Cenário econômico				
Problemas sociais					
Perda do imóvel	Perda do imóvel				
Estrutura/organização interna					

Fonte: a própria autora

4.3.1.4. Procedimentos estatísticos

A partir das proposições e temas criados, foram realizadas técnicas de análises descritiva e multivariada dos dados. Por meio da análise descritiva buscou-se conhecer a frequência das palavras, das proposições e dos temas apresentados na amostra. Na análise multivariada, buscou-se encontrar possíveis relações existentes entre os temas, bem como relações entre esses temas e o tempo de funcionamento da organização.

4.4. Segunda etapa da pesquisa

4.4.1. Metodologia para análise dos dados

A segunda parte da pesquisa classifica-se como exploratória, pois tem por finalidade proporcionar visão geral, do tipo aproximativo, acerca de determinado fato, no caso, como acontece a formulação e execução de estratégias em Organizações da Sociedade Civil. A técnica de coleta de dados utilizada nesta etapa foi a entrevista centrada no problema, cujo roteiro encontra-se no Apêndice 2.

De acordo com Gil (2008), pode-se definir a entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação, sendo uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte da informação.

Poupart (2008) *apud* Oliveira et. al (2012) apresenta alguns princípios que são, em geral, tidos como adquiridos e, de fato, comumente alegados com o objetivo de fazer com que o entrevistado possa verdadeiramente dar conta de sua visão ou de sua experiência na situação de entrevista, os quais são descritos no Quadro 6:

Quadro 6 - Princípios adotados na entrevista como método de coleta de dados na pesquisa qualitativa

Princípio	Descrição
Obter a colaboração do entrevistado	O entrevistado deve aceitar verdadeiramente cooperar, jogar o jogo, não apenas consentindo na entrevista, mas também dizendo o que pensa, no decorrer do diálogo, o que requer várias negociações que podem ocorrer antes ou durante a entrevista.
Colocar o entrevistado à vontade por elementos de encenação	O pesquisador deve tentar deixar seu interlocutor confortável, partindo da ideia de que quanto mais ele ficar à vontade, mais falará com facilidade e abordará questões que lhe são significativas.
Ganhar a confiança do entrevistado	O entrevistado deve se sentir suficientemente confiante para aceitar “verdadeiramente falar”, de modo que os pesquisadores devem tranquilizá-los quanto às suas boas intenções e quanto ao uso que será feito de suas palavras.
Levar o entrevistado a tomar a iniciativa do relato e a se envolver	Quanto mais o discurso do entrevistado for espontâneo, menos ele poderá ser maculado pelo pesquisador, permitindo assim a aproximação ao ideal pesquisado, de um discurso “verdadeiro”. O discurso mais significativo é aquele no qual o entrevistado refere-se o mais próximo possível à sua própria vivência, ou seja, quando se envolve mais.

Fonte: Adaptado de Oliveira et. al (2012)

Flick (2009) denomina entrevista centrada no problema aquela que se utiliza de um guia que incorpora questões de estímulo narrativo, por meio do qual é possível coletar dados biográficos com relação a um determinado problema. De acordo com este autor, esse tipo de entrevista é caracterizada por três critérios centrais: 1) a centralização no problema (pesquisador voltado para um problema social relevante), 2) a orientação ao objeto (que os métodos sejam modificados ou desenvolvidos com respeito a um determinado objeto de pesquisa), 3) a orientação para o processo de pesquisa e o entendimento do referido objeto de pesquisa (FLICK, 2009).

Dessa forma, na entrevista centrada no problema combinam-se narrativas com questões que visam focalizar a opinião do entrevistado em relação ao problema em torno do qual a entrevista está centrada.

Esse tipo de entrevista se assemelha ao que Gil (2008) denomina entrevista por pautas, que apresenta certo grau de estruturação, já que se guia por uma relação de pontos que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso. Nesse caso, as pautas devem ser ordenadas e guardar certa relação entre si. O entrevistador faz poucas perguntas diretas e deixa o entrevistado falar livremente à medida que refere às pautas assinaladas. Quando se afasta delas, o entrevistador intervém, embora de maneira suficientemente sutil, para preservar a espontaneidade do processo.

No caso da presente pesquisa, que pretende conhecer quais fatores apresentam-se como propulsores ou restritivos para formulação e execução de estratégias de OSCs, viu-se mais adequado realizar a coleta de dados por meio da entrevista centrada no problema (FLICK, 2009), que permite captar a experiência e opinião do entrevistado sobre o problema concreto que lhe é apresentado.

O guia de entrevista, utilizado neste tipo de método, permite que os entrevistados discorram livremente sobre o problema, ao mesmo tempo em que serve de base para dar à entrevista um novo rumo “no caso de uma conversa estagnante ou de um tópico improdutivo”. Nesse método, são utilizadas quatro estratégias comunicativas centrais: a entrada conversacional, as induções gerais e específicas e as perguntas *ad hoc* (FLICK, 2009).

Assim, as entrevistas realizadas na pesquisa utilizaram entradas conversacionais, apresentando aos entrevistados conceitos relacionados ao tema e perguntas sobre a organização; induções gerais, solicitando aos entrevistados detalhamento sobre aspectos que mencionaram durante a entrevista; e a indução específica, que visa aprofundar o entendimento, por parte do entrevistador, sobre o que foi dito, por meio de resumos e questões de compreensão.

O roteiro de entrevista, apresentado no Apêndice 2, foi preparado para possibilitar que os participantes das entrevistas discorressem sobre o tema das dificuldades e facilidades

associadas à formulação e execução de estratégias. Inicialmente, foram esclarecidos os principais conceitos de estratégia. Com o intuito de verificar se o entendimento sobre o conceito estava de acordo, foi solicitado que os entrevistados pensassem e dessem exemplo de uma estratégia adotada pela organização. Assim, em seguida, os entrevistados eram estimulados a dar suas opiniões a respeito das principais dificuldades e facilidades relacionadas ao planejamento de OSCs em geral, bem como sobre as dificuldades e facilidades concretas encontradas no processo de formulação e execução das estratégias dadas como exemplo.

A análise das entrevistas foi feita de acordo com o método da análise de discurso. De acordo com Flick (2009), a análise de discurso é um dos tipos de metodologia adequado para os casos em que a coleta de dados foi realizada por meio de entrevista.

Para execução desse método, o autor recomenda os seguintes passos: (1) leitura cuidadosa da transcrição das entrevistas, (2) codificação do material e (3) análise e descrição analítica do discurso. No caso da presente pesquisa, as transcrições das entrevistas foram codificadas e analisadas com base nas variáveis e dimensões da pesquisa, desenvolvidas a partir dos modelos utilizados como revisão teórica.

A fim de apresentar um resumo ilustrativo da metodologia utilizada na pesquisa, foi elaborado o Quadro 7, por meio do qual é possível perceber a relação entre os objetivos da pesquisa e o tipo de técnicas de análises utilizados:

Quadro 7 - Matriz de integração metodológica da pesquisa

Objetivos da Pesquisa	Natureza e Nível da pesquisa	Coleta de dados	Variáveis/ Dimensões	Técnica de análise
O1. Identificar os fatores mais frequentes em termos de fortalezas, fraquezas, oportunidades e ameaças de Organizações da Sociedade Civil	Quali-quantitativa/descritiva	Pesquisa documental (GIL, 2008)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fraquezas ➤ Fortalezas ➤ Oportunidades ➤ Ameaças ➤ Tempo de funcionamento 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ APQ (MADEIRA <i>et al</i>, 2011) ➤ Análise descritiva ➤ Análise Multivariada
O2. Conhecer como esses fatores facilitam ou dificultam a formulação e execução de estratégias nessas organizações	Qualitativa/exploratória	Entrevista centrada no problema (FLICK, 2009)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Formulação de estratégias ➤ Execução de Estratégias 	Análise de discurso (FLICK, 2009)

Fonte: a própria autora, com base em GIL (2008), FLICK (2009), MADEIRA *et al* (2011)

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta os resultados da pesquisa e está dividido em três partes: (1) apresentação dos resultados da primeira etapa da pesquisa; (2) apresentação dos resultados da segunda etapa da pesquisa; (3) discussão dos resultados combinados das duas etapas à luz do referencial teórico.

5.1. Resultados da primeira etapa da pesquisa

Na presente seção será apresentado, primeiramente, o perfil dessas organizações no que diz respeito à área de atuação, ao público-alvo principal e ao tempo de funcionamento na ocasião em que participaram do programa e elaboraram a análise *S.W.O.T.*

Conforme comentado no capítulo anterior, a primeira etapa da pesquisa foi realizada a partir de documentos elaborados por 217 organizações participantes do programa de capacitação do Instituto GESC. Nesses documentos, consultados nos arquivos da instituição, constam os diagnósticos feitos por essas organizações, nos quais cada organização descreve uma relação daquelas que consideram suas fortalezas, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Em seguida, serão apresentados, separadamente, os resultados das análises estatísticas referentes a cada um dos elementos da análise *S.W.O.T.* No item seguinte, serão apresentadas algumas correlações encontradas entre os fatores.

5.1.1. Perfil das organizações participantes da pesquisa

Conforme apresentado no Gráfico 1, as organizações participantes da pesquisa atuam nas áreas de saúde (25%), educação (24%), assistência social (19%), sendo que algumas atuam concomitantemente nessas três áreas (17%). Outras organizações atuam com creche/orfanato (5%), e na categoria “outras” foram classificadas 10%.

Gráfico 1- Distribuição das organizações por área de atuação
Fonte: a própria autora

O Gráfico 2 mostra a distribuição das organizações participantes da pesquisa de acordo com o público alvo principal, divididas entre: crianças e adolescentes (33,6%), Portadores de HIV ou outras doenças específicas (17,1%), Portadores de necessidades especiais (10,1%), jovens e adultos (2,8%) e dependentes químicos (1,8%). Um número considerável (25,8%) atende uma diversidade de públicos ao mesmo tempo (faixas etárias diversificadas).

Gráfico 2 - Distribuição das organizações por público - alvo principal
Fonte: a própria autora

O Gráfico 3 apresenta o tempo de atuação das organizações na ocasião em que realizaram a análise *S.W.O.T*, indicando que a maior parte tinha entre 0 e 9 anos de atividade (44,4%). As demais tinham 10-19 anos (23,8%) 20-29 anos (18,8%), 30- 39 (5,6%), 40-49 (5,1%), 50-59 (1,8%), 60-69 (1,8%) e mais que 70 anos (0,5%).

Gráfico 3 - Histograma com a distribuição das organizações por tempo de atuação
Fonte: a própria autora

5.1.2. Análise descritiva

Primeiramente, o Gráfico 4 apresenta a proporção entre o número de elementos da análise ou características *S.W.O.T* citados pelas organizações. Observa-se que as organizações, em geral, tiveram maior dificuldade de identificar os fatores externos, principalmente ameaças, já que menos de 50% das organizações mencionou algum fator. Por outro lado, mais de 50% das organizações apontou quatro ou mais aspectos relacionados a fortalezas.

Gráfico 4 - Boxplot da quantidade de características citadas por cada organização
Fonte: a própria autora

Nas próximas linhas, para cada elemento da análise *S.W.O.T* – Fraquezas, Fortalezas, Oportunidades e Ameaças - serão apresentados, separadamente, os resultados em termos de frequência de palavras mais utilizadas, de proposições e do agrupamento por temas.

Analisando a tabela e a ilustração acima, é possível perceber uma forte predominância no uso das palavras “Falta”, “Recursos”, “Captação” e “Financeiros”. A Tabela 7, em seguida, apresenta a frequência das proposições relacionadas a fraquezas:

Tabela 7 - Frequência das proposições relacionadas a fraquezas

FRAQUEZAS	#	%
Estrutura para captação de recursos	63	29,0%
Marketing - Divulgação	46	21,2%
Falta de recursos	36	16,6%
Indicadores e avaliação	34	15,7%
Dependência de única ou poucas fontes	33	15,2%
Equipe reduzida	33	15,2%
outros - Gestão	33	15,2%
Infraestrutura física	31	14,3%
Comunicação interna	28	12,9%
Pouca participação da Direção/Conselho	25	11,5%
Gerenciamento de RH	22	10,1%
Outros - Recursos Humanos	21	9,7%
Qualidade dos projetos/atendimento	16	7,4%
Formalização/sistematização de processos	15	6,9%
Estrutura organizacional	14	6,5%
Qualificação/capacitação	14	6,5%
Gestão Financeira	13	6,0%
Comprometimento e motivação	10	4,6%
Falta de planejamento	9	4,1%
Problemas de sucessão/centralização	8	3,7%
outros - Infraestrutura	5	2,3%
outros - Recursos Financeiros	5	2,3%
Títulos e documentos de reconhecimento público	4	1,8%
Falta de experiência na realização de projetos	3	1,4%
outros - Atividade - fim/projetos	1	0,5%
outros - Reconhecimento externo	1	0,5%

Fonte: a própria autora

Analisando as tabelas e a ilustração em conjunto, é possível perceber uma forte preocupação pela questão financeira, expressa pela frequência das proposições “falta de estrutura para captação de recursos”, citada por 29% das organizações, “falta de recursos” (16,6%) e “dependência de única ou poucas fontes e recursos” (15,2%). Provavelmente como consequência da falta de recursos, as organizações apontam fraquezas como “equipe reduzida” (15,2%) e “infraestrutura física” (14,3%). Também é possível observar diversos fatores relacionados à gestão, tais como “marketing”

(21,7%), “indicadores e avaliação” (15,7%), “gerenciamento de Recursos Humanos” (10,1%) e outros - gestão (15,2%).

A Tabela 8 apresenta o agrupamento das proposições por temas, que permite perceber mais claramente a predominância dos temas “Gestão”, “Recursos Financeiros” e “Recursos Humanos” como fraquezas.

Tabela 8 - Frequência do agrupamento de fraquezas por temas

Fraquezas	#	%
Gestão	161	74,2%
Recursos Financeiros	133	61,3%
Recursos Humanos	87	40,1%
Infraestrutura e Recursos Materiais	41	18,9%
Atividade - fim / projetos	24	11,1%
Reconhecimento externo	6	2,8%

Fonte: a própria autora

5.1.2.2. Fortalezas

A Tabela 9 apresenta as palavras mais utilizadas para descrever as Fortalezas. Em seguida, a Ilustração 12 apresenta todas as palavras utilizadas, com tamanhos proporcionais às frequências:

Tabela 9 - Frequência das palavras mais utilizadas para descrever as fortalezas

Palavras	Frequência
CREDIBILIDADE	72
COMUNIDADE	65
VOLUNTARIOS	60
EQUIPE	59
QUALIDADE	52
PARCERIAS	47
PROJETOS	47
ESTRUTURA	39
ATENDIMENTO	37
SEDE	36

Fonte: a própria autora

Ilustração 12- Nuvem de palavras utilizadas para descrever as fortalezas
Fonte: a própria autora

A ilustração e a tabela acima demonstram a predominância do uso das palavras “Credibilidade”, “Comunidade”, “Qualidade” e “Equipe”. Essas constatações são confirmadas pela Tabela 10, que apresenta como principais proposições de fortalezas o “comprometimento e motivação da equipe”, “qualidade dos projetos/ serviços prestados” e “credibilidade”.

Sugere-se, portanto, que o comprometimento e motivação das pessoas, traço característico das OSCs e do trabalho voluntário associado a elas, é um aspecto importante para a qualidade do serviço que realizam e, consequentemente, para a credibilidade que conseguem conquistar por parte da comunidade, dos parceiros e dos patrocinadores.

Também cabe destacar o aspecto da legitimidade, manifestado por meio da palavra “credibilidade” e pela referência que muitas organizações fizeram à posse de “títulos e documentos” de reconhecimento das autoridades governamentais e também ao “tempo de atuação e experiência”, proposições que, em conjunto, foram citadas por 48,4% das organizações participantes da pesquisa.

Tabela 10 - Frequência das proposições relacionadas a fortalezas

FORTALEZA	#	%
Comprometimento/motivação	71	32,7%
Qualidade dos projetos/serviços prestados	56	25,8%
Credibilidade	42	19,4%
Infraestrutura física	41	18,9%
Qualificação/capacitação	37	17,1%
Parcerias em geral	26	12,0%
Prestígio na comunidade onde atua	26	12,0%
Localização	25	11,5%
Outros - Recursos Humanos	21	9,7%
Rede de relacionamentos	20	9,2%
Sede própria	20	9,2%
Títulos e documentos de reconhecimento público	19	8,8%
Tempo de atuação/ experiência	16	7,4%
Envolvimento e participação da comunidade onde atua	12	5,5%
Conhecimento das necessidades do público-alvo	10	4,6%
Outros - Atividade - fim/ projetos	10	4,6%
Parcerias específicas	9	4,1%
Conhecimento da área de atuação	8	3,7%
Apoios e parcerias de peso	7	3,2%
Captação de Recursos	7	3,2%
Conselho atuante/influente	7	3,2%
Outros - parcerias	5	2,3%
Parcerias com órgãos públicos	5	2,3%
Disponibilidade de recursos/fontes diversificadas	4	1,8%
Organização interna	4	1,8%

Fonte: a própria autora

Em seguida, a Tabela 11 apresenta a frequência das proposições agrupadas por temas, apontando também como fortaleza o tema da “infraestrutura”, expressos especialmente por meio das proposições Infraestrutura física (18,9%) e Sede própria (9,2%). Também destacam-se os temas “parcerias” e “relacionamentos”. Por fim, o tema menos mencionado é “recursos financeiros”, que é apontado com maior intensidade como fraqueza.

Tabela 11 - Frequência do agrupamento das fortalezas por temas

Fortaleza	#	%
Recursos Humanos	121	55,8%
Legitimidade	105	48,4%
Infraestrutura e Rec. materiais	94	43,3%
Atividade-fim/projetos	81	37,3%
Parcerias	60	27,6%
outros	46	21,2%
Relacionamentos	37	17,1%
Gestão/ processos internos	22	10,1%
Recursos Financeiros	13	6,0%

Fonte: a própria autora

5.1.2.3. Oportunidades

A Tabela 12 apresenta as palavras mais utilizadas para descrever as oportunidades. Em seguida, a Ilustração 13 apresenta todas as palavras utilizadas, com tamanho proporcional à frequência:

Tabela 12 – Frequência das palavras mais utilizadas para descrever as oportunidades

Palavras	Frequência
PARCERIAS	82
RECURSOS	77
EMPRESAS	67
PROJETOS	54
DEMANDA	53
CAPTACAO	47
NOVOS	38
SOCIAL	36
PARCERIA	35
SETOR	29

Fonte: a própria autora

Analisando a Tabela 8 e a Ilustração 13, é possível perceber a relação de muitas oportunidades apontadas com a falta de recursos, já que muitas organizações mencionaram a possibilidade de desenvolvimento de parcerias e captação de recursos.

Diversas organizações (30,4%) mencionaram ainda a valorização da causa que defendem como oportunidade. Neste sentido, fizeram referência à sensibilização maior da sociedade com relação à área em que atuam, como é possível perceber, por exemplo, que acontece em relação aos problemas socioambientais nos últimos anos.

Agrupando essas oportunidades por temas, conforme apresentado na Tabela 14, é possível perceber que a maior parte das organizações faz referência a oportunidades de crescimento, que dizem respeito principalmente a aspectos como desenvolvimento de novas parcerias, aumento do número de pessoas atendidas e diversificação de atividades. Em seguida, as organizações mencionam o tema “tendências sociais”, como o crescimento do Terceiro Setor e de outras tendências que favorecem diretamente sua área de atuação.

Por fim, um grande número de organizações mencionou a possibilidade de desenvolvimento de alguns aspectos internos, relacionados em especial ao aprimoramento da gestão, além de possibilidades diversas relacionadas ao cenário econômico político, entre elas a melhoria da economia do País e a promulgação de leis que favorecem sua área de atuação.

Tabela 14 - Frequência do agrupamento de oportunidades por temas

Oportunidades	#	%
Crescimento	139	64,1%
Tendências sociais	112	51,6%
Desenvolvimento interno	68	31,3%
Cenário econômico-político	17	7,8%

Fonte: a própria autora

Observa-se uma predominância das palavras “falta”, “recursos”, “financeiros”, “perda” e “dependência”. A análise da Tabela 16, por sua vez, indica que se encontram entre as ameaças mais citadas pelas organizações a “perda das fontes de recursos/ verbas públicas”, mencionada por 22 organizações (10,1%); a “concorrência”, mencionada por 14 organizações (6,5%); e a “dependência excessiva de uma ou poucas fontes de recursos”, representando 6% do total de organizações, conforme apresentado:

Tabela 16 - Frequência das proposições relacionadas a ameaças

AMEAÇAS	#	%
Perda das fontes de recursos/ verbas públicas	22	10,1%
Concorrência	14	6,5%
Dependência excessiva de uma ou poucas fontes de recursos	13	6,0%
Problemas sociais	13	6,0%
Aspectos legais	12	5,5%
Desapropriação do imóvel	12	5,5%
Estrutura/organização interna	12	5,5%
outros - riscos financeiros	12	5,5%
Falta de recursos e parcerias	10	4,6%
Mudanças políticas	8	3,7%
Cenário Econômico	6	2,8%

Fonte: a própria autora

Analisando a Tabela 15 e a Tabela 16 em conjunto, é possível perceber uma forte preocupação das organizações pela questão financeira, especialmente pela perda de atuais fontes de recursos públicas ou pela dependência de poucas fontes. Também a referência à concorrência pode ter sido feita sob o ponto de vista financeiro, já que pode estar relacionada às poucas fontes de recursos existentes frente ao grande número de organizações que buscam acessá-las. Agrupando as proposições por temas, conforme apresentado na Tabela 17, é possível perceber a referência mais forte a ameaças relacionadas ao aspecto financeiro.

Tabela 17 - Frequência do agrupamento de ameaças por temas

Ameaças	#	%
Risco Financeiro	56	25,8%
Ambiente legal – político	20	9,2%
Concorrência	14	6,5%
Perda de imóvel	14	6,5%
Problemas sociais	13	6,0%
Estrutura interna	12	5,5%
Cenário Econômico	6	2,8%

Fonte: a própria autora

5.1.3. Análise Multivariada

A análise estatística multivariada dos dados foi realizada com intuito de identificar possíveis relações existentes entre os temas do estudo descritos nos Quadro 4 e no Quadro 5, bem como entre os temas e o tempo de atuação das organizações.

5.1.3.1. Relações entre os temas

Para analisar associações entre os temas, foi utilizado o coeficiente de contingência de Pearson (MALHOTRA, 2006), que indica o grau de associação entre as variáveis e é dado por:

$$C = \sqrt{\frac{\chi_0^2}{n + \chi_0^2}}$$

Em que χ_0^2 corresponde à estatística Qui-quadrado calculada na análise de associação em uma tabela de contingência 2X2, em que o n é o número total de observações, ou seja, o número total de organizações. Os valores do coeficiente variam entre 0 e 1. Os valores no intervalo $0,5 \leq C < 0,7$ indicam uma associação moderada e no intervalo $0,7 \leq C \leq 1$ indicam uma alta associação. A Tabela 18 apresenta a matriz com todas as

associações segundo este coeficiente e a Tabela 19 mostra uma lista dos três pares de fatores com maior grau de associação segundo este critério.

Tabela 18 - Matriz com o coeficiente de Pearson de associação entre os fatores

		Ameaças							Fortalezas							Fraquezas						Oportunidades					
		Amb. legal politico	Cenário Econômico	Concorrência	Estrutura interna	Perda de imóvel	Problemas sociais	Risco Financeiro	Atividade fim proj.	Gestão proce. Inter.	Infraestr. e Rec. Mat.	Legitimidade	outros	Parcerias	Recursos Finan.	Recursos Humanos	Relacionamentos	Atividade fim proj.	Gestão	Infraestr. e Rec. Mat.	Reconhecimento ext.	Recursos Finan.	Recursos Humanos	Cenário econ. Polít.	Crescimento	Desenvol. interno	Tendências sociais
Ameaças	Amb. legal politico	69,7%																									
	Cenário Econômico	0,0%	67,5%																								
	Concorrência	7,7%	23,5%	69,3%																							
	Estrutura interna	9,6%	0,0%	5,9%	69,1%																						
	Perda de imóvel	1,3%	1,3%	4,5%	5,9%	69,3%																					
	Problemas sociais	8,6%	13,4%	13,0%	1,9%	0,0%	69,2%																				
	Risco Financeiro	8,3%	6,8%	7,9%	10,9%	3,7%	0,0%	70,3%																			
Fortalezas	Atividade fim proj.	6,5%	0,0%	4,8%	0,1%	3,0%	6,4%	3,5%	70,4%																		
	Gestão proce. Inter.	2,9%	1,1%	5,8%	1,8%	0,4%	7,5%	4,3%	0,7%	69,8%																	
	Infraestr. e Rec. Mat.	5,7%	12,0%	5,2%	0,0%	0,0%	0,7%	2,2%	2,1%	0,0%	70,4%																
	Legitimidade	0,9%	0,0%	0,0%	2,6%	1,3%	4,5%	4,6%	5,6%	0,7%	3,0%	70,4%															
	outros	4,8%	5,4%	6,9%	0,0%	6,9%	3,4%	3,9%	4,3%	6,7%	3,7%	0,0%	70,2%														
	Parcerias	10,9%	0,0%	1,7%	0,0%	2,5%	4,9%	7,4%	8,8%	4,6%	0,6%	3,7%	1,7%	70,3%													
	Recursos Finan.	2,0%	1,6%	5,2%	0,0%	5,2%	5,8%	8,4%	18,2%	1,1%	7,1%	7,2%	3,4%	9,2%	69,2%												
Fraquezas	Recursos Humanos	0,8%	0,0%	2,4%	3,0%	2,4%	0,7%	0,0%	1,8%	5,8%	6,8%	8,6%	7,7%	2,6%	12,4%	70,4%											
	Relacionamentos	0,0%	0,0%	10,4%	7,7%	5,4%	1,4%	3,2%	9,0%	5,2%	1,7%	6,0%	1,3%	5,0%	0,0%	0,0%	70,1%										
	Atividade fim proj.	0,0%	1,5%	6,3%	1,0%	0,4%	0,3%	2,5%	4,7%	0,0%	3,0%	11,1%	4,9%	0,0%	5,9%	8,9%	6,4%	69,9%									
	Gestão	1,9%	6,5%	4,3%	6,9%	4,4%	0,0%	0,0%	8,5%	0,0%	6,7%	1,9%	5,1%	10,5%	0,0%	0,0%	0,0%	1,8%	70,3%								
	Infraestr. e Rec. Mat.	10,9%	2,6%	4,0%	1,1%	4,0%	0,1%	8,5%	2,6%	2,7%	10,9%	6,0%	2,1%	0,0%	0,0%	8,5%	7,6%	7,2%	0,0%	70,2%							
	Reconhecimento ext.	0,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	6,8%	0,0%	0,0%	6,4%	2,4%	1,5%	1,1%	0,0%	0,7%	3,5%	1,5%	0,0%	4,6%	67,5%						
	Recursos Finan.	3,7%	7,0%	0,6%	3,8%	0,6%	2,2%	1,9%	2,8%	0,3%	0,0%	1,0%	0,1%	3,0%	18,0%	3,2%	0,0%	11,0%	12,9%	10,0%	0,0%	70,4%					
Oportunidades	Recursos Humanos	8,4%	0,0%	7,0%	1,5%	0,0%	7,0%	1,8%	0,5%	5,0%	2,8%	3,8%	0,0%	1,6%	0,0%	6,7%	3,8%	6,6%	0,0%	5,0%	5,3%	0,6%	70,4%				
	Cenário econ. Polít.	5,4%	0,0%	4,2%	11,6%	0,0%	3,8%	7,5%	7,4%	10,0%	3,2%	0,7%	7,8%	4,8%	3,8%	0,2%	1,9%	0,0%	0,0%	1,1%	0,0%	3,5%	0,0%	69,6%			
	Crescimento	1,9%	0,0%	10,0%	0,0%	1,8%	3,7%	2,9%	0,0%	0,0%	9,2%	0,7%	6,5%	5,9%	0,4%	1,4%	3,7%	3,1%	3,6%	0,0%	2,2%	0,0%	0,0%	8,9%	70,3%		
	Desenvol. interno	6,3%	8,5%	11,8%	0,0%	8,4%	10,9%	0,5%	0,0%	1,8%	15,5%	2,6%	2,6%	3,3%	10,0%	0,0%	8,5%	3,5%	5,9%	6,3%	0,0%	0,0%	4,0%	10,6%	11,5%	70,3%	
Tendências sociais		13,0%	0,0%	8,3%	1,0%	0,0%	2,8%	0,7%	0,6%	0,0%	8,4%	0,0%	0,0%	3,6%	1,1%	0,9%	0,6%	17,5%	0,0%	12,1%	2,1%	13,7%	2,2%	12,5%	7,6%	19,5%	70,4%

Fonte: a própria autora

Tabela 19 - Maiores associações encontradas entre os pares de temas

Fatores		C
Ameaças - Concorrência	Ameaças - Cenário Econômico	23,5%
Oportunidades - Desenvolvimento Interno	Oportunidades - Tendências Sociais	19,5%
Fortalezas - Recursos Financeiros	Fortalezas - Atividades Fim de Projetos	18,2%

Fonte: a própria autora

A tabela acima mostra que a maior associação encontrada foi na ordem de 23,5%, caracterizada como uma associação do tipo baixa. A associação entre as organizações que visualizaram a “Concorrência” e o “Cenário Econômico” como ameaça pode ser interpretada pelo receio pela falta de recursos no futuro, visto que as mesmas organizações que sentem a ameaça de concorrentes também percebem negativamente e temem os efeitos do cenário econômico.

A associação entre as fortalezas “Recursos Financeiros” e “Atividades-fim/Projetos”, sugere que as organizações que têm mais recursos financeiros dispõem de condições de investir e realizar projetos de qualidade, ou ainda que aquelas que apresentam melhores projetos têm mais condições de atrair recursos.

Para ter uma visualização melhor da matriz com os coeficientes de contingência C e portanto das associações entre os temas, foi realizada a análise de agrupamento hierárquico com o método “complete” da função hclust do R. Os valores para a matriz de distância foram calculados através da seguinte expressão: $d=1-C$, em que d é a distância entre os fatores. Para esta análise, não foram consideradas as medidas dos fatores com frequência menor ou igual a 6, pois são pouco representativas e podem produzir um alto valor de C pelo acaso.

O Dendrograma (MALHOTRA, 2006) resultante pode ser visto no Gráfico 5, que mostra o agrupamento dos temas segundo o coeficiente de contingência de Person. Quanto menor o valor do nó do eixo x, maior a correlação entre os fatores. Neste gráfico, podem ser observados seis grupos principais.

O primeiro grupo relaciona-se a oportunidades e nele se encontram os temas “Oportunidades de crescimento” e “Desenvolvimento interno”, evidenciando que as mesmas organizações que visualizam oportunidades a partir da análise do ambiente externo, evidenciam a necessidade de desenvolvimento de suas próprias capacidades internas.

Um segundo grupo, que associa as fraquezas “Reconhecimento externo”, “Atividade-fim/ projetos” e “Recursos Humanos”, pode sugerir que quadros reduzidos ou falta de capacitação das pessoas relaciona-se com projetos de baixa qualidade que geram, conseqüentemente, baixo reconhecimento externo, especialmente em virtude da impossibilidade de aquisição de títulos de reconhecimento público.

Gráfico 5 - Dendograma

Fonte: a própria autora

Um terceiro agrupamento associa as fortalezas de “Gestão” e “Relacionamentos”, indicando que organizações mais estruturadas adquirem maior capacidade de desenvolver redes de relacionamento.

Com relação aos quarto e quinto grupos, conforme já mencionado anteriormente, a associação entre cenário econômico e concorrência pode significar que as mesmas organizações que visualizam negativamente a economia temem a limitação dos recursos

disponíveis, considerando-se o número de organizações sociais existentes ou em vista de serem criadas. Por outro lado, a associação entre “Recursos Financeiros” e “Atividades-fim/Projetos” como fortaleza, sugere que as organizações que realizem bons projetos têm mais condições de atrair recursos financeiros.

Por fim, no último grupo aparecem associadas as fraquezas “Gestão” e “Recursos Financeiros”, o que pode indicar que a falta de recursos financeiros dificulta o acesso a pessoas qualificadas e ferramentas, motivo pelo qual as organizações relacionaram em conjunto aspectos de gestão como fraqueza. Ademais, a associação desses temas com a fortaleza “parcerias” pode indicar que justamente a deficiência de recursos e gestão faça com que essas organizações busquem em suas parcerias uma forma de suprir essa falta e atingir seus objetivos. Tal como aponta Fischer (2002), muitas vezes as parcerias apresentam-se como um caminho para superar a vulnerabilidade das OSCs.

5.1.3.2. Relação entre os temas e o tempo de atuação

Os gráficos a serem apresentados a seguir mostram a associação das variáveis da análise *S.W.O.T* com o tempo de funcionamento que as organizações apresentavam quando realizaram o diagnóstico.

Primeiramente, o Gráfico 6 apresenta uma visão geral das duas dimensões da análise de correspondência. No entanto, devido ao acúmulo de informações, os gráficos seguintes mostram detalhes do Gráfico 6 – a saber: Gráfico 7, Gráfico 8 e Gráfico 9 - elaborados com a finalidade de permitir melhor visualização de alguns detalhes.

Cabe destacar que os valores da inércia indicam que a análise de correspondência fica muito bem representada por um gráfico de duas dimensões, dado que apresenta um índice de 84,6% da inércia total, conforme mostra a Tabela 20

Fonte: a própria autora

Destacam-se também as oportunidades “Tendências Sociais” e “Cenário Econômico-político”, indicando que as organizações mais jovens são otimistas com relação ao ambiente.

O Gráfico 8 demonstra que as organizações com tempo de funcionamento entre 6-10 anos e 11-20 anos possuem características similares, destacando-se o tema “Atividade-fim/Projetos” (Fortaleza) e “Desenvolvimento Interno” (Oportunidades), o que demonstra que as organizações com essas faixas de tempo de funcionamento já estão mais estruturadas em termos de atividades e apostam no seu desenvolvimento.

Gráfico 8 - Variáveis associadas a organizações com 6 a 20 anos de funcionamento
Fonte: a própria autora

Por fim, o Gráfico 9 mostra as características mais associadas às organizações com tempo de funcionamento superior a 20 anos. Nestes casos, destacam-se como mais próximas “Infraestrutura e recursos materiais” (Fortaleza), “Riscos financeiros” (Ameaça) e “Atividade-fim” (Fraqueza).

Chama a atenção a distância em que os temas relacionados a oportunidades aparecem no gráfico, o que pode indicar uma dificuldade que as organizações mais antigas têm de perceber novas oportunidades no ambiente.

Gráfico 9 - Variáveis associadas a organizações com mais 20 anos de funcionamento
Fonte: a própria autora

5.2. Resultados da segunda etapa da pesquisa:

A próxima seção apresentará os resultados da segunda etapa da pesquisa. Primeiramente, será apresentado o perfil das organizações participantes e, posteriormente, os aspectos mais relevantes em termos de conteúdo das entrevistas no que diz respeito aos objetivos propostos.

5.2.1. Perfil das organizações pesquisadas

O quadro a seguir resume as principais informações - tempo de atividade, área de atuação principal, público - alvo e sede da organização - sobre as cinco organizações que participaram das entrevistas:

Quadro 8 - Perfil das organizações participantes das entrevistas

Características	AHPAS	CRAMI	ASPROMATINA	ADEFVAV	CTCVP
Tempo de atividade (anos)	14	25	56	30	70
Área de atuação principal	Transporte para tratamento de portadores de câncer	Atendimento de vítimas de violência doméstica	Educação e assistência social	Atendimento de portadores de deficiências múltiplas	Educação, Saúde e Assistência Social
Público principal	Crianças e adolescentes	Crianças, adolescentes e adultos	Crianças, adolescentes adultos e idosos	Crianças e adolescentes	Crianças, adolescentes adultos e idosos
Sede da organização	São Paulo-SP	Santo André - SP	Osasco - SP	São Paulo – SP	São Paulo - SP

Fonte: a própria autora

5.2.2. Resultado das entrevistas

5.2.2.1. AHPAS - Associação Helena Piccardi de Andrade Silva

Entrevistado: Luiz Mauricio Andrade Silva

Cargo: Presidente do Comitê Estratégico. Fundador e ex-presidente da instituição.

A AHPAS foi constituída em 1999, na cidade de São Paulo, por iniciativa de um casal que perdeu uma filha de cinco anos, vítima de câncer. A principal atividade da organização consiste em prestar auxílio no transporte aéreo/terrestre de crianças e adolescentes com câncer, no período de tratamento. Os beneficiários de São Paulo moram em regiões de periferia e têm acesso ao transporte diário de suas casas até os hospitais onde fazem tratamento, bem como o transporte de retorno até suas casas. Esse tratamento, denominado hospital-dia, permite que os pacientes realizem os protocolos previstos na oncologia pediátrica – radioterapia, quimioterapia – diariamente, podendo voltar para suas casas ao final do dia, o que ajuda a fortalecer seu sistema imunológico.

Atualmente, a organização também oferece transporte aéreo para crianças e adolescentes de outros estados do País, que necessitam realizar o diagnóstico de câncer no hospital das clínicas em São Paulo. Para viabilizar este serviço, a organização realiza um trabalho de captação de doações de pontos de programas de milhagem.

A diretoria da associação realiza periodicamente um planejamento estratégico formal contando com o apoio de um comitê estratégico, criado para prestar assessoria para esse fim. O fundador da instituição, que já ocupou o cargo de presidente, está à frente do referido comitê, dada sua experiência profissional e ao fato de ter maior conhecimento sobre planejamento estratégico e outras ferramentas de gestão.

De acordo com o entrevistado, no início de sua atividade, a organização utilizava para realizar o planejamento a técnica de cenários, considerando o período de instabilidade que havia no Terceiro Setor na ocasião. Por esse motivo, inicialmente o planejamento estava mais voltado para questões legais e os gestores formulavam diversos cenários sobre o que deveria acontecer com as OSCs nos anos seguintes.

Nesse período de instabilidade, quando ocorreram inúmeras mudanças durante o governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso e muitas organizações deixaram de existir, o entrevistado afirma que havia uma convicção por parte de todos os participantes de que a instituição sobreviveria, dada a seriedade do trabalho que realizava e o apoio que sempre teve da classe médica desde o início.

Dessa maneira, nessa primeira fase, quando a instituição estava centrada na sobrevivência em virtude a instabilidade do ambiente, o foco da estratégia era garantir a fidedignidade desses apoiadores.

Passada essa fase inicial, utilizando a ferramenta *S.W.O.T*, a organização identificou que a estratégia mais recomendada para a nova fase que começava era a estratégia de crescimento. Com a realização desse crescimento e utilizando técnicas mais sofisticadas de planejamento, a organização passou a pensar em seu posicionamento dentro cadeia produtiva e deu início a uma nova estratégia, de reposicionar-se dentro da cadeia de valor do setor da oncologia pediátrica, expandindo seus serviços.

Assim, além de prestar serviço de apoio em transporte na cidade de São Paulo, a organização passou a prestar assistência também no deslocamento de pessoas residentes em outros estados com necessidade de realizar o diagnóstico do câncer em hospitais de São Paulo. A essa nova estratégia, a organização deu o nome de Logística de Diagnóstico Precoce.

Para realização do planejamento estratégico, bem como para continuidade do crescimento, o entrevistado considera que o grande desafio da organização é a questão da organização administrativa, especialmente em função do número reduzido de seu quadro de funcionários.

Em sua opinião, o problema da gestão administrativa das OSCs, em geral, está relacionado principalmente a dois aspectos: à falta de *know-how* necessário para operação administrativa dessas organizações e à falta de profissionais preparados para atuar no Terceiro Setor.

Quando questionado sobre as maiores dificuldades encontradas na formulação de estratégias, o entrevistado mencionou a questão da falta de recursos, que a organização tem conseguido neutralizar pela confiança que sempre inspirou no grupo de apoiadores da organização.

O entrevistado referiu-se à importância de fazer com que os funcionários, e não somente a diretoria da organização, participem da elaboração do planejamento estratégico. Nesse sentido, mencionou que no último planejamento realizado contou com a participação de uma das gerentes, e que pretende convidar outros funcionários para o próximo planejamento a ser realizado.

Em termos de execução, o entrevistado acredita que é a grande dificuldade do Planejamento Estratégico das organizações sem fins lucrativos e, para tanto, mencionou a importância da questão da motivação e da necessidade de incutir nas pessoas um sentido grande de missão, já que muitas trabalham pela instituição sem receber salário.

5.2.2.2. CRAMI - Centro Regional de Atenção aos maus tratos na infância do ABCD

Participantes da entrevista:

Paulo Roberto Machado - Presidente

Eunice Mayoli Bolognesi - Assessora de Desenvolvimento Institucional

Lígia M. Vezzaro Caravieri - Coordenadora Técnica

A organização foi fundada em 1988 e atua no atendimento de casos de violência doméstica (violência física, psicológica, negligência, abandono e abuso sexual) praticada contra crianças e adolescentes, por pais/responsáveis ou parentes. Nesse atendimento, tanto as vítimas como os agressores e as famílias podem receber acompanhamento de assistentes sociais e psicólogos. O atendimento é gratuito e abrange os municípios de Santo André, São Bernardo do Campo e Diadema.

Além de atuar diretamente no atendimento de pessoas envolvidas nesses tipos de violência, a instituição realiza também cursos de capacitação, seminários, fóruns, palestras e campanhas educativas, com o intuito de levar a mensagem da missão até à comunidade em escolas, creches, comunidades de bairro, hospitais, unidades de saúde, bem como em outras organizações sociais.

Como exemplo de estratégia, os entrevistados citaram o desenvolvimento de programas dirigidos a empresas como, por exemplo, a Semana Interna de Prevenção de Acidentes no Trabalho – SIPAT e palestras sobre qualidade de vida. Aproveitando toda experiência adquirida ao longo dos anos de atividade, a organização oferece também programas de formação envolvendo os funcionários de empresas, por meio de atividades que sensibilizem para ambientes harmônicos e sem violência.

Essa estratégia, além de ampliar o alcance da missão da organização, já que permite sensibilizar um maior número de pessoas sobre a questão da violência doméstica, representa uma nova alternativa de angariar recursos. Os entrevistados relataram uma recente experiência positiva nesse sentido: a customização de um programa SIPAT para uma empresa de grande porte.

Com relação às questões sobre formulação de estratégias, os entrevistados mencionaram a dificuldade formular planos futuros tendo em vista a incerteza dos recursos. Consideram que para planejar o crescimento é preciso pensar, primeiramente a como será feita a arrecadação dos recursos necessários. Como a organização realiza seus projetos com recursos provenientes de verbas públicas, considera que sua margem de manobra é menor, restrita aos valores estipulados nos convênios.

Ainda se referindo ao aspecto financeiro, os entrevistados também mencionaram uma situação na qual uma doação de terreno direcionou uma escolha estratégica: embora pudessem ter escolhido outro local, a organização tem sede na cidade de Santo André, em virtude da doação do terreno por parte da Prefeitura do Município.

No aspecto da dependência de recursos, os entrevistados relataram uma ocasião em que tiveram que ceder parcialmente em seus valores e escolhas estratégicas para se adaptarem à vontade do patrocinador, a fim de não deixar de receber uma verba e, assim, comprometer o atendimento de seus beneficiários.

Para formulação da estratégia de angariar recursos pela oferta de palestras, os entrevistados mencionaram a importância da participação do programa de formação do IGESC, no qual receberam apoio técnico necessário para desenvolver um plano de

negócios para viabilizar a apresentação dessas palestras como um serviço a ser vendido para as empresas.

De acordo com os entrevistados, um importante fator para viabilizar essa nova estratégia é a credibilidade que a instituição tem, tanto pela solidez do trabalho realizado em seus 24 anos de experiência, como pela visibilidade conquistada nas redes municipais em que atua.

No processo de planejamento, os entrevistados fizeram menção ao comprometimento da diretoria e à disciplina com relação às reuniões de gestão como fator positivo. Mencionaram também a harmonia e confiança existente entre diretores e gestores e o convencimento que todos têm sobre as boas intenções o interesse comum no bem da instituição.

Outro aspecto positivo mencionado pelos entrevistados foi a questão da comunicação das decisões, que é ágil, tendo em vista a proximidade da diretoria e das pessoas envolvidas na gestão, que realizam reuniões com regularidade. Também foi mencionado que os membros da Diretoria se dedicam a outras atividades profissionais, mas comunicam-se com a frequência necessária para deliberação de assuntos que exigem respostas rápidas, muitas vezes por telefone ou em breve reuniões durante o almoço. Adicionalmente, os gestores têm participação ativa nas decisões estratégicas.

5.2.2.3. ASPROMATINA - Associação de Proteção à Maternidade, à Infância e à Adolescência

Participantes da entrevista:

Padre Mário Pistor - Presidente

Margarida Frias Pina - Assessora da Presidência

Fundada como associação civil em 1957 pela ordem dos cônegos regulares lateranenses, Congregação Religiosa da Igreja Católica, tem como objetivo dar suporte aos trabalhos sociais, educacionais e assistenciais da Ordem, tendo como público direto crianças e adolescentes, atuando indiretamente com as famílias.

A organização nasceu na Vila dos Remédios, mas atua em diversos pontos do País, fazendo parte do trabalho paroquial, comunitário e social nos locais onde está presente a Ordem dos Cônegos Regulares Lateranenses. Em São Paulo, desenvolve seu trabalho em sete unidades, entre escolas, creches, centro de convivência para idosos e núcleos socioeducativos. Atende a cerca de 3000 pessoas, entre crianças e adolescentes e, desde 2008, também atende a idosos.

O planejamento estratégico da organização é realizado pela diretoria. Atualmente, somente o presidente está envolvido diretamente com a operação das unidades, atuando como mediador entre a diretoria e a gestão, comunicando as estratégias ao grupo de gestores e utilizando as informações fornecidas nas reuniões com gestores como base para a elaboração do planejamento.

Com relação à formulação de estratégias, um dos entrevistados fez referência às restrições legais e políticas impostas para as organizações do Terceiro Setor, que muitas vezes representam um entrave às escolhas estratégicas, sendo que as organizações são levadas a seguirem determinados caminhos, por vezes distintos do que gostariam ou até mesmo inconsistentes com sua missão, visão e valores.

No diz respeito à execução dos projetos realizados em conjunto com o IGESC, os entrevistados mencionaram a dificuldade de priorizar as ações propostas no cronograma, tendo em vista as demandas do dia a dia. Nesse sentido, mencionaram também as dificuldades que o presidente encontra para estar mais envolvido nas questões estratégicas da organização e menos em questões operacionais.

Os entrevistados referiram-se também às dificuldades de executar algumas estratégias devido à falta de pessoas e de estruturação dos processos internos. Nas palavras do presidente, ‘é preciso que os planos formulados sejam contextualizados no ambiente mais específico das rotinas e dos processos diários para que possam ser executados’. Para solucionar essa questão, a organização contratou um grupo de consultores externos que está atualmente desenvolvendo um trabalho de revisão dos processos e procedimentos internos.

Na opinião dos entrevistados, a execução de alguns planos ficou comprometida pelo ambiente interno, especialmente pelo ambiente de acomodação que se criou antes da gestão do atual presidente, e pela falta de envolvimento e alinhamento de algumas lideranças com a missão da organização.

Assim, entendem que os maiores desafios para conseguir que as coisas sejam feitas estão relacionados à formação e motivação das pessoas, para que assumam a visão e a missão da instituição. Em termos de execução, também destacaram a necessidade de convencer as pessoas sobre a importância das mudanças, pois consideram que se as pessoas não estão abertas a mudanças, o processo de execução fica bloqueado.

5.2.2.4. ADEFÁV – Associação para Deficientes da Audio Visão

Participante da entrevista:

Maria Aparecida Cormedi - Fundadora. Atualmente ocupa o cargo de Diretora Técnica.

A ADEFÁV iniciou suas atividades no ano de 1983 com o nome de Associação para Deficientes da Audio Visão, como uma escola especial para crianças com surdo-cegueira. Com a experiência e conhecimento acumulados ao longo dos 30 anos de experiência, a entidade transformou-se em um centro de recursos em deficiência múltipla, surdo cegueira e deficiência visual.

Por meio de um convênio com o Programa Hilton Perkins para a América Latina, da *Perkins School for the Blind – Watertown, EUA*, a organização recebeu capacitações e formações especializadas de consultores e, em contrapartida, assumiu o compromisso de repassar e multiplicar esses conhecimentos no Brasil e América Latina por meio de cursos e treinamento.

Em 1992, a ADEFNAV conseguiu ampliar os seus serviços ao mudar-se para um sobrado alugado no bairro do Cambuci. Em 2000, apresentou um projeto de construção de uma nova sede para uma fundação alemã - Software AG Stiftung - que viabilizou essa construção de uma nova sede, de acordo com todos os padrões de acessibilidade, tornando-se modelo para o Brasil.

A entrevistada relatou alguns importantes marcos na história da organização: primeiramente, citou a aquisição de um terreno e construção da atual sede, com recursos recebidos de um grande doativo. Considera que o surgimento dessa oportunidade permitiu uma mudança de rumo que até o momento não havia sido planejada pela organização, pois, com essa nova sede, foi possível ampliar o atendimento em termos quantitativos e também desenvolver novos projetos.

Outro marco considerado pela entrevistada foi o que denominou ‘ampliação da missão’, quando, a partir do trabalho desenvolvido com consultores do IGESC, a organização identificou como ameaça o fato de as escolas públicas regulares oferecerem vagas para deficientes no ensino regular. Esse fato fez com que a organização chegasse a reduzir o atendimento e o número de funcionários. A consultoria ajudou a transformar essa ameaça em oportunidade, recomendando que a organização passasse a atuar diretamente nas escolas, buscando apoio por meio de projetos internacionais que subsidiasse esse projeto.

Esta mudança foi essencial para a ampliação do atendimento, pois a instituição deixou de exercer a atividade meramente escolar para voltar-se também plano educacional integrado ao plano terapêutico especializado em pessoas com deficiências visuais, auditivas, múltiplas e transtornos globais do desenvolvimento. Permitiu ampliar e efetivar parcerias com as escolas regulares, escolas especiais, centros de atendimentos, universidades e com secretarias de educação e de saúde como forma a apoiar o processo de inclusão, dando apoio e suporte tanto à família e ao aluno como à escola.

Contando com apoio da consultoria do Programa do IGESC, a organização identificou a também a oportunidade de aproveitar o conhecimento adquirido com os anos de trabalho, para investir em formação. Assim, passou a oferecer treinamentos na área de

deficiência e de educação inclusiva, sendo alguns cursos na modalidade presencial e outros à distância.

Comentando sobre os aspectos que influenciam a execução de estratégias, a entrevistada relatou a dificuldade de transformar boas ideias em ação devido à falta de recursos e de profissionais qualificados. Por esse motivo, entende que a organização aprendeu, ao longo dos anos, a buscar fontes diversificadas de recursos e a procurar ‘onde está o dinheiro para aquilo que se quer’, com a ajuda de profissionais devidamente capacitados para exercer essa função.

Atualmente, a organização levanta fundos por meio da apresentação de projetos a instituições públicas e privadas, da realização de eventos e, principalmente, por meio do Programa Nota Fiscal Paulista. Este programa, realizado pelo Estado de São Paulo, permite aos consumidores que realizam compras sem declaração de C.P.F. doarem seus cupons fiscais a uma instituição credenciada, para que parte do valor do I.C.M.S. correspondente à compra feita seja revertido para benefício da organização.

Enquanto os recursos provenientes de editais apresentados a empresas e órgãos públicos são muitas vezes instáveis, burocráticos e direcionados para necessidades específicas, os recursos provenientes do referido programa permitem a organização gerenciá-los da forma que considerar mais conveniente. Nesse sentido, a entrevistada comentou que com esse recurso é possível gerir a qualidade profissional da instituição, porque com ele paga os salários e pode escolher os profissionais mais bem qualificados.

Para fortalecer sua rede de parcerias, a entrevistada informou que a organização busca promover, especialmente por meio de campanhas de marketing, a associação de sua marca ao bairro do Ipiranga, onde a sede está localizada. Dessa maneira, as campanhas visam incentivar moradores, o empresariado e importantes lideranças locais a apoiar de diversas formas a instituição. Atualmente, um conhecido empresário da região é presidente da associação. Ademais, a organização preocupa-se também por promover o envolvimento das famílias dos beneficiários de seus projetos, inclusive convidando alguns deles a participarem da organização como membros da diretoria.

Sobre o planejamento estratégico, a entrevistada informou que é realizado anualmente, utilizando a ferramenta F.O.F.A. como instrumento para realizar uma avaliação do planejamento do ano anterior e para estabelecer estratégias e objetivos para os próximos anos.

5.2.2.5. CTCVP – Círculo de Trabalhadores de Vila Prudente

Participantes da entrevista:

Newton Zadra - Presidente

Renato Chiantelli - Coordenador de Desenvolvimento Institucional

A organização foi fundada pelo Padre Damião Kleverkamp no ano de 1940 e, inicialmente, prestava atendimento médico à classe operária, que era na ocasião a maioria da população do bairro da Vila Prudente. Com o tempo, a organização diversificou seus projetos e, pela importância do trabalho realizado, transformou-se em legítima porta-voz a comunidade, conquistando diversas melhorias junto ao poder público em benefício dos moradores, entre as quais se podem destacar a implantação de um parque e de uma linha de metrô. Atualmente, a organização mantém 30 programas sociais nas áreas de saúde, educação e assistência social e é o maior empregador da região, com 490 funcionários.

O Planejamento Estratégico é realizado pela diretoria. Dadas as dificuldades encontradas na comunicação entre os gestores e diretores, o presidente da associação passou a atuar mais diretamente na gestão. De acordo com os gestores, essa decisão tem facilitado a agilidade das decisões. Além disso, o presidente informou que, nos últimos meses, a diretoria tem procurado dar mais autonomia aos gestores.

No que diz respeito à formulação de estratégias, ainda que visualizem inúmeras oportunidades no ambiente, os entrevistados mencionaram que encontram dificuldades para planejar no horizonte de longo prazo e também para planejar o crescimento, especialmente em virtude da falta de recursos e da insegurança gerada pelas leis que regem o Terceiro Setor no Brasil.

Como fonte de recursos, a organização conta principalmente com as receitas mensais de uma escola particular que possui 1700 alunos e cujo lucro é totalmente revertido para obras sociais e educativas gratuitas da associação. Além da dependência financeira da escola, que já era uma fonte de insegurança, a organização teve que se adaptar às exigências da Lei Federal 12.101, promulgada no ano de 2009, que promoveu mudanças nos critérios de concessão de bolsas de estudo, provocando uma queda nas receitas.

Outro aspecto mencionado pelos entrevistados foi a mudança nas características socioeconômicas do bairro da Vila Prudente nos últimos anos. Considerando que as necessidades mudaram muito, o presidente acredita que a organização já não atende às necessidades do bairro, como era seu objetivo inicialmente, especialmente porque, com o passar dos anos, a população passou a ser predominantemente de classe média. Assim, muitas das pessoas atendidas na sede da organização são moradoras de outras regiões da cidade. Um dos entrevistados mencionou o problema de falta de foco estratégico, já que a organização diversificou demais suas atividades com o decorrer dos anos.

Como fatores que dificultam a execução das estratégias, os entrevistados mencionaram dois aspectos: a estrutura, que é muito grande, e a dificuldade de alcançar o convencimento das pessoas sobre as necessidades de mudanças.

5.2.2.6. Síntese das entrevistas

O Quadro 9 apresenta resumidamente os principais fatores mencionados pelos entrevistados que se apresentam como propulsores ou restritivos no que diz respeito à formulação e à execução de estratégias.

Quadro 9 - Síntese das entrevistas

		AHPAS	CRAMI	ASPROMATINA	ADEFV	CTCVP
Formulação	Fatores restritivos	<ul style="list-style-type: none"> * Falta de recursos próprios * Gestão administrativa representa um entrave para planejar o crescimento 	<ul style="list-style-type: none"> * Falta e dependência de recursos limita o crescimento * Dependência financeira levou algumas vezes a organização a ceder em seus valores 	<ul style="list-style-type: none"> * Falta de recursos não permite fazer aquilo que se quer * Algumas exigências legais do Terceiro Setor restringem determinadas escolhas estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> * Falta de visão do ambiente externo em certo momento ameaçou a continuidade do trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> * Falta de Recursos impede de a organização planejar o crescimento futuro * Legislação gera insegurança para que a organização planeje novos projetos * Demandas operacionais do presente dificultam que a organização planeje o futuro em termos dos programas e projetos * Tendo em vista a antiguidade da instituição, existe a dificuldade de formular estratégias alinhadas com a missão original e os ideais do fundador * Falta de foco, muitas atividades
	Fatores propulsores	<ul style="list-style-type: none"> * A conquista de um grupo de apoiadores, que têm um grande vínculo de confiança no trabalho da instituição, neutraliza de certa forma a questão da falta de recursos e possibilita a continuidade da instituição * Permitir que os funcionários participem, juntamente com a Diretoria, na elaboração do Planejamento Estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> * Honestidade e confiança entre as pessoas facilita o consenso. * Presença ativa e comprometimento da diretoria facilita a tomada de decisão * Participação ativa dos gestores nas decisões estratégicas e proximidade com a diretoria ajuda * Apoio de consultores externos (GESC) facilitou a formulação de planos 		<ul style="list-style-type: none"> * Um grande donativo desencadeou um processo de mudança de rumo da organização * A ajuda de consultores do GESC permitiu identificar no ambiente oportunidades de crescimento e ampliar a missão e dar início a uma nova área de atuação 	

/		AHPAS	CRAMI	ASPROMATINA	ADEFV	CTCVP
Execução	Fatores restritivos			<ul style="list-style-type: none"> * Faltam pessoas para executar as estratégias formuladas * Necessidade de fazer com que os líderes incorporem a missão da organização e se sintam motivados * Necessidade de redesenhar os processos internos para viabilizar a execução dos planos. * Falta de ferramentas e indicadores para medir os resultados * Resistência a mudanças * Falta de comprometimento dos gerentes médios com a missão da organização * Rotinas operacionais desviam atenção do que é estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> * Falta de recursos e profissionais capacitados dificultam a execução de boas ideias 	<ul style="list-style-type: none"> * Dificuldade de alcançar o o alinhamento de quem executa com a missão da organização
	Fatores propulsores	<ul style="list-style-type: none"> * Questões motivacionais, incutir nas pessoas o sentido grande da missão, já que as pessoas não são movidas por retribuições salariais * Reuniões periódicas com voluntários para informar sobre a situação da organização garante seu envolvimento maior 	<ul style="list-style-type: none"> * Pouca rotatividade da diretoria garante a continuidade na execução das decisões tomadas * Credibilidade da instituição * os gestores se sentem incentivados pela diretoria 		<ul style="list-style-type: none"> * grande envolvimento da Diretoria. Participação dos pais dos alunos, que aportam recursos se necessário para executar os planos * Envolvimento da comunidade do entorno - possibilita meios de captar recursos e reduz as incertezas 	<ul style="list-style-type: none"> * Reuniões periódicas do presidente com os gestores tem facilitado a execução das determinações da Diretoria Estatutária.

Fonte: a própria autora

5.3. Discussão dos resultados

Considerando que se optou por realizar a pesquisa utilizando metodologia mista, nas próximas linhas será apresentada uma discussão dos resultados relacionando os temas que tiveram maior destaque em ambas as etapas da pesquisa: Recursos Financeiros, Recursos Humanos, Gestão, Ambiente Legal e Político, Parcerias. Para facilitar a discussão, a análise dos resultados será dividida de acordo com esses temas. Ao final, será apresentada uma matriz que relaciona os objetivos propostos e os resultados de ambas as etapas da pesquisa.

5.3.1. Recursos Financeiros

Primeiramente, o tema de recursos financeiros, que aparece com intensidade como fraqueza e como ameaça na primeira etapa da pesquisa, também foi mencionado por todos os entrevistados como um fator que dificulta o planejamento.

Na primeira etapa, indentificou-se que os maiores problemas relacionados a recursos estão associados à falta de recursos, à falta de estrutura de captação à dependência de poucos financiadores. Essa dependência também foi mencionada como ameaça. No total, os problemas relacionados a recursos financeiros foram citados como fraqueza por 61,3% da amostra pesquisada.

De acordo com o que foi relatado pelos participantes das entrevistas, os problemas relacionados aos recursos financeiros representam um fator restritivo para a formulação de estratégias pelas seguintes razões: (1) a falta de recursos dificulta planejar o futuro, gerando insegurança tanto para formular estratégias de expansão das atividades já desenvolvidas, quanto para desenvolver novas iniciativas; (2) a falta de recursos limita as opções de escolhas estratégicas da organização; (3) a dependência financeira pode levar a organização a se desviar de sua missão e de seus valores para atender às exigências estipuladas pelo órgão patrocinador; e (4) a falta de recursos desvia a atenção da organização para o cumprimento da sua missão, já que muitas vezes a preocupação

por conseguir recursos se sobrepõe à preocupação pelo próprio desempenho de seus projetos sociais.

Ao discorrer sobre os fatores restritivos para formular estratégias, um dos entrevistados referiu-se à dificuldade de planejar crescimento e desenvolvimento de novas atividades fora do que está previsto dentro dos convênios e parcerias em andamento. No caso, a organização em questão depende principalmente de convênios públicos para a realização de suas atividades:

[...] Você tem como planejar quando você tem dinheiro contado mês a mês. Simples. Você sabe que tem três funcionários e aquele dinheiro dá para aqueles três funcionários, se você quiser planejar alguma coisa, você tem que planejar alguma coisa fora pra tentar arrecadar dinheiro [...] Mas é que você não tem mais como planejar aquilo, que aquilo tá tudo comprometido. Fica difícil, porque tudo aquilo está comprometido. A não ser que você mande alguém embora, sobe aquela verba, pra você poder tentar remanejar para algum outro lado. Normalmente, não é isso que se faz... Você tenta manter aquilo que você tem, tentando buscar mais recursos, pra ir tentando melhorar. E normalmente o planejamento nas entidades é assim: a hora que você consegue mais recursos, você vai planejar o que fazer com ele. Enquanto você não tem recursos, você não tem como planejar nada [...]

Dessa maneira, ainda que identifiquem oportunidades de desenvolvimento de novos planos e projetos de ações sociais, as organizações esbarram nas limitações financeiras. Conforme é possível perceber a partir de outros trechos recolhidos de outras duas entrevistas, a falta de recursos gera insegurança quanto ao desenvolvimento de novas iniciativas:

[...] tem vezes que você até faz um planejamento, você quer fazer determinada coisa, porque você acha que isso vai te trazer resultado [...] Mas, se não tiver recursos, fica meio complicado [...] Você quer fazer uma coisa maravilhosa, mas de repente você não tem 200 ou 300 mil. Você tem só 100. Então você vai adaptar os 100 que você tem [...]

[...] Em termos de entidade, a principal dificuldade (de formular planos). é a questão financeira e o profissional qualificado. Porque ideias surgem. Mas buscar o recurso não é fácil.

Também no que diz respeito às atividades em curso, um dos entrevistados mencionou que a falta de recursos gera insegurança para formular uma estratégia de crescimento e expansão:

[...] Nós temos um programa com demanda reprimida. [...] A gente não consegue ampliar este atendimento. Mas se nós abríamos um outro [...] E depois pra você botar o negócio pra funcionar? Você não tem funcionário, você não tem a estrutura adequada [...] que a gente não para de pensar em novos projetos a gente não para mesmo. Mas primeiro tem que estruturar. A principal coisa é o limite financeiro.

Nesse sentido, o planejamento estratégico desenvolvido pelas OSCs necessita considerar as limitações financeiras, formulando estratégias para cobrir as lacunas entre os recursos necessários e os recursos disponíveis (OSTER, 1995), de modo que o planejamento de novas atividades e projetos está associado diretamente ao planejamento de captação dos recursos necessários. Wright et. al (2000) sugerem, inclusive, que as organizações sem fins lucrativos necessitam desenvolver dois planejamentos paralelos: um voltado para a área social e outro voltado para a captação de fundos.

Para a elaboração de um planejamento de captação, por sua vez, é necessário desenvolver uma estrutura interna de captação, item apontado por 29% dos participantes da primeira etapa da pesquisa, dispondo de profissionais e conhecimento especializado para realização dessa atividade, tal como comenta um dos entrevistados:

[...] E pra você buscar o recurso, a gente aprendeu: tem que ter profissional qualificado. Não adianta a gente sair, pegar um plano...que a gente aprendeu isso também, porque não deu certo. Fizemos um plano estratégico maravilhoso, como a gente entendeu. e fomos bater na porta do empresário. A gente nem sabia o que a gente tinha que fazer. Então eu vejo, financeiro para manter e profissional qualificado, pra isso

Também essa estrutura de captação de recursos permite a organização diversificar suas fontes de recursos:

[...] Então quando eu falo que a gente aprendeu dos projetos é...você não vai conseguir um dinheiro, uma única fonte de dinheiro. É...buscar o dinheiro de diversas fontes. É aprender a buscar o que aonde. E pra isso você precisa de profissional [...] É onde está o dinheiro praquilo que você quer.

Para lidar com o problema da falta de recursos ou da dependência de uma ou poucas fontes, alguns entrevistados mencionaram estratégia de levantamento de recursos a partir da venda de produtos ou serviços, com o intuito de alcançar formas independentes de geração de renda:

[...] estamos tentando há tempo colocar uma pessoa pra que fosse atrás de recursos, pra gente poder pensar no crescimento da entidade. [...] Precisamos fazer alguma coisa pra ter sustentabilidade, ter um produto, nós precisamos vender alguma coisa. [...] E pensa nisso, pensa naquilo, as pessoas que tiveram lá tentaram criar alguma coisa, algum método de vender alguma coisa, mas tudo sem sucesso. Trabalharam um tempo... foi sem sucesso não por falta de dedicação, falta de nada, mas.. talvez não fosse o momento e não achamos o produto certo[...] Ai você começa a fazer o planejamento, vamos tentar vender isso... aquela palestra que nós fizemos [...]. E a gente acabou vendo que prendia as pessoas aquilo, que se interessavam [...]

Também foram mencionadas por alguns dos entrevistados as dificuldades de captação de recursos via alguns convênios públicos ou projetos apresentados a instituições privadas, em virtude de esses projetos limitarem os tipos e valores dos gastos, além de, muitas vezes, vedarem a inclusão de despesas operacionais no orçamento e terem, em geral, prazo limitado de um ano.

Referindo-se a essa limitação de tempo, um dos entrevistados comentou a preocupação pela continuidade dos programas patrocinados por um determinado período. Terminado o prazo e, conseqüentemente, o repasse dos recursos, a organização preocupa-se em manter a estrutura criada e dar continuidade ao atendimento dos beneficiários, tal como é possível perceber nas palavras recolhidas de um dos trechos transcritos da entrevista:

[...] é, isso a entidade sempre busca [...] quando ela entra em uma parceria, como eu vou manter isso depois? Não acabar. Essa é uma preocupação muito grande. Então a gente não exclui, não terminamos nenhum programa.

Outro aspecto relacionado aos recursos financeiros diz respeito à questão das escolhas estratégicas, que surgem a partir de oportunidades. Um dos entrevistados mencionou que o local em que se encontra a sede da organização foi determinado a partir da doação de um terreno, conforme trecho transcrito abaixo:

[...] Acabamos optando por fazer a sede em Santo André, mas poderia ter sido feito em São Bernardo, poderia ter sido feita em Diadema [...] conseguimos um terreno doado pela prefeitura aqui, e não tentamos em outro município. Com certeza a gente sabe que se tentar, a gente acaba conseguindo, mas se conseguir depois não tem dinheiro pra fazer.

Outro entrevistado relatou como uma oportunidade de doação revolucionou o trabalho realizado pela organização, que pôde ampliar seu atendimento, tanto em termos quantitativos, quando em termos de novos serviços. Tal situação relaciona-se ao que comenta Hudson (1999), sobre o fato de que a maioria das organizações não faz

escolhas explícitas na maior parte do tempo, sendo que novas ideias e novas fontes de captação de recursos impellem a estratégia das organizações para uma série de passos de desenvolvimento não planejados. Assim, nessas organizações, as oportunidades são um ingrediente importantíssimo de estratégia. Essa questão pode ser bem entendida a partir do relato a seguir:

[...] uma mãe de um aluno nosso conhecia uma pessoa que era representante no Brasil de uma fundação alemã [...] Ele veio pro Brasil, nós apresentamos esse projeto de compra, porque a gente pagava aluguel e era muito difícil. Dependíamos de todas as verbas públicas. Apresentamos esse projeto e ele perguntou pra mim assim: *“como vocês atendem essas crianças aqui?”* Porque essas crianças já tinham problemas físicos - não andavam. [...] Nós falamos: *“olha, nós fazemos o melhor que a gente pode, dentro do espaço que nós temos. Porque todas as pessoas aqui têm compromisso”* [...] Ele falou: *“muito bem, nós vamos procurar um espaço. Apresentem um projeto”*. E nós apresentamos um projeto daquilo que a gente julgava que era maravilhoso. [...] Ai ele falou assim: *“Faz o projeto. Em um ano eu construo pra vocês.”* Eu falei: [...] *“eu tinha pedido pra ele comprar a casa ao lado e ele vai construir. Como é que pode ser isso?”* Apresentamos o projeto. [...] e nós ganhamos o cara pelo nosso trabalho, pela nossa missão.

Por outro lado, a ameaça decorrente da dependência financeira pode restringir as escolhas estratégicas dessas organizações, impelindo-as a mudar ou adaptar seus planos, para conformá-los às exigências do patrocinador, correndo o risco de, inclusive, se desviarem de sua missão e de seus propósitos iniciais, o que é possível ilustrar com o trecho de entrevista a seguir:

[...] a gente fica muito rendido. Quando você depende quase que exclusivamente do governo você acaba tendo que se dobrar, se sujeitar a coisas que a gente não concorda. Só que era um momento assim que, se não concordasse, tá fora da licitação. Então, abre mão e fecha. E eu entendo a posição do Diretor porque tinha alguma coisa que era muito contrária, enfim, as nossas posições, dos nossos valores.

Por fim, um dos entrevistados mencionou que a falta de recursos muitas vezes desvia a atenção dos gestores da atividade-fim, conforme trecho transcrito abaixo:

[...] só que parece que tudo fica focado na questão dos recursos. Nós somos uma entidade que tem uma missão, mas muitas vezes as atividades-meio ocupam um espaço muito maior nas nossas preocupações que aquela que é a nossa missão que tem que fazer acontecer. A gente fica muito mais preocupado com receita, receita, receita. E é muito pouco discutido em como vamos mudar os programas

5.3.2. Recursos Humanos

O tema de recursos humanos, citado na primeira etapa da pesquisa por 40,1% das organizações como fraqueza e por 55,8% das organizações como fortaleza, também foi um fator mencionado por algum dos entrevistados como um aspecto que favorece ou dificulta a formulação e execução de estratégias.

O fator “comprometimento e motivação”, mencionado por 32,7% dos participantes da primeira etapa da pesquisa como fortaleza, foi mencionado por alguns entrevistados como essencial para execução das ações planejadas, conforme é possível perceber nos trechos transcritos de duas entrevistas:

[...] porque você não consegue tratar mesmo com colaboradores de uma ONG como muitos acham que podem tratar funcionários de uma empresa, [...], em termos de metas e cobrando de forma autoritária essas metas. Na área social, você não consegue. As pessoas, muitas ali, não têm salário. A maioria tem que ter um grande sentido de missão, ter uma convicção muito grande com relação a tudo o que tá acontecendo, porque senão elas perdem a motivação [...].

[...] Então, um dos grandes desafios e dos grandes empreendimentos é formar, é motivar a pessoa para que ela enxergue e assuma a visão e a missão da instituição. [...] Sempre o foco é a visão e a missão da instituição, não vamos fugir disso. Mas com um envolvimento, na medida do possível, para que simpatizem dos atores que vão desenvolver esse processo [...]

Conforme observa Drucker (1997), uma das grandes forças de uma organização sem fins lucrativos é que as pessoas trabalham nela por uma causa e isso traz consigo, ao mesmo tempo, um grande desafio de manter viva essa chama. Nesse sentido, embora os executivos bem-sucedidos tenham aprendido que as pessoas não são motivadas somente por salários e promoções, esse aspecto é ainda mais forte nas organizações sem fins lucrativos.

No que diz respeito à execução, um dos entrevistados considera que o envolvimento das pessoas pode ser mais importante que o conhecimento técnico:

[...] Todos...todos têm um envolvimento com a causa. Quando a gente contrata profissionais aqui [...] o nosso marco é atitude [...] eu olho a atitude. Porque formação técnica eu dou, se a pessoa tiver atitude [...]

Outro aspecto que aparece nas entrevistas é a questão da confiança presente no relacionamento entre as pessoas, mencionada por um dos entrevistados como um aspecto que facilita o processo de execução e tomada de decisões:

[...] como a gente tá junto há um bom tempo, a gente se conhece [...] a gente conhece a honestidade de cada um, o que ele quer dentro da organização, o porquê que ele está ali, se ele está ali pra aparecer, se está lá só pra realmente dedicar o pouco tempo que ele tenha pra entidade. Então normalmente a gente assina embaixo o que o outro diretor faz. Então a gente sabe que se eu fizer, é compromisso dos outros também, aquilo que ele assumiu, não importa o que seja. A gente sabe que ele não vai fazer nada pra prejudicar a entidade, ele vai fazer pensando no bem, e não em prejudicar [...]

Discorrendo sobre os aspectos necessários para uma execução bem sucedida, um dos entrevistados ressaltou ainda a necessidade de conquistar o comprometimento e trabalhar no convencimento das pessoas sobre a necessidade de promover as mudanças necessárias para execução do planejamento estratégico. Tal como afirma Hrebiniak (2006), o caminho para superar a resistência à mudança deve ser positivo. O envolvimento ou participação ativa dos principais atores no planejamento e na execução da mudança podem reduzir a resistência natural às mudanças, como parece concordar o entrevistado, cujo trecho da entrevista é apresentado a seguir:

[...] do planejamento você tem aspecto que desenvolve com mais fluidez. Outros empacam, porque depende...quem está por trás são pessoas. E a mudança, se não é interior, ela não flui. [...] se o profissional não tem, não se convence de que a mudança também tem que gerar um horizonte, esse horizonte externo, no interior dele ...a coisa bloqueia [...] mais que cobrar é (preciso) permitir que eles (os funcionários) adquiram uma visão desse caminho e se comprometam em desenvolver, adequadamente pelo menos.

Um dos entrevistados mencionou também o importante papel dos líderes para alcançar a execução das estratégias propostas, relatando as dificuldades de conseguir que as metas sejam alcançadas quando não existe um comprometimento e envolvimento desses líderes com a missão da organização:

[...] O líder tem um papel extremamente tático estratégico. [...] O difícil é mexer com os líderes. Porque nem todos os líderes enxergam a missão. [...] a falta de visão da missão e o comprometimento dos líderes: esses são os elementos que...caiu ali, você empaca. Emperra, emperra mesmo [...]

Nesses casos, Tachizawa (2010) observa que um dos principais resultados que deve ser obtido durante o processo de elaboração de um planejamento é o comprometimento dos

participantes com as mudanças propostas. Dessa maneira, sem a adesão dos principais gestores da organização, dificilmente as mudanças serão bem sucedidas.

Outro aspecto mencionado por dois entrevistados como um fator que dificulta a execução das estratégias é a dificuldade de trabalhar com um grande número de voluntários. Na opinião do entrevistado, conforme o trecho citado abaixo, trabalhar com pessoas contratadas garante a qualidade do trabalho, dada a instabilidade da mão-de-obra voluntária.

[...] Nosso grupo de voluntários é pequeno comparado o numero de funcionários que nós temos. [...] Porque o nosso padrão, o município reconhece isso, nosso padrão de serviço é um pouquinho mais alto que o exigido [...] Então não se enquadra, né? Não posso colocar um voluntário na creche, é um serviço que tem um molde [...] A gente já chegou a ficar na mão em um passeio ciclístico. [...] Aí chega na hora o cara não vem [...] Uma vez me falou uma equipe de 15 pessoas que viriam de moto. Não veio ninguém. Então, quer dizer, é complicado.

Considerando a instabilidade de voluntários, muitas organizações perceberam a necessidade de contar com profissionais contratados, em especial para atividades estratégicas. Nesse aspecto Fischer (2003) observa que, até a década de 1990, as OSCs puderam manter os padrões de uma administração informal e pouco estruturada, também em termos de modelo gestão de pessoas. No entanto, tendo em vista o cenário atual e a necessidade de apresentarem um bom desempenho, essas organizações passaram a requerer trabalhadores com perfil de competências mais exigente. O trabalho voluntário, dessa maneira, deixa de ser um “pulmão de reserva” para constituir uma atividade específica, que apoia a geração de resultados operacionais, mas não substitui o quadro profissional.

5.3.3. Gestão

O tema da gestão, que também apareceu com intensidade na primeira etapa da pesquisa, foi mencionado por alguns dos entrevistados. Das organizações participantes da primeira etapa da pesquisa, 74,2% apontou algum aspecto relacionado à gestão como fraqueza.

Nas entrevistas, foram citados os seguintes aspectos restritivos: (1) a precariedade da estrutura administrativa como entrave para realização do planejamento estratégico; (2) a falta de meios de avaliar resultados; (3) a necessidade de ter processos internos bem definidos, coerentes com as estratégias formuladas; (4) a dificuldade de realizar a execução dos planos devido à concorrência com atividades operacionais do dia a dia e (5) a importância do alinhamento entre diretoria e gestores.

Um dos entrevistados relata as dificuldades de planejar crescimento tendo em vista a estrutura administrativa.

[...] nós começamos a perceber que o Planejamento Estratégico e a própria continuidade do crescimento estava ficando sufocada, estrangulada na parte administrativa. Ou seja, a parte administrativa estava passando a significar uma âncora, um gargalo para realização desse planejamento estratégico [...] (a dificuldade) É como gerir e manter o “*Backoffice*” da operação, que, na minha opinião, é sempre o gargalo de uma empresa privada. Você não pode torná-lo maior que a operação.

Outro entrevistado referiu-se à falta de sistemas de avaliação e mensuração dos resultados. Esse aspecto foi mencionado na primeira etapa da pesquisa por 34 organizações (15,7% do total) como fraqueza.

[...] Resultado tem que ser medido. Generalizações, generalidades não ajudam a desenvolver e a atingir as metas de um planejamento [...].

Outro aspecto mencionado foi a importância de reestruturar os processos internos para viabilizar a execução das estratégias formuladas. Tal como propõe Hudson (1999), as organizações necessitam de processos administrativos para converter ideias em ação e permitir que as pessoas trabalhem juntas de maneira eficiente. É a ideia expressa nas palavras de um dos entrevistados:

[...] Porém, a aplicabilidade disso (das estratégias formuladas) depois ela precisa ser contextualizada no ambiente mais específico das rotinas, dos processos diários [...] o projeto, ele ainda precisa se encarnar dentro do contexto específico [...].

Outros dois entrevistados fizeram referência, em termos de execução, à dificuldade relacionada à concorrência das atividades diárias operacionais para o alcance de objetivos estratégicos, como no exemplo que segue:

[...] Eu tô mais ainda na minha função que não é minha. Mais operacional do que minha função estratégica enquanto presidente da instituição. Ainda estou neste horizonte [...].O cotidiano...a rotina cotidiana te consome, te absorve, por todas essas razões descritas [...]

Teodósio e Resende (1999) *apud* Teodósio (2002) entendem que o trabalho de muitos gestores de OSCs, apesar de ocuparem o mais alto escalão na organização, assemelha-se ao de gerentes de nível intermediário em grandes empresas, sendo obrigados a conciliar preocupações de nível operacional e/ou cotidiano com as de caráter estratégico.

Diante da concorrência de atividades do dia a dia, um dos entrevistados mencionou a importância do acompanhamento:

[...] Como a instituição no dia-a-dia acontece muita coisa, um aluno foi internado [...] Caiu a luz, estourou isso...[...] Hoje tá sem internet. Umas coisas do dia-a-dia. Você se perde no seguimento. Aí o projeto afunda, deixa a ideia, a ação, porque o apagar incêndio do dia-a-dia, né? Interfere. Então o que a gente faz agora? [...] colocar as pessoas realmente com o seguimento. É nome de cada responsável. Então cada um vai ser responsável por isso [...] é escrever um nome, cobrar. [...]

Em quase todas as entrevistas, foi mencionada a questão da proximidade entre diretoria e os gestores que, quanto maior ou menor, pode facilitar ou dificultar a formulação e execução de estratégias. Bryson (1988), considera a importância de que tomadores de decisão e gestores discutam e decidam juntos, no processo de elaboração do planejamento estratégico, sobre o que é verdadeiramente importante para a organização.

De acordo com Tachizawa (2010), no Brasil, não é raro que o Conselho ou Diretoria desempenhe um papel menor da organização, cumprindo somente as formalidades legais. Também não é raro que os membros do Conselho não saibam como podem contribuir para o desenvolvimento da organização e que limitem a participar de uma ou duas reuniões anuais.

Em muitos casos isso acontece em virtude da realidade brasileira, onde os diretores das OSCs não são remunerados: Embora a lei não impeça a contratação de dirigentes das Organizações da Sociedade Civil⁶, as organizações que optam por essa remuneração (com exceção para as entidades que se qualificam como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público/OSCIP) perdem alguns benefícios fiscais, como a imunidade ou isenção ao imposto de renda. Ademais, a entidade que remunera seus dirigentes não pode pleitear os títulos e qualificações necessárias para que se requeira a imunidade da quota patronal do INSS, muitas vezes exigida para a celebração de convênios com órgãos públicos⁷.

Pelo fato de a diretoria dessas organizações não ser remunerada, a dedicação de tempo dessas pessoas é limitada, algumas vezes nula, em virtude de terem que compatibilizar o trabalho na instituição com outras atividades profissionais.

A proximidade entre gestores e diretores permite um maior alinhamento entre quem planeja e quem executa, agiliza o processo de tomada de decisão e alcança um maior envolvimento e comprometimento das lideranças responsáveis pela execução.

Nesse sentido, um dos gestores entrevistados mencionou que, pelo fato de estarem mais próximos e disponíveis, os membros da diretoria têm mais conhecimento da realidade da operação e oferecem um estímulo ao grupo encarregado da gestão:

[...] a gente começou a trazer as coordenadoras para as reuniões [...] E aí o que acontece? A diretoria ficou mais perto do que acontece nos núcleos. [...] algumas organizações tem uma diretoria que empresta o nome e algum gestor toca [...] não existe o colegiado na decisão [...] É hoje a gente procura ouvir a coordenadora [...] tem muito apoio dos diretores [...] são pessoas que nos apoiam [...] que dizem “*vai em frente*” [...] eu acho que é um apoio muito importante para a organização se reinventar, a gente tá se reinventando [...].

Por outro lado, em outras duas organizações, nas quais o planejamento é feito pela diretoria sem participação dos gestores, verificou-se a dificuldade de acerto nas decisões tomadas, tendo em vista o pouco conhecimento da diretoria sobre a realidade da operação, conforme é possível observar no comentário de um dos gestores:

⁶ Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999

⁷ As ONGs podem remunerar seus dirigentes? Alexandre Ciconello e Marcela Moraes Em: <http://abong.org.br/ongs.php?id=858>

[...] Acho que a nossa principal dificuldade hoje (de formular estratégias) é organizar as ideias. Porque quem tem o poder de decisão não tá na mesma sintonia com a gente (os gestores) [...].

Esse distanciamento, também repercute negativamente na execução, conforme palavras de um dos entrevistados:

[...] o sonho do planejamento estratégico fica lá na estratosfera. [...] ele fica sonhando lá de cima do Planejamento Estratégico e nós aqui, nos matando para conseguir fazer, uma fração pequena daquilo que ele coloca no plano e não sai. Essa é a dificuldade maior do Planejamento Estratégico nas organizações sem fins lucrativos. [...] Implementação do Planejamento Estratégico é uma dificuldade [...]

Visualizando essa dificuldade, duas organizações entrevistadas adotaram um modelo no qual um dos representantes da diretoria (no caso, o Presidente) participa mais diretamente da gestão e mantém contato mais continuado com os gerentes, a fim de facilitar a comunicação e execução das estratégias.

Para Hudson (1999), o planejamento estratégico é uma poderosa ferramenta para reunir conselho, a alta administração e a equipe técnica sob uma concepção compartilhada dos planos futuros e das prioridades, formando uma compreensão comum sobre a história recente da organização e de seu desenvolvimento futuro desejado.

O envolvimento de indivíduos com posições importantes dentro da organização no processo de planejamento facilita a execução dos planos, pois, conforme aponta Hudson (1999), os administradores e gerentes das unidades de serviços precisam estar envolvidos na concepção do projeto para poderem se engajar no sistema em etapas posteriores.

Assim, em se tratando de iniciativas sociais, a construção de uma imagem comum do futuro desejado (SILVA, 2003), gera um envolvimento que chega a ser tão importante quanto o resultado (SHAEFER e VOORS, 2005).

Outro aspecto que surgiu espontaneamente em praticamente todas as entrevistas foi a importância do auxílio de consultores externos para formulação de estratégias e planos, tal como pode ser observado nas palavras de um dos gestores entrevistados:

[...] Eu acho que o bom é que você tem uma visão externa junto com você. [...] nós estamos tão envolvidos no trabalho que vemos uma série de dificuldades. Porém, nem todas. Como nós temos consultores nos ajudando, eles fazem a visita, eles conhecem o local, eles conversam com as pessoas. Então eles nos dão também a visão deles, enquanto pessoas de fora, que veem o programa aqui dentro. Isso ajuda a fazer com que o levantamento que se faz da instituição seja o mais real possível [...].

Além de identificar problemas internos que muitas vezes não são perceptíveis no cotidiano de quem trabalha na organização, esses profissionais também ajudam a identificar oportunidades e ameaças no ambiente externo e podem auxiliar na formulação de novas estratégias para aproveitar essas oportunidades e neutralizar as ameaças, tal como relata outro gestor:

[...] E a gente conseguiu transformar isso aqui. Pelo menos olhar isto daqui, perder o medo de olhar como uma questão empresarial [...] Óbvio que tem sua missão e não podemos fugir [...] E alteramos a missão inclusive, depois disso. [...] Ampliar a missão pra receber outras pessoas que antes a gente não recebia. [...] quando a gente viu no GESC aquela questão do FOFA [...] o que a gente aprendeu foi transformar a ameaça em oportunidade. [...] E os consultores falavam assim pra nós: ‘Olha, potencial de vocês é formação’. [...] ‘Vocês não estão vendo isso’. [...] Então a gente começou a acreditar que a gente pudesse. [...] o que nós aprendemos (com a consultoria) foi a olhar o ambiente externo. A gente não julgou que pudéssemos ser atingidos. A gente não deu importância ao ambiente externo [...] A gente olhou muito o ambiente interno na questão de manutenção [...]

5.3.4. Ambiente legal-político

O tema do ambiente legal e político, mencionado como fonte de ameaças por 9,2% das organizações participantes da primeira etapa da pesquisa, foi citado por um dos entrevistados, que relatou tal aspecto como dificuldade em termos de formulação de estratégias, já que algumas restrições legais exigem que as organizações se desviem de seus propósitos, tal como é possível perceber a seguir:

[...] É que a legislação (para empresas) ela é tão igual ou senão mais rigorosa para mim. Mais rigorosa pra mim, porque, como tenho parcerias com o poder público, [...] todos os poderes públicos dos quais eu tenho a interface eles têm a sua política de parceria, têm o seu plano de trabalho, a sua cobrança, a sua prestação de conta, a sua fiscalização, bem mais intensa e acentuada que uma empresa financiada. É por sua vez que eu tenho que ter uma estrutura de pessoal que procura me atender isso aí [...] um dos principais entraves é

colocar todas as organizações com a mesma camisa de força. [...] ele (o poder público) me impõe uma política da gratuidade que me obriga a fazer esta gratuidade nos percentuais que ele pré-determina [...] Eu poderia realizar uma atividade de promoção humana muito mais ampla, se eu tivesse essa flexibilidade [...]

Outro entrevistado referiu-se à questão da instabilidade das leis que regem as organizações do Terceiro Setor, que gera uma insegurança para formular estratégias de crescimento. No caso, a organização foi afetada por uma recente lei que prevê um aumento no percentual de bolsas de estudos concedidas por organizações que gozam de isenção fiscal, o que diminuiu suas fontes de receitas, provenientes de um colégio particular que gera receita para obras sociais gratuitas que mantém:

[...] essa legislação gera uma incerteza na captação de recursos. Então a gente tem que caminhar, assim, devagar. Não parar [...].

5.3.5. Crescimento

O tema do crescimento, em especial no que diz respeito às possibilidades de desenvolvimento de parcerias e novas fontes de captação de recursos, mencionado por 47,9% dos participantes da primeira etapa da pesquisa, foi mencionado também por alguns dos entrevistados.

No campo das parcerias, um dos entrevistados relatou a importância dos parceiros no momento em que a estratégia da organização era garantir sua sobrevivência em um período de turbulência para as OSCs em geral. Neste caso, as parcerias, tal como destaca Fischer (2002), apresentaram-se como um caminho para superar a vulnerabilidade das OSCs, tal como é possível perceber no seguinte trecho de entrevista:

[...] nós tínhamos uma plena convicção de que com as mudanças (impostas às OSCs na ocasião) nós sobreviveríamos. E nós vimos que nos iríamos sobreviver, dado o apoio que tivemos desde o início da classe médica, que sempre nos apoiou [...]

O envolvimento em redes de colaboração, ademais, abre espaço não somente para captação direta de recursos, mas para outros diversos tipos de apoios indiretos. Nesse

sentido, outro entrevistado mencionou a estratégia de conquistar parcerias de empresários da região em que está localizada a sede da organização. Com essa estratégia, a organização ganhou visibilidade maior na comunidade e apoio de muitos moradores, que atualmente ajudam a organização tanto financeiramente, como com trabalho voluntário.

5.3.6. Legitimidade

Por fim, a legitimidade, em especial a questão do prestígio conquistado na comunidade, aspecto mencionado por 12% dos participantes da primeira etapa da pesquisa, também foi mencionado por um dos entrevistados como uma importante estratégia para garantir a sustentabilidade da organização. O envolvimento direto das pessoas da comunidade nos projetos e programas possibilita a construção de uma poderosa rede, que torna mais sólida a instituição.

Para estimular o compromisso e engajamento com a causa, Silva (2003) recomenda, inclusive, que as entidades utilizem pessoas da própria comunidade em seus quadros. É a experiência de um dos entrevistados, o qual relata os efeitos positivos do envolvimento das famílias dos beneficiários com a organização:

[...] Não existe uma mistura do que é estatutária, da parte técnica, porque como três pais fazem parte da diretoria estatutária e eles estão quase que todos os dias aqui, nas nossas decisões técnicas, essas famílias estão presentes [...] Ele vem, entra, sai, passa aqui pra assinar um cheque [...] ele acompanha todos os nossos projetos. [...] O pessoal da diretoria põe a mão no bolso se precisar. Então compram a causa, sabe? [...] Nos ajudam [...] Uma das mães é a que faz o bingo.

5.3.7. Síntese dos resultados combinados

A fim de apresentar um resumo dos resultados de ambas as etapas da pesquisa, os quadros a seguir apresentam as principais constatações e sua relação com os objetivos iniciais da pesquisa. O Quadro 10 apresenta os principais temas relacionados a

fraquezas e ameaças e como se apresentam como restritivos para formulação e execução de estratégias. O Quadro 11, por sua vez, cumpre o mesmo objetivo, em termos de fortalezas e oportunidades.

Quadro 10 - Matriz de integração dos resultados da pesquisa – fraquezas e ameaças

Elemento da análise <i>S.W.O.T</i>	Objetivo 1: Identificar os temas mais relevantes em termos de fraquezas e ameaças	Objetivo 2: Conhecer como esses fatores apresentam como restritivos para formulação/execução de estratégias
Fraquezas	Gestão	<ul style="list-style-type: none"> * Estrutura administrativa enxuta, com poucos profissionais contratados, gera insegurança para formular estratégia de crescimento; * Pouca participação e conhecimento dos diretores sobre a operação da organização provoca um desalinhamento das estratégias formuladas; * Processos internos e rotinas não integrados às estratégias formuladas dificultam a execução; * Atividades operacionais tiram atenção das questões estratégicas; * Falta de ferramentas de avaliação dificultam a execução das estratégias.
	Recursos Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> * Falta de recursos gera insegurança para planejar crescimento e expansão, ainda que na análise ambiental sejam identificadas oportunidades nesse sentido; * Dificuldades de executar planos formulados pela falta de estrutura de captação (pessoas, conhecimento, ferramentas); * Falta de recursos desvia o foco da área social, dificultando a formulação de estratégias para desenvolvimento de aspectos relacionados à eficácia no atendimento da missão.
	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> * Dificuldades relacionadas à motivação de líderes e gestores, bem como de incorporarem a missão da organização; * Equipe reduzida - Faltam pessoas para executar os planos formulados; * Instabilidade de mão-de-obra voluntária dificulta a execução de atividades estratégicas.
Ameaças	Riscos Financeiros	* Dependência de recursos pode levar a organização ceder em seus valores
	Ambiente legal e político	<ul style="list-style-type: none"> * Instabilidade legal gera insegurança para planejamento de novos projetos; * Leis impostas às organizações do Terceiro Setor podem dificultar que atuem de acordo com sua missão e valores.

Fonte: a própria autora

Quadro 11 - Matriz de integração dos resultados da pesquisa – fortalezas e oportunidades

Elemento da análise <i>S.W.O.T</i>	Objetivo 1: Identificar os temas mais relevantes em termos de fortalezas e oportunidades	Objetivo 2: Conhecer como esses fatores apresentam como propulsores para formulação/execução de estratégias
Fortalezas	Recursos Humanos	* Confiança entre as pessoas facilita o consenso; * Participação dos gestores no planejamento facilita a execução dos planos; * Participação ativa da diretoria facilita a tomada de decisão.
	Legitimidade	* Credibilidade junto à comunidade facilita o engajamento nos planos formulados pela organização.
Oportunidades	Crescimento	* Parcerias sólidas neutralizaram a questão da falta de recursos e possibilitaram a sobrevivência da organização em momentos turbulentos; * A estratégia de buscar parcerias com empresários do entorno abre caminhos para captação de recursos e outros diversos tipos de apoio.

Fonte: a própria autora

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivos (1) identificar os fatores mais frequentes em termos de fortalezas, fraquezas, oportunidades e ameaças de Organizações da Sociedade Civil e (2) conhecer como esses fatores apresentam-se como fatores propulsores ou restritivos para formulação e execução de estratégias.

A primeira etapa da pesquisa, de natureza quali-quantitativa, apontou que os temas “recursos humanos”, “Legitimidade” e “Atividade-fim/projetos” são considerados as principais fortalezas das Organizações da Sociedade Civil. Esse fato indica que muitas consideram que o trabalho que desenvolvem é de qualidade. O tema da legitimidade, em especial as proposições “prestígio junto à comunidade” e “valorização da causa que defendem”, demonstra que a sociedade também acredita e legitima esse trabalho.

No que diz respeito às fraquezas, as organizações apontaram com intensidade a questão financeira. A falta de recursos, de estrutura interna para captação e a dependência de poucas fontes estão entre os aspectos mais citados. A questão financeira aparece também como fonte de ameaça, já que muitas organizações fizeram referência ao risco de perder as atuais fontes de recursos.

Com relação às oportunidades, a maior parte das organizações mencionou aspectos relacionados a possibilidades de crescimento, tanto em termos de desenvolvimento de novas parcerias e fontes de captação de recursos, como em termos de ampliação dos serviços oferecidos. Muitas organizações mencionaram também a oportunidade de crescimento do Terceiro Setor, em especial pela questão da responsabilidade social das empresas e da maior sensibilização da sociedade para diversas questões sociais.

Na segunda etapa da pesquisa, a questão financeira também apareceu com intensidade. A falta de recursos apresenta-se como um fator restritivo para o Planejamento Estratégico, especialmente porque a incerteza sobre o levantamento de fundos impede que as organizações formulem estratégias de crescimento e desenvolvimento de novas iniciativas, ainda que identifiquem na análise *S.W.O.T.* oportunidades de crescimento.

Também a questão da dependência de recursos foi mencionada como um fator que, por vezes, pode levar as organizações a desviarem-se de seus propósitos para atenderem às exigências dos seus patrocinadores. Também foi mencionado que a preocupação pelo levantamento de recursos pode desviar a atenção da organização da eficácia, no sentido de que pode fazer com que deixe de dar a atenção devida ao seu desempenho no atendimento das demandas sociais.

Tendo em vista a situação de escassez e dependência de recursos, a questão do desenvolvimento de parcerias e novas formas de captação de recursos, incluindo oportunidades de geração de renda própria, foi citada por muitas organizações na primeira etapa da pesquisa. Nas entrevistas, algumas organizações mencionaram estratégias voltadas para gerar recursos próprios que possam lhes garantir a sustentabilidade no longo prazo.

Outro fator relevante, que aparece em ambas as etapas da pesquisa, é a questão dos recursos humanos, mencionados tanto em termos de fraquezas como de fortalezas, e também como aspecto que facilita e, por vezes, dificulta a formulação e execução de estratégias.

A primeira etapa da pesquisa aponta o envolvimento e comprometimento das pessoas como uma fortaleza considerada pelas OSCs. Essa mesma questão aparece nas entrevistas como um fator que facilita a formulação de estratégias. No entanto, o tema de recursos humanos também é apontado como fraqueza por algumas organizações, especialmente no que diz respeito à equipe reduzida e qualificação de profissionais e voluntários. Esse fator também foi considerado nas entrevistas como restritivo, especialmente em termos de execução de estratégias.

Outro aspecto que aparece com intensidade como fraqueza na primeira etapa da pesquisa diz respeito à gestão, que também foi considerado como um fator que dificulta a execução das estratégias. Questões como a falta de adequação dos processos internos e a falta de sintonia entre diretoria e gestores, foram alguns dos fatores apontados nas entrevistas como restritivos para eficácia da execução das estratégias.

As entrevistas também permitem concluir algumas questões sobre como acontece o processo de planejamento dentro das Organizações da Sociedade Civil. A informalidade e o processo mais participativo, aspecto mencionado por alguns autores como próprio dessas organizações, foi considerada por alguns dos entrevistados como um aspecto que facilita o processo de planejamento e execução de planos, já que o vínculo de confiança entre as pessoas permite a flexibilidade na tomada de decisão.

Outros entrevistados, no entanto, mencionaram a distância entre a diretoria e os gestores como uma dificuldade, tanto em termos de formulação quanto de execução de estratégias. O fato de o planejamento ser realizado pela diretoria que, muitas vezes, pelo fato de não receber remuneração, não participa e conhece suficientemente os processos relacionados à atividade-fim, faz com que as estratégias formuladas não sejam condizentes com a realidade da operação. Adicionalmente, o fato de os gestores não participarem do processo de desenvolvimento do planejamento, dificulta o envolvimento dos que lideram o processo de execução. Com relação à execução de estratégias, as organizações apontaram também dificuldades como falta de sintonia das lideranças com a missão da organização.

Uma primeira limitação da pesquisa refere-se à impossibilidade de generalização, já que a amostra, embora numerosa, seja do tipo não probabilística. Outra limitação diz respeito aos documentos analisados na primeira etapa. Considerando que foram elaborados durante um programa de capacitação, apresentaram confusões entre os conceitos (entre fortalezas que se confundem com oportunidades, por exemplo). Além disso, foram utilizados alguns termos e enunciados pouco claros que, em virtude de se tratar de uma pesquisa documental, não puderam ser esclarecidos junto às organizações que os elaboraram.

Por fim, considerando a importância da questão da sustentabilidade apontada pela presente pesquisa, recomenda-se que estudos futuros desenvolvam modelos de planejamento adequados à realidade das Organizações da Sociedade Civil, em especial considerando-se a importância deste tema.

Essa questão sugere também a necessidade de realizar um planejamento específico para captação de fundos ou para o desenvolvimento de negócios sociais e fontes de recursos

próprios - tal como bazares, venda de produtos e serviços desenvolvidos pelos beneficiários, etc. - que garantam a sustentabilidade e a continuidade das iniciativas ao longo do tempo. Além da continuidade, o desenvolvimento de fontes de recursos próprias, pode dar maior segurança e flexibilidade na formulação de estratégias, além de permitir o maior foco na busca pela eficácia em termos de atendimento da missão.

Considerando que a presente pesquisa identificou os principais temas em termos de análise *S.W.O.T.* das Organizações da Sociedade Civil, estudos futuros também podem desenvolver um guia com perguntas relacionadas a esses temas, que orientem as organizações na tarefa de realizar o Planejamento Estratégico.

REFERÊNCIAS

- ALEXANDER, J.; NANK, R.; STIVERS, C. Implications of Welfare Reform: Do Nonprofit Survival Strategies Threaten Civil Society? **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 28, n. 4, p. 452-475, 1 dez. 1999.
- ALMEIDA, M.I.R **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo: Editora Atlas, 2009. 156 p.
- ANDREASEN, A. R. The Life Trajectory of Social Marketing. **Marketing Theory**, v. 3, n. 3, p. 293-303, 1 set. 2003.
- ARGENTI, P. A. Collaborating with activists: How Starbucks works with NGOs. **California Management Review**, v. 47, n. 1, p. 91-116, 2004.
- ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS; MCKINSEY & COMPANY Inc. **Empreendimentos Sociais Sustentáveis – Como elaborar planos de negócios para organizações sociais**. São Paulo: Petrópolis, 2001.
- AUSTIN, J. E. **El desafío de la colaboración: Cómo las organizaciones sin fines de lucro y las empresas comerciales alcanzan el éxito mediante alianzas estratégicas**. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A., 2003. 260 p.
- AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 1, p. 1-22, 2006.
- BARROS, L.A.M; FISCHANN, A.A Eficácia na implementação de Estratégias In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração. Curitiba – Anais. São Paulo, ANPAD, 2007
- BEER, M.; EISENSTAT, R. A. The silent Killers. **Sloan Management Review**, n. summer, p. 29-40, 2000.
- BERGER, I.; CUNNINGHAM, P.; DRUMWRIGHT, M. Social alliances: company/nonprofit collaboration. **California Management Review**, v. 47, n. 1, p. 58-90, set. 2004.
- BROOKS, A. Evaluating the effectiveness of nonprofit fundraising. **Policy Studies Journal**, v. 32, n. 3, 2004.
- BRYSON, J. A. A Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organizations. **Long Range Planning**, v. 21, n. 1, 1988.
- BRYSON, J.; GIBBONS, M. Enterprise schemes for nonprofit survival, growth, and effectiveness. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 11, n. 3, 2001.

BUTLER, R. J.; WILSON, D. C. **Managing voluntary and non-profit organizations: strategy and structure**. London: Routledge, 1990. 190 p.

CABRAL, E. H. S. **Terceiro setor: gestão e controle social**. São Paulo: Editora Saraiva, 2007. 229 p.

CAMARGO, M. F. SUZUKI, F. M., UEDA, M., SAKIMA, R. Y., GHOBIL, A. N. **Gestão do terceiro setor no Brasil: Estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Futura, 2001. 204 p.

CAMPBELL, D. Outcomes Assessment and the Paradox of Nonprofit Accountability. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 12, n. 3, p. 243-259, 2002.

CHETKOVICH, C.; FRUMKIN, P. Balancing Margin and Mission: Nonprofit Competition in Charitable Versus Fee-Based Programs. **Administration & Society**, v. 35, n. 5, p. 564-596, 1 nov. 2003.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª Edição. Porto Alegre: Artmed, 2010. 296 p.

DART, R. Being "Business-Like" in a Nonprofit Organization: A Grounded and Inductive Typology. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 33, n. 2, p. 290-310, 1 jun. 2004.

DOH, J. P.; GUAY, T. R. Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: An Institutional-Stakeholder Perspective. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 1, p. 47-73, jan. 2006.

DOH, J. P.; PEARCE, J. The High Impact of Collaborative Social Initiatives. **MIT sloan management review**, v. 46, n. 3, 2005.

DRUCKER, P. F. **Administração de Organizações sem fins lucrativos: Princípios e práticas**. 4ª edição. São Paulo: Pioneira, 1997. 166 p.

_____. What business can learn from nonprofits. **Harvard Business Review**, v. 67, n. 4, p. 88-93, 1989.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão**. 1999. 152 f. **Dissertação** (Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

FALCONER, A. P. FISCHER, R.M. **Teoria e prática da administração: artigos selecionados da Revista de Administração da USP**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 247 p.

FERREIRA, A. A. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas** São Paulo: Pioneira. 1997

FISCHER, R. M. **O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor.** São Paulo: Editora Gente, 2002. 172 p.

_____. Gestão de pessoas nas organizações de Terceiro Setor. In: VOLTOLINI, R. (Org.). **Terceiro setor: planejamento e gestão.** 3ª Edição. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003. 223 p.

FISCHER, R.M, COMINI, G.M, BOSE, M. In: ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. (Org.). **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas.** São Paulo: Atlas, 2009. 197 p.

FISCHMANN, A. A. **Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas.** 1987. 190 f. Tese de Livre-Docência - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987.

FISCHAMNN, A.A; ALMEIDA, M.I.R **Planejamento Estratégico na Prática.** São Paulo: Editora Atlas, 2009. 164 p

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa.** 3ª Edição. Porto Alegre: Artmed, 2009. 405 p.

FOSTER, W.; BRADACH, J. Should nonprofits seek profits. **Harvard Business Review**, v. 83, n. 2, p. 92–100, 2005.

FRANCO, A. *et al.* **Políticas sociais: ideias e prática.** São Paulo: Editora Moderna, 2011. 290 p.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios** 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2001. 176 p.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2008. 200 p.

GOERKE, J. Taking the quantum leap: nonprofits are now in business. An Australian perspective. **International Journal of Nonprofit and Voluntary**, v. 8, n. 4, p. 317-327, nov. 2003.

GRUPO e Institutos Fundações e Empresas. Investimento Social Privado no Brasil: perfil e catálogo dos associados Gife. São Paulo: 2010. Disponível em <<<http://www.gife.org.br/censogife/>>>. Acesso em 12 mar.2012

HANSON, J. H. Strategic management and fundraising: a planning model for resource development. **Journal of nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v. 2, n. 4, p. 315-323, 1997.

HREBINIAK, L. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida.** Porto Alegre: Bookman, 2006

HUDSON, M. **Administrando Organizações do Terceiro Setor.** São Paulo. Makron Books,1999.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA As Fundações Privadas e Associações sem fins Lucrativos no Brasil 2010. Publicação eletrônica. Disponível em ftp://ftp.ibge.gov.br/Fundacoes_Privadas_e_Associacoes/2010/fasfil.pdf. 2012. Acesso em 12/02/2013.

KOTLER, P. Social marketing: an approach to planned social change. **The Journal of Marketing**, v. 35, n. 3, p. 3-12, 1971.

KOTLER, P.; LEVY, S. J. Broadening the concept of marketing. **The Journal of Marketing**, v. 33, n. 1, p. 10-15, 1969.

LEWIS, D. Theorizing the organization and management of non-governmental development organizations. **Public Management Review**, v. 5, n. 3, p. 325-345, 2003.

MADDRELL, A. M. C. “ You just can ” t get the staff these days ’: The challenges and opportunities of working with volunteers in the charity shop — An Oxford case study. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v. 5, n. 2, p. 125-139, 2000.

MADEIRA A.B; LOPES M.; GIAMPAOLI V. ; SILVEIRA J.A.G Análise proposicional quantitativa aplicada à pesquisa em administração, **RAE- Revista de Administração de Empresas**, v.51 n.4. p. 396-410 2011.

MALHOTRA, NARESH **Pesquisa de Marketing Uma Orientação Aplicada**, 4ed, Porto Alegre: Bookman, 2006. 720p.

MCDONALD, R. E. An Investigation of Innovation in Nonprofit Organizations: The Role of Organizational Mission. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 36, n. 2, p. 256-281, 1 jun. 2007.

MEZO, J. La función estratégica del Fundraising. **Investigacion y Marketing**, n. 85, p. 40-43, 2004.

NUTT, P. A strategic management process for public and third-sector organizations. **Journal of the American Planning**, n. May 2012, p. 37-41, 1987.

OLIVEIRA, V.M, MARTINS, M.F, VASCONCELOS, A.C Entrevistas “em profundidade” na pesquisa qualitativa em Administração: pistas teóricas e metodológicas. In: **SIMPOI 2010**. São Paulo, 2010. Anais do **SIMPOI**. São Paulo, 2010

OSSEWAARDE, R.; NIJHOF, A. Dynamics of NGO legitimacy: how organising betrays core missions of INGOs. **Public Administration and Development**, v. 53, p. 42-53, 2008.

OSTER, Sharon M. **Strategic management for nonprofit organizations**. Oxford: Oxford. University Press, 1995.

PEREIRA, M. F. ; AGAPITO, F. . Afinal, como se formam as estratégias? O Processo de Formulação Estratégica em uma Organização do Terceiro Setor. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração - Anais. Rio de Janeiro, 2005.

PLANTZ, M. C.; GREENWAY, M. T.; HENDRICKS, M. Outcome measurement: Showing results in the nonprofit sector. **New Directions for Evaluation**, v. 1997, n. 75, p. 15-30, jun. 1997.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. **Harvard Business Review**, n. December, 2006.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnica para análise da indústria e da concorrência**. 7ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1991. 362 p.

QUEIROZ, M. O Planejamento Estratégico e as organizações do Terceiro Setor. In: VOLTOLINI, R. (Org.). **Terceiro setor: planejamento e gestão**. 3ª Edição. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003. 223 p.

RAMOS, L. C. Em busca das origens do terceiro setor: uma avaliação crítica da literatura econômica sobre organizações não-lucrativas. 2003. 172 f. Dissertação (Mestrado em Economia das Instituições e do Desenvolvimento) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

RODRIGUES, A.L. Configurações organizacionais em organizações sem fins lucrativos: Reflexões para além da simples adoção de modelos. In: VOLTOLINI, R. (Org.). **Terceiro setor: planejamento e gestão**. 3ª Edição. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003. 223 p.

SALAMON, L. A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global. **Revista de administração**, v. 33, n. 1, p. 5-11, 1998.

_____. Entrevista – **Revista Filantropia**, Ano II, n. 8, set/out 2003

SALAMON L.M; ANHEIER, H.K **Defining the nonprofit Sector**. Baltimore: Jonh Hopkins University Press, 1997.

SCHAEFER, C.; VOORS, T. **Desenvolvimento de iniciativas sociais: da visão inspiradora à ação transformadora**. 2ª Edição. São Paulo: Antroposófica, 2005. 246 p.

SCHLESINGER, M. Restoring Public Legitimacy to the Nonprofit Sector: A Survey Experiment Using Descriptions of Nonprofit Ownership. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 33, n. 4, p. 673-710, 1 dez. 2004.

SILVA, A. L. P. **Utilizando o planejamento como ferramenta de aprendizagem**. 2ª Edição. São Paulo: Global, 2003. 127 p.

SOLA, L. **Políticas sociais na trilha da política participativa**. In: POCHMAN, M. (Org.). Políticas de inclusão social: resultados e avaliação. São Paulo: Cortez Editora, 2004. 237 p.

SPECKBACHER, G. The economics of performance management in nonprofit organizations. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 13, n. 3, p. 267–281, 2003.

STONE, M. M.; BIGELOW, B.; CRITTENDEN, W. Research on strategic management in nonprofit organizations. **Administration & Society**, v. 31, n. 3, p. 378, 1999.

TACHIZAWA, T. **Organizações não governamentais e terceiro setor: Criação de ONGs e Estratégias de Atuação**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010. 333 p.

TEEGEN, H.; DOH, J. P.; VACHANI, S. The importance of nongovernmental organizations(NGOs) in global governance and value creation: an international business research agenda. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n. 6, p. 463–483, 2004.

TEODÓSIO, A.A Organizações não governamentais: entre a justiça social e a eficiência gerencial. **Civitas - Revista de Ciências Sociais**, Ano 2, n. 1, p. 97-121,2002.

TEODÓSIO, A. S.S; GIVISIÉZ, L. J. V. B Planejamento e Implementação de Estratégias: um estudo da percepção de gestores na gestão social. In: SEMEAD - Anais. São Paulo, 2008

TYMINSKI, R. Reducing funding risk and implementing a fundraising plan: a case study. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 8, n. 3, p. 275–286, 1998.

WEERAWARDENA, J.; MCDONALD, R.; MORT, G. S. Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation. **Journal of World Business**, v. 45, n. 4, p. 346-356, out. 2010.

WHITE, H. D.; MCCAIN, K. W. Bibliometrics. **Annual review of information science and technology**, v. 24, p. 119-186. Information Today

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson Learning, 2002. 179 p.

WRIGHT, P., KROLL, M., PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000. 430p.

YOFF, D. Captação de Recursos no campo social. In: VOLTOLINI, R. (Org.). **Terceiro setor: planejamento e gestão**. 3ª Edição. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003. 223 p.

APÊNDICES

Apêndice 1 – organizações que fizeram parte da primeira etapa da pesquisa

	Razão Social
1	Acadêmicos de Vila Fachini
2	Ação Negra de Integração e Desenvolvimento
3	Ação Social Nossa Senhora de Fátima
4	ADJ - Associação de Diabetes Juvenil
5	Agência de Desenvolvimento Itapecerica da Serra
6	Aldeias infantis SOS Brasil
7	Alquimia criança feliz
8	Amparo Maternal José Benedito
9	Arte e Correia e Mangueira
10	Associação Adote Saúde
11	Associação Águia
12	Associação Alphaville Residencial 11
13	Associação Beneficente a Criança Desamparada Laços Eternos
14	Associação Beneficente de Carapicuíba
15	Associação Beneficente e Comunitária do Povo
16	Associação Beneficente Provisão
17	Associação Beneficente Via da Luz
18	Associação Brasil Parkinson
19	Associação Brasileira de Assistência à Mucoviscidose
20	Associação Brasileira de esclerose múltipla
21	Associação Brasileira de Estudos e Assistência de Pessoas com Psoríase
22	Associação Brasileira de Portadores de Hemangiomas e Linfangiomas
23	Associação Brasileira de Prevenção do Câncer de Intestino
24	Associação Brasileira de Vivências com a natureza
25	Associação Brasileira dos Transplantados de Fígado
26	Associação Brasileira Pró-Bem Estar Social
27	Associação Carpe Diem
28	Associação Comunitária Despertar
29	Associação Comunitária Nossa Senhora do Carmo
30	Associação Criança Brasil
31	Associação Cristã Corrente de Luz
32	Associação Cristã de Casais
33	Associação Cristã de Moços
34	Associação Cristã de Moços
35	Associação Cultural Civil

36	Associação Cultural Corrente Libertadora
37	Associação Cultural, Recreativa e social Turma da Touca
38	Associação de Amigos do Autista
39	Associação de Amigos dos Excepcionais do Brooklin
40	Associação de Apoio a Criança e Adolescente
41	Associação de Apoio à Dermatite Atópica
42	Associação de Apoio a Família - SAF
43	Associação de Apoio ao Paciente Oncológico - Wellington Giron
44	Associação de Apoio aos Portadores de Epidermólise Bolhosa
45	Associação de Assistência à Mulher, ao adolescente e a criança esperança
46	Associação de Assistência aos Portadores de Hepatites, Candidatos e Transplantados Hepáticos do Interior do Estado de São Paulo
47	Associação de Assistência para a Criança, Adolescente e a Família
48	Associação de Moradores do Jardim Kagohara
49	Associação de Proteção à Maternidade, à Infância e à Adolescência
50	Associação de Serviços Comunitários Ana Pedroso de Toledo
51	Associação do Abrigo Nossa Senhora da Paz do Jardim Fim de Semana
52	Associação do Alto Tietê de Portadores de Doenças Neurológicas e Auto Imunes
53	Associação dos Amigos de Bairro Jardim Jaguari e Jardim Clementino
54	Associação dos Amigos do Barracão de Ibiúna
55	Associação dos amigos, familiares e portadores de transtornos de ansiedade
56	Associação dos Pais e amigos do Excepcionais
57	Associação Educacional e Beneficente Vale da Benção
58	Associação Educacional Quero Quero de Reabilitação Motora e Educação Especial
59	Associação Equoluz
60	Associação Faça uma criança sorrir
61	Associação Férias Vivas
62	Associação Força Jovem
63	Associação Girassol para o Bem Estar Humano e Planetário
64	Associação Humanitas Brasilis
65	Associação Lar Ternura
66	Associação Memória Viva
67	Associação Mogiana Oficina dos Aprendizes
68	Associação Monte Sion
69	Associação Morumbi de Integração Social
70	Associação Morungaba
71	Associação Nossa Casa de Acolhida
72	Associação Novas Trilhas
73	Associação para Deficientes da Áudio Visão
74	Associação para Prosperidade do Excepcional
75	Associação para proteção das crianças e adolescentes
76	Associação Pequena Parcela
77	Associação Pestalozzi de Osasco

78	Associação Pró-Falcêmicos
79	Associação PROJOV CAAP de Alphaville
80	Associação Sementes da Manhã
81	Associação Socioeducativa e Cultural Projeto Alavanca Brasil
82	Associação União da Juta
83	Associação Vinhedense de Educação do Homem de amanhã
84	Associação Viva e Deixe Viver
85	Association François-Xavier Bagnoud
86	Casa Abrigo Estrela da Manhã
87	Casa de Amparo ao Pequeno São João Batista
88	Casa de Apoio Brenda Lee
89	Casa Dia Coexistir
90	Casa do Cristo Redentor
91	Casa dos Velhinhos de Ondina Lobo
92	Casa Filadélfia
93	Casa José Eduardo Cavichio - Apoio à Criança com Câncer
94	Casa Transitória Fabiano de Cristo
95	Casas Fraternais O Nazareno
96	Centro de Aperfeiçoamento Multipedagógico
97	Centro de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente Aldeia Anchieta
98	Centro de Desenvolvimento e Integração
99	Centro de Reforço, Esclarecimento e Informação Oncológica
100	Centro de Voluntariado - Osasco e Região
101	Centro de Voluntariado de São Paulo
102	Centro Esportivo Filosóficos Epígonos
103	Centro Franciscano de Luta contra AIDS
104	Centro Israelita de Assistência ao Menor
105	Centro Social Comunidade Carisma
106	Centro Social de Santo Antônio de Osasco
107	Centro Social Nossa Senhora do Bom Parto
108	Cidadania, Orgulho, Respeito, Solidariedade, Amor
109	Círculo de Amigos do Menor Patrulheiro do Oeste da Cidade de São Paulo
110	Clube de Mães do Brasil
111	Coletivo Digital
112	Coletivo Feminista Sexualidade e Saúde
113	Comissão de Mães da Recreação Infantil do Conjunto Habitacional Presidente Castelo Branco
114	Comunica AAEB
115	Comunidade Kolping Jardim Califórnia
116	Comunidade Reviver - Recuperação de Dependência Química
117	Cooperativa de Trabalho dos Catadores de Materiais Recicláveis da Vila Esperança
118	Direito, igualdade, esclarecimento e trabalho
119	Ebenézer - Associação Evangélica

120	ECOS - Comunicação em Sexualidade
121	Espaço Jovem
122	Estrela Nova Movimento Comunitário
123	Fênix - Associação Pró-Saúde Mental
124	Fraternidade Irmã Clara
125	Frente de Apoio Solidariedade e Esperança
126	Fundação Açoriana para o Controle da AIDS
127	Fundação Alphaville
128	Fundação Francesco Provenza
129	Fundação Orsa
130	Fundação Salvador Arena
131	Fundação União- Cultural Brasil Estados Unidos
132	Grêmio Esportivo Santana de Parnaíba
133	Grêmio Recreativo de Barueri
134	Grupo de Amparo ao Doente de AIDS
135	Grupo de organização dos trabalhadores independentes de Goti
136	Grupo de orientação e assistência à saúde
137	Grupo de Trabalho e Pesquisa em Educação Sexual
138	Grupo Esperança
139	Grupos de Senhoras Estrela Azul
140	Helping Hands Brasil
141	Instituição Assistencial para a Criança
142	Instituição Beneficente Casa da Passagem
143	Instituição Lar Criança Feliz
144	Instituto Anima
145	Instituto Asas da Educação
146	Instituto Brasileiro de Doenças Falciforme e outras Hemoglobinopatias
147	Instituto Brasileiro de Estudos da Mente Eunofre Marques
148	Instituto Brasileiro de Interesse Social
149	Instituto Canguru
150	Instituto Casa da Gente
151	Instituto Cisne
152	Instituto Criança Feliz
153	Instituto de Desenvolvimento Social
154	Instituto de Genética e Erros Inatos do Metabolismo
155	Instituto de Pesquisa, Desenvolvimento e Fortalecimento das Ações Sociais
156	Instituto EducaAlma
157	Instituto Educacional e Profissional Parque dos Camargos
158	Instituto Educacional e profissional Pq Camargos
159	Instituto Filhas de Nossa Senhora de Misericórdia
160	Instituto Fraternal de Laborterapia
161	Instituto Girassol
162	Instituto Jovem Caminhar

163	Instituto Kairós
164	Instituto Kaplan
165	Instituto Lina Galvani
166	Instituto Maria, Mãe do divino amor
167	Instituto Música para Sociedade
168	Instituto Nacional de Ações e Terapias Assistidas por Animais
169	Instituto Paradigma
170	Instituto Passo a Passo - Equoterapia
171	Instituto Patricia Medrado
172	Instituto Pêntade
173	Instituto Pró-vida São Sebastião
174	Instituto SufrutoverdeuS
175	Lar Batista das Crianças
176	Lar do Menor
177	Lar Escola Cairbar Schutel
178	Lar Jesus entre as crianças
179	Lar Madre Benedita
180	Movimento de Apoio à Integração Social
181	Movimento dos Portadores de Esclerose Múltipla
182	Movimento pelos direitos dos deficientes físicos
183	Movimento Social Pacto São Paulo
184	Museu de Arte Moderna
185	Núcleo Assistencial Irmão Alfredo
186	Núcleo de Cultura Afro Brasileira Espírito de Zumbi
187	Nutrisopa - Instituto de apoio e solidariedade à família
188	ONG Atuar
189	ONG Mata Nativa
190	ONG Planeta Criança
191	ONG Planeta Nossa Horta
192	ONG Projeto Inclua
193	Organização Não Governamental Bem Viver
194	Os Pequenos - Grupo de Ajuda Humanitária
195	Parceiros do Esporte
196	Pixote
197	Polo de desenvolvimento social parque Europa
198	Programa Esperança de São Miguel Paulista
199	Projeto de Ação Social de Barueri
200	Projeto Primeiros Passos
201	Projeto Samaritano São Francisco de Assis
202	PROMOVE - Ação Sócio cultural
203	REAJA
204	Reino da Garotada de Poá - SP
205	Rotary Club Cajamar

206	Sempre Vita - Nutrição em Todas as Fases
207	Sítio Agar
208	Sociedade de Amigos dos Fenilcetocúricos do Brasil
209	Sociedade Ecológica Amigos de Embu
210	Sociedade Santos Mártires
211	SOS Povos da Mata Atlântica
212	União Brasileira de Mulheres
213	União e apoio ao combate do Câncer e Mama
214	União Mader
215	Verde Vida- Gestão e Educação Ambiental
216	Voluntariado Emílio Ribas
217	Yes do Brasil

Apêndice 2 - Roteiro de entrevista para pesquisa qualitativa

Esta pesquisa está sendo desenvolvida como parte de uma dissertação de mestrado realizado na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Tem como objetivo identificar os fatores propulsores e restritivos para formulação e execução de estratégias em organizações sociais.

Para manter a confidencialidade das informações, não serão apresentados nomes de pessoas ou organizações no estudo. Os dados serão apresentados no estudo com fins unicamente acadêmicos. Ao responder, o entrevistado autoriza a publicação dos dados.

Estratégias: Uma decisão estratégica é aquela que tem como características: tem efeitos de longo prazo, dá as diretrizes para todos os programas e projetos, é mais difícil de voltar atrás.

I. Identificação do respondente:

Nome da organização:

Data de fundação:

Área de atuação principal:

Número de funcionários:

Período em que participou do programa do GESC:

II. Questões:

1. O diagnóstico elaborado em conjunto com o GESC deu origem a uma discussão interna sobre que caminhos a seguir e soluções que seriam adotadas para neutralizar os pontos fracos e ameaças identificados, bem como tirar proveito das oportunidades e fortalezas identificadas?

2. Descreva como foi o processo de formulação dessas estratégias, quem participou e se foi documentado?

3. Descreva brevemente quais foram as estratégias formuladas para explorar as oportunidade e fortalezas identificadas no diagnóstico *S.W.O.T.*

4. Descreva quais foram as estratégias formuladas para neutralizar os pontos fracos e ameaças identificadas.
5. No exercício de formular estratégias, quais foram as maiores dificuldades encontradas? E as maiores facilidades?
6. Pensando nas organizações sociais em geral, quais você diria que são os principais desafios para formular estratégias?
7. As estratégias deram origem a planos operacionais, explícitos por meio de definição de metas, divisão de tarefas, estabelecimento de cronogramas, orçamentos etc.?
8. Descreva como ocorreu o processo de comunicação para toda a organização de tais planos.
9. Como a organização faz para acompanhar/avaliar sua eficácia da na execução de seus planos? Comente as dificuldades encontradas.
10. Em geral, esses planos foram implementados com sucesso? Em caso negativo, quais foram os principais motivos em sua opinião?
11. Pensando nas organizações sociais em geral, quais você diria que são os principais desafios para implementar estratégias?