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

ANÁLISE DAS ESPECIFICIDADES DO TERCEIRO SETOR
E SUAS INFLUÊNCIAS NO DESENVOLVIMENTO
DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Cláudio Soares de Moura e Oliveira

Orientador: Professor Doutor Adalberto Américo Fischmann

SÃO PAULO
2014

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

CLÁUDIO SOARES DE MOURA E OLIVEIRA

**ANÁLISE DAS ESPECIFICIDADES DO TERCEIRO SETOR
E SUAS INFLUÊNCIAS NO DESENVOLVIMENTO
DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

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 Administração.

Orientador: Professor Doutor Adalberto Américo Fischmann

Versão original

SÃO PAULO

2014

FICHA CATALOGRÁFICA

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

Oliveira, Cláudio Soares de Moura e

A análise das especificidades do Terceiro Setor e suas influências no desenvolvimento de um Planejamento Estratégico / Cláudio Soares de Moura e Oliveira. – São Paulo, 2014
176 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2014.
Orientador: Adalberto Américo Fischmann.

1. Terceiro Setor 2. Especificidades das Organizações do Terceiro Setor
3. Planejamento Estratégico I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 361.7

**À minha esposa e filhos
Nilcéia, Vitória, Lucas,
João Eduardo e Antônio,
pelo Amor incondicional,
pela paciência e suporte
nos momentos mais
delicados,
ao meu Orientador e
Professor Adalberto
Fischmann, que teve a
paciência e confiança em
acreditar neste projeto,
pensando sempre que era
possível realizar.**

AGRADECIMENTO

Durante o desenvolvimento desta dissertação tive a benção de contar com o apoio da minha família, de amigos, de professores, de pessoas que diretamente ou indiretamente foram envolvidas no seu desenvolvimento, a todos o meu mais profundo respeito e agradecimento.

Em primeiro lugar agradeço a minha esposa e filhos que tanto colaboraram, compreendendo a minha dedicação ao projeto, sem a qual o desenvolvimento deste trabalho não seria possível.

Agradeço ao Professor e Orientador Adalberto Américo Fischmann, por seu apoio integral no desenvolvimento desta dissertação, além de estar sempre à disposição e entender as dificuldades de tempo e agendas desta nossa vida profissional e acadêmica, esteve presente me ouvindo muitas vezes, encorajando-me sempre, não me permitindo fugir da realidade.

Agradeço as Professoras Graziella Maria Comini e Eloisa Helena de Souza Cabral, por suas orientações acadêmicas, contribuições e apoio durante a minha qualificação e nos bastidores com suas palavras e ações que sempre me deram suporte.

A todos os demais professores do Programa de pós-graduação da FEA por compartilharem os seus conhecimentos e experiências, em especial ao Professor Martinho Isnard Ribeiro de Almeida pela amizade, conversas e pelos ensinamentos para a vida, mostrando a mim que o projeto seria viável.

Aos amigos do mestrado, em especial, Cecilia Porto e Patricia Krakauer que nos momentos mais difíceis (trabalho e estudo) me orientaram e mostraram durante o nosso convívio, novas possibilidades para a pesquisa, o incentivo foi fundamental durante este processo de aprendizagem – obrigado meninas!

Aos meus gestores e equipe no McDonald's, dando-me suporte e colaborando de forma integral durante este desenvolvimento e, que todos compreenderam o quanto para mim esta formação seria uma realização, em especial ao João Célio por viabilizar tal empreitada.

Minha gratidão à Marta Mingione dirigente de corpo, coração e alma da Casa Ronald McDonald – São Paulo, Coordenadora Geral e ao Rogério Andrade que me permitiram conhecer ainda mais esta respeitadíssima organização, que tanto ajuda e contribui em um tratamento mais humanizado a quem necessita.

A minha esposa Nilcéia que conduziu com maestria todas as demandas administrativas e emocionais da família, enquanto me dedicava ao desenvolvimento desta dissertação, ela que me acompanhou em todas as ocasiões, sem hesitar, apoiando e encorajando-me incondicionalmente com o seu amor e paciência.

**“A maior habilidade de um líder é desenvolver
habilidades extraordinárias em pessoas comuns”.**

Abraham Lincoln

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivos identificar as principais especificidades das Organizações da Sociedade Civil e conhecer como essas particularidades (pontos que facilitam ou dificultam) influenciam o desenvolvimento de um planejamento estratégico nessas organizações. Para cumprir os propósitos desta pesquisa, a metodologia estruturou-se na natureza exploratório-descritiva com uma abordagem qualitativa. A coleta de dados foi realizada através de um questionário respondido pela Coordenadora da Casa Ronald McDonald de São Paulo, questionários estes que identificavam a instituição conforme a tabela de classificação internacional de organizações sem fins lucrativos (ICNPO), receita anual, número de colaboradores, nível de importância e influência das especificidades na elaboração do plano, dados sobre o planejamento já existente e o quanto este planejamento contribuiu com a organização (se houve ou não melhorias nos pontos estratégicos trabalhados). Observou-se que o planejamento estratégico no que se refere a empenho dos colaboradores é elevado na instituição, desde que não tenha que disputar o tempo de investimento das estratégias com a operação da organização, neste momento ele ficará em um segundo plano. Os efeitos observados são positivos principalmente nos aspectos de gestão. As especificidades influenciaram de acordo com o nível de maturidade da instituição ou o momento pelo qual ela passou, a Casa Ronald McDonald é uma organização que apresenta muito bom nível de maturidade e vem contribuindo de forma significativa nas ações a que esta destinada. As especificidades mais presentes nessas análises foram classificadas em temas: Gestão do Conhecimento; Formação de Parcerias; Gestão de Projetos; Captação de Recursos; Sustentabilidade; Gestão Financeira; Legitimidade; Recursos Humanos; Gerenciamento do Voluntariado. Em seguida buscou-se compreender, por meio da realização de entrevistas, de que forma as especificidades mais frequentes identificadas na coleta de dados influenciavam facilitando ou dificultando o desenvolvimento do planejamento estratégico da instituição. O estudo conclui que as especificidades mais frequentes no desenvolvimento do planejamento estratégico variam de acordo com o momento vivido pela organização, o orçamento existente à época do desenvolvimento e dos projetos que a instituição tem para realizar. Na Casa Ronald McDonald em seu primeiro momento, a legitimidade, manter o apoio das instituições mantenedoras e ter uma gestão financeira impecável foram as mais presentes. Na etapa seguinte o foco do planejamento foi influenciado nos aspectos de gestão de Recurso Humanos e do Voluntariado, pois a instituição apresenta um quadro enxuto de funcionários que necessita de um contínuo desenvolvimento técnico e a demanda por voluntários para a realização dos projetos é ininterrupta. Com a expansão de atividades da instituição, a gestão de projetos foi mapeada para o próximo planejamento como especificidade que mais deve ser levada em consideração, pois a estrutura existente é restrita. Entre os achados da pesquisa, destaca-se no desenvolvimento do planejamento estratégico da instituição, uma gestão financeira austera, uma tendência de desenvolver projetos com a comunidade local e continuar o processo de formação de novas parcerias. Recomendam-se para estudos futuros, trabalhos que considerem a comparação entre OSCs de diferentes portes dentro do mesmo segmento, possibilitando a verificação de possíveis diferenças.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Especificidades, Organizações da Sociedade Civil

ABSTRACT

This study seeks to identify the main specificities of Civil Society Organizations and how such specificities (aspects that facilitate or difficult) affect the strategic planning process within those organizations. The purpose of the research is exploratory, descriptive, with a qualitative approach. Data were collected through the use of questionnaires answered by the Coordinator of the Ronald McDonald House São Paulo. The questionnaires identified the institution according to the international classification of nonprofit organizations (ICNPO). The matters addressed in the questionnaires included the annual revenue, the number of collaborators, how the identified specificities of nonprofit organizations have influenced the planning process, information on previous planning, and to what extent, if any, the strategic plan implemented contributed to improve any of the institution's strategic issues. Collaborators show high willingness to engage in the strategic planning provided that it does not interfere with their daily work; otherwise, the planning process will be put aside. Positive results are attained mostly in respect of management issues. Relevant specificities influenced the planning process according to the institution's organizational maturity or due to some specific circumstance. The Ronald McDonald House has a good level of maturity and excellently fulfills its purpose. The main specificities influencing the planning refer to: Knowledge Management, Partnerships; Project Management; Fundraising; Sustainability; Financial Management; Legitimacy; Human Resources; Volunteer Management. Interviews were used to determine how the specificities most referred to during the data collection process influenced (by facilitating or complicating) the development of the institution's strategic planning. The study concluded that such specificities vary according to changes in circumstances, projects and budgetary availability at the time of developing the planning documents. The Ronald McDonald House initially focused on Legitimacy, securing financial support from sponsor institutions, and implementing sound financial management. At a subsequent stage, the planning focus was influenced by Human Resources and Volunteer issues, as the institution has an adequate number of employees who need continuous technical training and there is an unending demand for volunteer work for the projects. Upon an increase in the institution's activities, the needs of project management have been marked as most important because of the institution's limited manpower. A sound financial management, a tendency to develop projects with the local community and to further the process of establishing partnerships stand out from among the key findings of the research. Future studies seeking to compare CSOs of varying size operating within the same segment as the institution are recommended.

Keywords: Strategic Planning, Specificities, Civil Society Organizations. CSOs.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	5
LISTA DE QUADROS	7
LISTA DE TABELAS	8
LISTA DE GRÁFICOS.....	9
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	10
1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1. Formulação da Situação-Problema	17
1.2. Questão de Pesquisa.....	20
1.3. Definições Operacionais	21
1.4. Justificativas e Contribuições	22
1.5. Organização do Estudo	24
2. REVISÃO TEÓRICA	25
2.1. Terceiro Setor	25
2.1.1. Definição de Terceiro Setor	25
2.1.2. As Organizações do Terceiro Setor	29
2.1.3. O Terceiro Setor no Brasil: Uma Breve Análise.....	30
2.1.4. As Organizações do Terceiro Setor no Brasil: Dados.....	33
2.2. Especificidades das Organizações do Terceiro Setor	37
2.2.1. Gestão do Conhecimento	40
2.2.2. Formação de Parcerias	41
2.2.3. Gestão de Projetos.....	43
2.2.4. Captação de Recursos	44

2.2.5. Sustentabilidade.....	45
2.2.6. Gestão Financeira	47
2.2.7. Legitimidade.....	50
2.2.8. Recursos Humanos	52
2.2.9. Gerenciamento do Voluntariado.....	54
2.3. Planejamento Estratégico	55
2.3.1. Planejamento e Estratégia.....	55
2.3.2. Estratégia e Planejamento Estratégico: Aplicabilidade ao TS	57
2.3.3. Modelo de Planejamento Estratégico – Bryson (1988)	59
2.3.4. Modelo de Planejamento Estratégico – Hudson (1999)	61
2.3.5. Modelo de Planejamento Estratégico – Almeida (2001)	64
2.3.6. Modelo de Planejamento Estratégico – Silva (2003)	69
2.3.7. Modelo de Planejamento Estratégico – Schaefer e Voors (2005)	74
2.3.8. Modelo de Planejamento Estratégico – Mintzberg (2006)	77
2.3.9. Modelo de Planejamento Estratégico – Tachizawa (2007)	79
2.3.10. Modelo de Planejamento Estratégico – Tenório (2009)	81
2.3.11. Síntese dos conceitos dos modelos na visão dos seus autores.....	84
2.4. Síntese da Revisão Teórica	93
3. METODOLOGIA	95
3.1. Metodologia Utilizada.....	95
3.1.1. Natureza da Pesquisa.....	95
3.1.2. Abordagem e método da pesquisa de campo	97
3.1.3. Definição do Sujeito Social	98
3.1.4. Definição dos Termos.....	100

3.1.5. Coleta de Dados	102
3.1.5.1. Influência do Pesquisador.	103
3.1.5.2. Tempo	103
3.1.5.3. Amplitude	103
3.1.5.4. Instrumentos de Coleta de Dados	104
3.1.6. Realização do Pré-Teste dos questionários e entrevista.....	105
3.1.7. Realização das Entrevistas	106
3.1.8. Análise dos Dados.....	107
3.1.9. Limitações.....	108
3.2. Síntese da Revisão Teórica	109
 4. HISTÓRICO DA CASA RONALD MCDONALD	 111
4.1. Casa Ronald McDonald	111
4.2. Sistema <i>Ronald McDonald House Charities – RMHC</i>	111
4.3. Instituto Ronald McDonald – IRM	112
4.4. Grupo de Apoio ao Adolescente e à Criança com Câncer – GRAACC	113
4.5. A Casa Ronald McDonald	113
4.5.1. Produtos e Serviços da Casa Ronald McDonald.....	114
4.6. Organograma da Casa Ronald McDonald	116
 5. RESULTADOS	 117
5.1. Levantamento de dados da CRM.....	117
5.1.1. Constituição Jurídica	117
5.1.2. Foco de Atuação	118
5.1.3. Receita Anual média da instituição	119
5.1.4. Força de Trabalho	120
5.1.5. Importância dos temas de Gestão	120

5.1.6. Mudanças percebidas com a implementação do PE	122
5.1.7. Dados sobre o PE da instituição	122
5.1.8. Necessidade e realização do PE	123
5.2. Apresentação dos resultados da entrevista com a Coordenadora da CRM	124
5.2.1. Resultados da entrevista	124
5.3. Síntese das Entrevistas	131
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	133
REFERÊNCIAS	138
APÊNDICES.....	146

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABCR	Associação Brasileira de Captadores de Recursos
ABONG	Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais
CEBAS	Certificação de Entidades Benéficas de Assistência Social
CEMPRE	Cadastro Central de Empresas
CMDCA	Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente
COFINS	Contribuição para Financiamento da Seguridade Social
COMAS	Conselho Municipal de Assistência Social
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
CRAS	Centro de Referência de Assistência Social
CREAS	Centro de Referência Especializado de Assistência Social
CSLL	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
FASFIL	Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
GESSET	Gerência de Estudos Setoriais
GIFE	Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
GRAACC	Grupo de Apoio ao Adolescente e à Criança com Câncer
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICNPO	<i>International Classification of Non-profit Organizations</i>
INCA	Instituto Nacional de Câncer
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IR	Imposto de Renda
IRM	Instituto Ronald McDonald
NSFR	<i>National Society of Fund Raising Executives</i>
ONG	Organização Não Governamental
ONGs	Organizações Não Governamentais
OSC	Organização da Sociedade Civil
OSCs	Organizações da Sociedade Civil
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
OSCIP:	Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público
OTS	Organização do Terceiro Setor

OTSs	Organizações do Terceiro Setor
PASEP	Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público
PIS	Programa de Integração Social
PE	Planejamento Estratégico
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
RITS	Rede de Informações para o Terceiro Setor
RMHC	<i>Ronald McDonald House Charities</i>
SABESP	Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SESC	Serviço Social do Comércio
SESI	Serviço Social da Indústria
SWOT	<i>Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
TFD	Tratamento Fora de Domicílio
TS	Terceiro Setor
UBS	Unidades Básicas de Saúde

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Segmentação Ambiental	67
Quadro 2 – Cuidados e Riscos de cada etapa no Planejamento Estratégico	71
Quadro 3 – Visão	86
Quadro 4 – Missão.....	87
Quadro 5 – Ambiente Externo.....	88
Quadro 6 – Ambiente Interno	89
Quadro 7 – Objetivos.....	90
Quadro 8 – Estratégias.....	91
Quadro 9 – Monitoramento e Controle.....	92
Quadro 10 – Síntese da Revisão Teórica.....	94
Quadro 11 – Caracterização Metodológica da Pesquisa de Campo	108
Quadro 12 – Síntese da Revisão Metodológica.....	110
Quadro 13 – Síntese das Entrevistas.....	132

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Faixas de ano de fundação	36
Tabela 2 – Distribuição de pessoas assalariadas nas FASFIL	37
Tabela 3 – Parcerias com a CRM.....	120

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Perfil das Associações sem fins lucrativos	34
Gráfico 2 – Distribuição por Região	35

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Revisão Teórica.....	25
Ilustração 2 – O Terceiro Setor na Sociedade.....	27
Ilustração 3 – Modelo de Hierarquização das Decisões Financeira.....	49
Ilustração 4 – Planejamento Estratégico para organizações públicas sem fins lucrativos.....	61
Ilustração 5 – Modelo proposto por Hudson.....	62
Ilustração 6 – O processo intelectual de Planejamento Estratégico.....	64
Ilustração 7 – Análise das Quatro Atividades do Planejamento Estratégico.....	65
Ilustração 8 – Passos para a Análise dos Aspectos Internos.....	66
Ilustração 9 – Etapas do processo de Planejamento Estratégico.....	70
Ilustração 10 – Relações entre os quatro campos essenciais do Planejamento Estratégico.....	73
Ilustração 11 – Passos no Planejamento de Longo Prazo.....	76
Ilustração 12 – Modelo de Pensamento Estratégico de Mintzberg.....	78
Ilustração 13 – Modelo de Gestão proposto por Tachizawa.....	81
Ilustração 14 – Modelo de Planejamento Estratégico.....	82
Ilustração 15 – Etapas do Modelo de Planejamento Estratégico por Tenório.....	83
Ilustração 16 – Síntese dos conceitos dos modelos.....	85
Ilustração 17 – Desenho do procedimento metodológico.....	97
Ilustração 18 – Vista frontal da Casa Ronald McDonald – SP.....	114
Ilustração 19 – Organograma da Casa Ronald McDonald – SP.....	116

1. INTRODUÇÃO

O cenário brasileiro vivenciou, nas últimas décadas do século XX e início do século XXI, fortes transformações nas suas estruturas econômicas, sociais e políticas, o que tem ocasionado a expansão e o fortalecimento das Organizações da Sociedade Civil (OSCs).

Por desempenharem funções de interesse público, as exigências quanto ao desempenho das OSCs (designação contemporânea de Organizações do Terceiro Setor – OTSs) são cada vez maiores e a sociedade espera que tais organizações demonstrem um alto índice de profissionalização e que prestem contas à sociedade, parceiros e financiadores.

Essa profissionalização ainda não é encontrada em todas as OSCs, que ainda sofrem com a falta de um modelo de gestão que possa direcionar suas atividades e possibilitar maior efetividade em seus resultados. Diante do desafio da profissionalização, essas instituições têm procurado modelos de gestão direcionados à melhoria de seus processos gerenciais e implementado modernas ferramentas de apoio gerencial.

Seria possível uma contribuição real da Administração ao Terceiro Setor? De que maneira poderia a Administração contribuir com um setor cujas organizações nascem e vivem da prática social? Falconer (1999, p. 112) propõe uma resposta positiva a tais questões:

A Administração surge como área de conhecimento portadora de soluções para os problemas do Terceiro Setor. Temas de Administração – planejamento, gestão de projetos, marketing, finanças, auditoria, liderança, motivação – antes restritos apenas ao mundo empresarial ou à administração pública, tornam-se comuns entre as organizações do Terceiro Setor. O jargão anglófono de gestão entra no vocabulário dos profissionais do setor: *benchmarking, fundraising, accountability, stakeholders*. Seja pela percepção de seus dirigentes ou por pressão externa de financiadores, a habilidade de gerir é vista como a competência mais desejável e menos presente nas organizações do Terceiro Setor.

Apesar de assemelhar-se à gestão de organizações dos setores públicos ou privados, verificam-se na administração de organizações do Terceiro Setor algumas diferenças e necessidades de adaptação, como explicita Falconer (1999, p. 116):

O que determina o sucesso de uma organização de qualquer espécie? A sua perpetuação, o crescimento de seu faturamento, o aumento do número de funcionários ou sua participação de mercado são indicadores básicos de sucesso. O cumprimento de sua missão com eficiência, tanto para uma empresa de mercado quanto para uma organização sem fins lucrativos é evidentemente o principal objetivo desejado. No Terceiro Setor, entretanto, há necessidade de traduzir “missão” e outros conceitos de gestão organizacional desenvolvidos no meio empresarial: há competição,

colaboração ou reserva de mercado neste campo? Há disputa por recursos entre as diversas entidades com finalidades semelhantes? Eficiência e eficácia, no Terceiro Setor, significam o quê? A dimensão organizacional é, por excelência, o espaço de atuação da administração, seja de entidades comerciais, públicas, ou sem fins lucrativos. Qualquer que seja o setor, a lógica racional das organizações tende a ser a de otimização do uso de seus recursos na sua relação com o ambiente para sobressair-se e atingir sua finalidade. As funções clássicas de administração oferecem instrumentos às organizações para que se estruturam internamente e se posicionem frente ao ambiente externo.

Trazendo respostas aos questionamentos propostos por Falconer no que se refere à disputa por recursos no setor, as organizações da sociedade civil têm divulgado um relatório social, com dados e informações sobre a utilização dos recursos investidos, promovendo a transparência perante o mercado e contribuindo para que essa prática se torne obrigatória, caso tais organizações queiram captar recursos no mercado.

Santos (2010, p. 3-6), em seu ensaio (delineando o perfil de pequenos e grandes doadores), considera a preocupação do doador quanto aos investimentos (doações): “[...] a OSC interessada deverá identificar se ele [doador] ou sua empresa possuem uma política de investimentos sociais e quais os possíveis impactos e restrições dessa política”. O doador preocupa-se com o reconhecimento público da causa e da organização social; portanto, a OSC interessada deverá buscar certificações junto às autoridades públicas ou conquistar diferenciais relevantes em relação a outras boas causas sociais que disputem os mesmos recursos.

O doador poderá também demonstrar interesse em saber quem será o beneficiário direto da doação e em conhecer outras possibilidades ou alternativas existentes para esse beneficiário por parte da organização.

Todo doador quer saber quanto da doação irá direto para a ação social da organização e quanto irá para a sua estrutura administrativa. Um provável doador perderá o interesse em “investir” na causa, se entender que grande parte do valor investido poderá ser aplicada na estrutura administrativa, ao invés de ser alocado diretamente na ação social.

A despeito das peculiaridades do Terceiro Setor, Drucker (1997, p. 102) reforça a necessidade do uso das boas práticas de gestão nas OSCs a fim de garantir o seu desempenho:

Na organização sem fins lucrativos não existe lucro. Mas também existe a tentação de negligenciar os resultados, de dizer: Estamos servindo a uma boa causa. Estamos fazendo o trabalho do Senhor. Ou estamos fazendo algo para tornar a vida um pouco melhor para as pessoas, o que é um resultado em si mesmo. Isso não basta. Se uma empresa desperdiça seus recursos sem resultados, em geral ela perde seu próprio dinheiro. Entretanto, em uma instituição sem fins lucrativos, trata-se de dinheiro alheio – dos doadores. As

organizações de serviços são responsáveis perante os doadores pelo investimento do dinheiro onde haja resultados e pelo desempenho. Assim, esta é uma área que precisa ser enfatizada pelos seus executivos. Boas intenções levam somente ao inferno.

Entre muitas e distintas ferramentas que podem ser adotadas pelas organizações sem fins lucrativos, a formulação de planos estratégicos tende a ser uma opção para enfrentar as ameaças e, ao mesmo tempo, aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente. Pesquisa realizada pela Consultoria *BAIN & COMPANY* (2013) indica que, em 2013, 81% das empresas consultadas colocavam o Planejamento Estratégico (PE) entre as cinco ferramentas de gestão mais populares para estímulo ao crescimento (nos países emergentes ela é a segunda mais utilizada), com um índice de satisfação entre os executivos (escala de 1 a 5) em 4,09. Seria natural esperar que o Planejamento Estratégico também fosse a ferramenta de gestão mais utilizada no âmbito das organizações do Terceiro Setor, embora ainda não existam pesquisas que confirmem esta suposição.

Planejamento é um conceito amplo, mas bastante difundido. Ackoff (1980, p. 3) o define como processo de gestão e, nesse sentido, pode ser aplicado a organizações de qualquer natureza:

O planejamento é um processo que envolve tomada e avaliação de cada decisão de um conjunto de decisões inter-relacionadas, antes que seja necessário agir, numa situação na qual se acredita que, a menos que se faça alguma coisa, um estado futuro desejado não deverá ocorrer e que, se forem tomadas as atitudes apropriadas, pode-se aumentar a probabilidade de um resultado favorável.

Entretanto, entre os gestores de OSCs não existe um compartilhar uníssono de opiniões sobre a exata aplicabilidade do planejamento estratégico a essas organizações nos mesmos moldes em que aplicado ao setor privado. Peculiaridades relevantes destacadas por Hudson (1999, p. 16-19) impactam diretamente a administração das organizações do Terceiro Setor, adicionando alguns problemas à sua gestão. É desafiante planejar nessas organizações pois, por sua natureza, não buscam o lucro, e sim, o benefício da sociedade através da iniciativa não pública. Muitas vezes, seus dirigentes não se orientam por resultados financeiros, projeções e fluxos de caixa quanto a prioridades futuras e investimentos a fazer, dependendo mais do consenso interno para dirigir e sustentar suas decisões. Não existe um modelo de solução ideal quando se trata da busca da eficácia e eficiência no uso dos recursos por essas organizações.

Planejamento, de forma geral, é um conceito aplicável a organizações sem fins lucrativos, desde que respeitadas as suas particularidades e partindo-se dos seus principais desafios, dentre os quais destacam-se: legitimidade (reconhecimento e aceitação pública); sustentabilidade (fontes que prolonguem o seu funcionamento); efetividade (criação de competência para cumprir responsabilidades); parcerias (formas de cooperação com outras organizações do Terceiro Setor, governo e empresas privadas); justiça (fidelidade às suas missões) (SALAMON, 2003). Uma modalidade específica de planejamento (o estratégico) também será aplicável, desde que se respeitem tais características.

Nesse cenário, as Organizações da Sociedade Civil terão como única opção de crescimento e progresso o ajuste da sua estrutura às mudanças ocorridas nos ambientes econômico, social, tecnológico e político, buscando alcançar a eficácia no atendimento das demandas do ambiente em que atuam.

Para tanto, é necessário que as OSCs desenvolvam um planejamento estratégico como instrumento para o estabelecimento de objetivos de longo prazo. Respeitando a sua orientação – missão, visão, valores – e fazendo um diagnóstico do ambiente interno e externo, tais organizações devem estabelecer estratégias e objetivos que norteiem os planos e ações do dia a dia, bem como a adequada utilização de seus recursos humanos, materiais e financeiros.

Para diagnosticar essas necessidades, a ferramenta mais comumente utilizada é a Análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), que identifica as principais forças e fraquezas internas, bem como as oportunidades e ameaças presentes no ambiente. Com base nessa análise, as organizações formulam as estratégias e objetivos que visam potencializar as forças, aproveitar as oportunidades e neutralizar as fraquezas e ameaças identificadas.

Estudiosos do assunto constataram a necessidade de adaptar às OSCs essa e outras ferramentas de gestão desenvolvidas para a realidade de entidades que geralmente buscam lucros e, assim, com o avançar do tempo, essa ferramenta, inicialmente desenvolvida e difundida entre as principais consultorias de empresas e das escolas de negócios, passou a ser amplamente utilizada também por organizações que não visam lucro.

Até o presente momento, não se desenvolveu um modelo de planejamento estratégico ajustado a cada tipo de OSC, que venha a solucionar a necessidade de eficiência e eficácia no uso dos recursos dessas organizações.

O desenvolvimento do processo de Planejamento Estratégico consiste na análise, em relação a um dado período de tempo, dos ambientes interno e externo da organização e em determinar os objetivos, metas e estratégia de atuação. Compreende-se como Estratégia o

sentido do caminho escolhido para ser trilhado pela organização em direção à sua visão. Andrews (1996, p. 47) apresenta a estratégia como algo que caracteriza a organização:

[...] a estratégia é o padrão das decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para realizar aquelas metas e define os limites de negócio a ser seguido pela empresa. O tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza de contribuições econômicas e não econômicas que ela pretende trazer para seus acionistas, empregados, clientes e comunidade.

Drucker (1997, p. 80) reforça a relevância do planejamento estratégico para as Organizações do Terceiro Setor, ao afirmar que “[...] o desempenho delas precisa ser planejado a partir da sua missão, elemento fundamental para definição e viabilização de seus resultados”.

Consequentemente, a definição da Visão e Missão de uma organização do Terceiro Setor pode afetar sua capacidade de captar recursos, por afetar a opinião de doadores e parceiros quanto à credibilidade da instituição e seus propósitos.

Hudson (1999, p. 80) expõe outras duas maneiras pelas quais a estratégia pode ser desenvolvida: o Processo Incremental, em que a estratégia se estrutura normalmente em pequenos passos, testando-se novas ideias, ganhando-se em experiência e reduzindo-se o risco do novo através da experimentação, e o Processo Político, que se baseia no processo de negociação entre pessoas com interesses competitivos na organização e em que a estratégia não é resultante apenas de análises desapaixonadas de técnicos em planejamento, mas sim, um reflexo do poder e da influência dos patrocinadores de diferentes ideias.

O Planejamento Estratégico pode e deve contribuir com as OSCs, integrando os seus públicos constituintes que, segundo Cabral (2007, p. 93) é formado por:

[...] instituidores (responsáveis pela criação da organização); funcionários (são vinculados legalmente como trabalhadores na organização); voluntários (grupo transitório que se empenha pessoalmente com o seu trabalho, sem remuneração na organização); doadores (contribuem financeiramente com a organização); público-alvo e família (grupo de beneficiários dos serviços prestados pela organização).

Observa-se que nesses grupos há expectativas, necessidades, capacidades, interesses e representações complementares, por vezes antagônicas, e que essas diferenças influenciam as decisões nas OSCs. Tais grupos, a quem interessa o Planejamento Estratégico, não são muito diferentes dos *stakeholders* (partes interessadas) de uma organização privada ou

pública; entretanto, os públicos constituintes das OSCs têm um poder de influência poucas vezes encontrado em organizações dos outros setores.

Além disso, o uso do Planejamento Estratégico também cria uma conexão intelectual entre os financiadores e os usuários ou beneficiários, o que ajuda a organização no cumprimento de sua missão.

Segundo Hudson (1999, p. 80), “[...] a criação de estratégias explícitas tem se tornado popular neste setor em função do ritmo de mudanças ambientais e da necessidade de reação por parte das organizações”.

Diante do exposto, a presente pesquisa abordará o tema da estratégia aplicada à realidade de Organizações do Terceiro Setor. Em uma primeira etapa, identificará as suas principais especificidades, por meio da análise de distintos planejamentos estratégicos. Na segunda etapa, procurará compreender de que maneira essas particularidades influenciam a atividade de formulação e execução de estratégias.

1.1. Formulação da Situação-Problema

Existem registros de atividades filantrópicas desde os tempos do Brasil colonial, muitas vezes vinculadas às obras sociais que a Igreja Católica sempre desenvolveu. No entanto, é possível afirmar que houve um crescimento da participação da sociedade civil no setor social nos últimos anos. Essa participação vem sendo desenvolvida por meio de organizações privadas, que se dedicam a prestar atendimento nas áreas da saúde, educação, assistência social, entre outras.

De acordo com o último censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (IBGE, 2012), o número de Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (FASFIL) no Brasil era em torno de 290,7 mil organizações 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 (CEMPRE) do IBGE. Em comparação com o censo precedente realizado no ano de 2006, a pesquisa constatou um crescimento de 8,8% no número dessas entidades.

O crescimento do número de tais organizações nas últimas décadas demonstra a importância e a concretização do Terceiro Setor brasileiro, assim como o reconhecimento dessas organizações como agentes sociais, que assumem papéis como instrumentos para a mudança da realidade social do País.

É preciso desenvolver estudos na comunidade acadêmica brasileira sobre Planejamento Estratégico e Gestão no Terceiro Setor, conforme opinião de vários especialistas, em workshop realizado em 2001 (FISCHER; MENDONÇA, 2002).

Nesse evento, algumas das prioridades definidas para futuras pesquisas foram: a) análise da gestão de organizações – como administrar recursos; b) avaliação de eficiência e eficácia da gestão de organizações; c) análise de como é o trabalho no Terceiro Setor.

As organizações do Terceiro Setor podem apresentar limites e dificuldades na gestão, forma incorreta de trabalho por parte dos dirigentes, e vivenciar processos ruins, dentre os quais destacam-se: a insuficiência de recursos, a baixa eficiência operacional, a perda de captação de recursos. Esses aspectos reforçam a justificativa do presente trabalho, pois o Planejamento Estratégico é uma ferramenta de gestão que mantém forte relação com os temas priorizados acima.

Fischer (2002, p. 36) menciona em seus estudos que:

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 com empresas dispostas a realizar algum investimento social, estas entidades 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.

Se, de um lado, as Organizações do Terceiro Setor assemelham-se às empresas, por necessitarem de distintos recursos para desenvolver-se e adaptar-se às mudanças do mercado, por outro lado, apresentam atributos quanto a desafios e oportunidades. Um estudo sobre a sua gestão necessita de atenção mais cuidadosa.

Algumas particularidades de uma Organização do Terceiro Setor:

- a necessidade de manter-se fiel à sua missão e atender interesses de grupos distintos de *stakeholders*;
- o esforço contínuo em manter a sua legitimidade para atuar, quando a credibilidade é questionada em virtude de inúmeros casos de corrupção envolvendo Organizações Não Governamentais (ONGs);
- o desafio da sustentabilidade no longo prazo, por meio de fontes estáveis de recursos financeiros;
- o mercado exigente de gestão profissional, exigência a que se somam carências marcantes de recursos humanos, materiais e financeiros.

É nesse contexto, premidas pela necessidade de apresentar aos seus *stakeholders* (patrocinadores, parceiros e a sociedade em geral) resultados cada vez mais efetivos no campo social e enfrentando um ambiente de mudanças mais intenso, que essas organizações buscam a profissionalização, valendo-se especialmente de ferramentas e técnicas administrativas, em princípio desenvolvidas para a realidade das organizações lucrativas.

Entre tantos desafios, apresentam-se as oportunidades que favorecem seu desempenho: empresas que nos dias de hoje querem formar parceria com organizações do Terceiro Setor que possam desenvolver ações voltadas à sua Responsabilidade Social; cidadãos que buscam causas sociais para exercer a função de voluntários; o Estado, que financia projetos nas áreas da saúde, educação, cultura e assistência social.

Diante da necessidade de enfrentar tais desafios e buscar oportunidades, pode-se considerar que o planejamento estratégico contribuirá com as OSCs para a profissionalização destas, embora não se devam esquecer as suas particularidades, como citadas por Salamon (2003): legitimidade, sustentabilidade, efetividade, parcerias, justiça.

Outro aspecto que pode ser útil na confirmação do Planejamento Estratégico para as OSCs consiste no seu uso como instrumento de apoio para a obtenção do comprometimento das pessoas em torno dos mesmos objetivos.

Segundo Senge (1991, p. 189-209), ter objetivos comuns é uma das bases das organizações que aprendem. Decidir criar um objetivo compartilhado é fundamental, pois poucas forças nas relações humanas têm tanto poder como um objetivo que é de todos. Espera-se que, ao identificar mecanismos de criação e comunicação destes objetivos, as organizações do Terceiro Setor ganhem um reforço importante na sua missão de transformar a sociedade.

O objetivo desta pesquisa é identificar as particularidades que podem influenciar o desenvolvimento do Planejamento em Organizações do Terceiro Setor, e não, o de discutir os efeitos da formulação e execução de estratégias nos resultados dessas organizações. Assim, uma das contribuições deste trabalho consistirá em dar elementos para estudos futuros, que busquem o desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico mais adequado à realidade de tais organizações, respeitando as suas características distintivas e as influências que elas exercem sobre o PE.

A primeira etapa da pesquisa, de natureza qualitativa e realizada mediante revisão da literatura, identifica periódicos, teses, dissertações, revistas ou livros, com foco nas particularidades do Setor. Essa revisão inclui um estudo dos diferentes modelos de planejamento estratégico, analisando-os criticamente, mostrando suas contribuições e seus

respectivos pontos fracos. Ao final da revisão, apresentam-se as especificidades mais comuns ao Terceiro Setor encontradas na literatura.

A segunda etapa da pesquisa, de natureza qualitativa, identifica nas visões dos públicos constituintes das organizações em questão, como tais particularidades influenciam (facilitam ou dificultam) a formulação e implementação do Planejamento Estratégico em uma Organização do Terceiro Setor.

1.2. Questão de pesquisa

Segundo Silva (2003, p. 34-39), “[...] o processo de planejamento é um processo de formação dinâmica de juízo a respeito do futuro da organização”.

Nascentes (1981, p. 193), explicitando as sutilezas de significação de termos que traduzem a ideia de juízo, registra que: “*Discernimento* é a qualidade de ver todas as diferenças que distinguem uma coisa da outra ou de outras, dando delas uma visão parcial e uma de conjunto, que permite classificá-las segundo o seu valor.” e “*Juízo* é a faculdade pela qual, depois de haver discernido, se apreciam as condições relativas das coisas e se decide o que se vai fazer, [...]”.

Formar juízo é uma atividade rotineira em nossas vidas; algo dinâmico, não linear, que se baseia em trocas de experiências entre as pessoas. Passamos a vida toda formando juízos e tomando decisões.

Durante o processo de formação de juízo, muitas vezes não percebido, estão presentes as três dimensões de tempo: o presente, o passado e o futuro, com uma tendência não madura de se observar apenas o que já ocorreu (passado) ou algo que está por acontecer (futuridade). O passado influencia o caminho do conhecimento através de fatos e conclusões, entre percepções e conceitos, causas e conclusões, enquanto o futuro (o que está por vir) influenciará o caminho da escolha (presente), escolha que tem um forte apelo empreendedor, baseando-se na relação entre objetivos e meios.

No processo de formação de juízo estão presentes os caminhos do conhecimento e o da escolha e, dependendo das respostas às perguntas feitas, pode-se tomar uma ou outra direção; é um processo onde todos os elementos e as três dimensões de tempo se relacionam.

O que impulsiona toda a estrutura de formação de juízo e lhe dá uma direção, ocupando uma posição central neste processo, é a pergunta, a questão. A pergunta se

manifesta como pergunta do conhecimento, originando-se de alguma insatisfação que se manifesta no presente e que impulsiona o caminho do conhecimento.

A questão é um elemento essencial de formação de juízo e está presente o tempo todo em nossas vidas, sendo revisada ou reformulada quando necessário, e transpassa cada instante.

Este estudo busca, assim, responder a seguinte **questão de pesquisa**: Dadas as peculiaridades das Organizações do Terceiro Setor, como estas influenciam a elaboração de um Planejamento Estratégico?

Da pergunta acima, derivam os objetivos do presente estudo:

Objetivo principal:

- Identificar as principais especificidades das Organizações da Sociedade Civil no desenvolvimento de um Planejamento Estratégico.

Objetivos secundários:

- Caracterizar como essas especificidades facilitam ou dificultam o desenvolvimento do Planejamento Estratégico nas OSCs; e
- Analisar as influências dessas especificidades, assim caracterizadas, sobre o Planejamento Estratégico das OSCs.

1.3. Definições Operacionais

Dado o problema exposto acima, este estudo possui quatro dimensões que são centrais à sua problemática e norteiam o seu desenvolvimento: *Terceiro Setor*, *Organizações do Terceiro Setor*, *Especificidades das Organizações do Terceiro Setor*, *Planejamento Estratégico*.

- **Terceiro Setor:** segundo Fernandes (1994, p. 21), trata-se de “Um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos”. Este é o sentido positivo do termo. “Bens e serviços públicos”, nesse caso, implicam uma dupla qualificação: não geram lucros e respondem a necessidades coletivas.
- **Organizações da Sociedade Civil ou Organizações do Terceiro Setor:** este estudo utiliza a definição denominada estrutural-operacional por Fernandes (1994), Cabral (2007), Tachizawa (2007), Rothgiesser (2008), que “qualifica as organizações do Terceiro Setor como um conjunto de iniciativas e organizações privadas, baseadas no trabalho associativo e voluntário, que produzem bens públicos e reproduzem valores

sociais, cuja orientação é determinada por valores expressos em uma missão e com atuação voltada ao atendimento de necessidades humanas, filantropia, direitos e garantias sociais”.

- **Especificidades das Organizações do Terceiro Setor:** podem-se citar, primeiramente, a forte orientação para a missão, capacidade de produzir bens públicos e reproduzir valores para a sociedade (CABRAL, 2007). Enquanto as empresas pretendem aumentar a riqueza dos acionistas mediante a entrega de valor superior a seus clientes, as organizações sem fins lucrativos se esforçam por levantar recursos financeiros para entregar um valor social aos seus “clientes” (WEERAWARDENA *et al.*, 2010).
- **Planejamento Estratégico:** esta pesquisa utilizará a definição denominada estrutural por Hudson (1999), Tenório (2009), Almeida (2010), Tachizawa (2012), bem como por autores consagrados, como Bryson (1988), Porter (1998), Silva (2003), Schaefer e Voors (2005) e Mintzberg *et al.* (2006), que conceituam o Planejamento Estratégico voltado para a visão ampla, global e de longo alcance da organização.

1.4. Justificativas e Contribuições

Em diferentes momentos em que o Planejamento Estratégico é utilizado nas Organizações do Terceiro Setor, percebe-se a grande dificuldade destas em compreender conceitos tradicionais encontrados na literatura de planejamento, tais como: vantagem competitiva, posicionamento estratégico, estratégia competitiva, participação de mercado, etc.

De acordo com Fischer e Mendonça (2002, p. 6), “[...] algumas informações e conhecimentos estão sendo produzidos a este respeito, mas por meio de iniciativas isoladas e divergentes”.

Se, por um lado, as organizações sem fins lucrativos se assemelham às organizações privadas no que se refere à necessidade de desenvolver uma ferramenta de gestão que possibilite um crescimento sustentável, por outro lado, apresentam traços distintivos em termos de desafios e oportunidades, tais como: a necessidade de manterem-se coerentes com sua missão e simultaneamente atender a interesses de grupos diversos; o benefício da legitimidade, valendo-se de sua credibilidade para atuar a despeito de processos de corrupção e malversação de recursos, envolvendo algumas organizações; o imperativo da

sustentabilidade no longo prazo, por meio de fontes estáveis de recursos, para garantir sucesso financeiro; a necessidade de recursos humanos com formação cada vez mais profissional.

A existência de desafios constantes e de oportunidades que devem ser aproveitadas faz com que o Planejamento Estratégico se torne a cada dia uma necessidade essencial a essas organizações. No entanto, atividades que não se alinham, assim como a falta de conexão entre pesquisadores, estudiosos e participantes das Organizações do Terceiro Setor, mais a pouca divulgação de trabalhos acadêmicos com aplicação prática a essas organizações tornam importante a abordagem do tema neste trabalho.

A propósito, observam Cohen e Nagel¹ (1934 apud SELLITZ *et al.*, 1975) que:

[...] é uma opinião extremamente superficial dizer que a verdade é encontrada através do estudo dos fatos. É superficial porque nenhuma pesquisa pode começar a não ser que se perceba certa dificuldade numa situação prática ou teórica. É a dificuldade, ou problema, que orienta nossa busca de alguma ordem entre os fatos, em função da qual a dificuldade possa ser afastada.

A relevância deste trabalho justifica-se também pelo pouco espaço dedicado ao tema na literatura, pela relação entre Planejamento Estratégico e sua contribuição para esse setor da sociedade em aspectos como: a gestão das organizações do setor, o modo como estas compreendem o conceito de eficiência e eficácia, a maneira como se desenvolve o seu trabalho, a análise das suas peculiaridades e de como estas influenciam o desenvolvimento do Planejamento Estratégico em tais organizações.

O presente estudo contribuirá para aprofundar o conhecimento e o avanço acadêmico sobre o tema pesquisado, por:

- identificar as especificidades das Organizações do Terceiro Setor no desenvolvimento de um Planejamento Estratégico;
- caracterizar como essas especificidades influenciam o desenvolvimento do Planejamento Estratégico nas OSCs;
- não haver um modelo de Planejamento Estratégico específico para Organizações do Terceiro Setor;
- oferecer uma contribuição prática, no desenvolvimento de um Planejamento Estratégico para uma organização do Terceiro Setor,
 - ✓ ao apresentar os porquês de se desenvolver este estudo;
 - ✓ pela facilidade de acesso a uma Organização do Terceiro Setor; e
 - ✓ pela aplicação de Estudo de Caso.

¹ COHEN, M. R.; NAGEL, E. **An Introduction to Logic and Scientific Method**. New York: Harcourt, Brace and Company, 1934. 4670 p.

1.5. Organização do Estudo

Delineada a situação-problema e estabelecidos os objetivos e as definições operacionais dos termos presentes no enunciado do problema, seguem as partes que compõem o presente estudo:

- i. Revisão teórica: dividida em quatro partes, reúne algumas contribuições teóricas sobre o tema desta pesquisa: (1) Conceituação do Terceiro Setor; (2) Considerações sobre Organizações do Terceiro Setor; (3) Especificidades das Organizações do Terceiro Setor; e (4) Considerações sobre Planejamento Estratégico;
- ii. Metodologia: explica a natureza, os métodos e as estratégias de coleta de dados utilizadas em cada etapa da pesquisa, bem como os critérios para o Estudo de Caso (único) e as limitações do estudo;
- iii. Apresentação da Casa Ronald McDonald, organização do Terceiro Setor objeto do estudo;
- iv. 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. Contém ainda algumas reflexões sobre os achados da pesquisa à luz do referencial teórico;
- v. Considerações finais: resgata as principais conclusões da pesquisa, tendo em vista seus objetivos, possíveis aplicações e recomendações para o desenvolvimento de estudos futuros;
- vi. Referências: trabalhos utilizados para dar suporte à pesquisa;
- vii. Apêndices: apresentam o roteiro das entrevistas, o instrumento de coleta de dados e a organização que participou da pesquisa.

2. REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentados os principais referenciais teóricos sobre o tema desta dissertação: Planejamento Estratégico, conceitos do Terceiro Setor, definições para Organizações do Terceiro Setor (OSCs) e suas especificidades. A Ilustração 1 apresenta os elementos presentes na revisão teórica desta pesquisa:

Ilustração 1 – Revisão Teórica da Pesquisa

Fonte: Elaborada pelo autor desta dissertação

2.1. Terceiro Setor

Este capítulo apresenta definições do Terceiro Setor e suas áreas mais expressivas de atuação, uma breve análise histórica do Terceiro Setor no Brasil, finalizando com uma visão geral do crescimento desse setor e sua representatividade no mercado de trabalho.

2.1.1 Definição de Terceiro Setor

Tendo em vista a grande importância do papel desempenhado pelo Terceiro Setor na sociedade nos últimos anos e a relevância de suas atividades sociais, atuando nas necessidades coletivas e públicas, torna-se obrigatório entender qual é o seu papel e a sua abrangência. Algumas definições foram destacadas para possibilitar uma adequada e mais fácil

compreensão, uma vez que não há consenso por parte dos estudiosos que pesquisam esse assunto.

Para Tachizawa (2007, p. 324), Terceiro Setor é o:

Termo que engloba as organizações da sociedade civil que prestam algum tipo de serviço ou atividade de relevância social fora do aparato estatal e que também não se confundem com os entes do mercado, por não apresentarem objetivo ou finalidade lucrativa.

Por outro lado, Cabral (2007, p. 2) define o Terceiro Setor como o:

Conjunto de iniciativas e organizações privadas, baseadas no trabalho associativo e voluntário, cuja orientação é determinada por valores expressos em uma missão e com atuação voltada ao atendimento de necessidades humanas, filantropia, direitos e garantias sociais.

Essa autora explicita que o Terceiro Setor é um espaço público de relações sociais que atua de forma intermediária com o Estado, o Mercado e a Comunidade. Nessa intermediação, lógicas e racionalidades se cruzam e entrecruzam, constituindo assim o Terceiro Setor um campo híbrido e misto de valores e de produção de bens públicos de proteção social.

Ainda segundo Cabral (2007, p. 85):

O Terceiro Setor se manifesta, neste sentido como uma área intermediária de realização de esforços privados projetados sobre a questão social e as organizações sociais que surgem como formas privadas e circunscritas de atuação para a realização de missões. Esta abordagem demanda a consideração do conceito de espaço público para indicar que o TS deve ser localizado como uma dimensão deste espaço na sociedade, uma vez que engloba as relações entre o econômico e o político, o público e o privado.

Como espaço público intermediário entre Estado, Mercado e Comunidade, o Terceiro Setor insere-se no contexto da sociedade, pois é uma de suas expressões, conforme representado na Ilustração 2 – O Terceiro Setor na Sociedade:

Ilustração 2 – O Terceiro Setor na Sociedade

Fonte: Adaptada de Cabral (2007) pelo autor desta dissertação

Para Rothgiesser (2002, p. 2) o Terceiro Setor seriam iniciativas “[...] privadas que não visam lucros, iniciativas na esfera pública que não são feitas pelo Estado. São cidadãos participando de modo espontâneo e voluntário em ações que visam ao interesse comum”.

Ao caráter espontâneo e voluntário do Terceiro Setor apontado por Rothgiesser, Fernandes (1994, p. 56) adiciona o caráter organizacional do setor. Tais autores estão de acordo na conceituação de que se trata de uma iniciativa privada sem fins lucrativos, que visa atender as necessidades coletivas não atendidas pelo Estado.

Na visão de Fernandes (1994, p. 56) o Terceiro Setor é conceituado como:

Um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam a produção de bens e serviços públicos. Este é o sentido positivo da expressão. “Bens e serviços públicos, nesse caso, implicam uma dupla qualificação: não geram lucros e respondem as necessidades coletivas”.

De acordo com o *Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts* (Manual sobre as Instituições Sem Fins Lucrativos no Sistema Nacional de Contas, Nova Iorque, 2003, p. 27) desenvolvido pela Divisão de Estatísticas das Nações Unidas em conjunto com a Universidade *Johns Hopkins*, estas instituições são:

Pessoas jurídicas institucionalizadas constituídas legalmente; privadas: não integrantes do aparelho do Estado; de fins não lucrativos: não distribuem lucros para os seus administradores ou dirigentes; auto-administradas: gerenciam suas próprias atividades; voluntárias: podem ser constituídas livremente por qualquer pessoa ou grupo de pessoas.

Para que uma organização seja definida como instituição sem fins lucrativos é essencial que ela reúna, simultaneamente, todas essas características.

Atividades que não se enquadram no Primeiro e no Segundo Setores não estão necessariamente dispostas no Terceiro Setor. Apoia essa afirmação a pesquisa IBGE – 2004/06, segundo a qual, das 16 categorias de entidades classificadas no CEMPRE como Sem Fins Lucrativos, apenas três enquadram-se no critério de classificação internacional: associações, organizações religiosas (que, até o ano de 2003, enquadravam-se na figura jurídica de associações) e fundações.

Por fim, o conceito de Terceiro Setor mais aceito atualmente, segundo Gonçalves (1999, p. 2): “[...] é o de que se trata de uma esfera de atuação pública, não estatal, formada a partir de iniciativas voluntárias, sem fins lucrativos, no sentido comum”.

À medida que a sociedade se amplia, o Terceiro Setor oferece soluções aos problemas sociais que se criam com um desenvolvimento não ordenado, sendo impossível não considerá-lo como componente essencial em qualquer programa de desenvolvimento econômico e social de um país.

Por outro lado, a atuação e a influência do TS, exercendo ações em áreas que por vezes não recebem apoio da iniciativa pública ou privada, representa um verdadeiro ganho social para a comunidade (lucro social).

Dos conceitos apresentados, decorre uma situação comum que se aplica ao Terceiro Setor e ao Estado: ambos devem cumprir uma função estruturalmente pública e coletiva.

Diante das definições acima, conclui-se que o Terceiro Setor reúne atividades privadas que não têm como razão de sua existência o foco no lucro e que, mesmo não fazendo parte da esfera estatal, visam cumprir uma função de atendimento de necessidades coletivas e/ou públicas na sociedade.

O campo de atuação do Terceiro Setor integra os demais setores e com eles interage, promovendo condição adequada para diferentes tipos de organizações que atuam em favor da comunidade. As *interfaces* do Terceiro Setor podem se manifestar em diversas relações, tais como:

- Terceiro Setor e Estado: Fundações de Apoio, Organizações Sociais, Sistema “S” – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), Serviço Social do Comércio (SESC), Serviço Social da Indústria (SESI), Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR) entre outras entidades privadas, sem fins lucrativos, estabelecidas pelo poder público;

- Terceiro Setor e Mercado: Fundações de empresas, projetos sociais operados por empresas, câmaras de comércio, entidades de benefício privado, cooperativas;
- Terceiro Setor e Comunidade: Associações (culturais, educacionais, assistenciais, esportivas), Fundações (privadas, de movimentos sociais organizados, ONGs).

É possível afirmar que essas organizações são orientadas por valores nobres da nossa civilização, tais como: ética, justiça, senso de solidariedade, igualdade de direitos e deveres, liberdade de expressão e de concepção de ideias.

Esses valores são os pilares percebidos pela sociedade, que têm impulsionado o crescimento acentuado dessas organizações nos últimos anos.

2.1.2. As Organizações do Terceiro Setor

Salamon e Anheier (1997, p. 308) ao definir as organizações pertencentes ao Terceiro Setor, salientam que tais organizações têm em comum as seguintes características:

- Estrutura: são organizações institucionalizadas, que apresentam formalização de objetivos, processos e procedimentos que assegurem sua longevidade.
- Natureza privada: as organizações não lucrativas excluem-se 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.
- Não distribuição 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.
- Autogoverno: 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 fundamental para as organizações do Terceiro Setor, visto que não são controladas por governos nem por iniciativa privada e adotam interna e legalmente suas formas de controle e representação. Esse atributo completa o requisito da estrutura, pois

as organizações devem desenvolver procedimentos internos formais, designar corpos de governança e estabelecer regras internas.

- Participação de voluntários: a presença de trabalho voluntário não remunerado garante a existência de um benefício público.
- 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.

Entre os termos mais utilizados para designar as organizações que fazem parte do Terceiro Setor em um domínio internacional incluem-se: Setor Caridade, Setor Independente, Setor Voluntário, Setor Isento de Impostos, Economia Social, ONGs, Setor Não Lucrativo (SALAMON; ANHEIER, 1997).

Falconer (1999, p. 41) nota que existem ainda outras expressões de uso mais difundido no Brasil, em outros países da América Latina e na Europa: Organizações Filantrópicas/Obras Sociais, Obras de Utilidade Pública e Organizações da Sociedade Civil.

O termo Organizações da Sociedade Civil (OSCs) é atualmente o que tem maior receptividade em diversas partes do mundo conforme destaca Falconer (1999, p. 42), pelo fato de transmitir uma característica relevante do Terceiro Setor: a de ser uma das “expressões” da sociedade civil, fora do âmbito do Estado e do Mercado.

Ainda segundo Falconer (1999, p. 42) a definição, denominada estrutural-operacional, é hoje em dia a mais amplamente aceita e utilizada como referência, inclusive por organizações multilaterais e governos.

2.1.3 O Terceiro Setor no Brasil: uma Breve Análise Histórica

O Terceiro Setor no Brasil apresenta um quadro de crescimento semelhante ao encontrado em outros países e, atualmente, convive com dois outros setores: o Primeiro Setor, representado pelo Governo, que desempenha as funções administrativas dos bens públicos, obedecendo assim às ações do Estado em todos os seus âmbitos (o Municipal, o Estadual e o Federal), e o Segundo Setor, representado pelo mercado, ocupado pelas empresas privadas com fins lucrativos.

O Terceiro Setor engloba distintas instituições, entre elas, as Organizações da Sociedade Civil, Fundações e Institutos Empresariais, Associações Comunitárias, Entidades Assistenciais e Filantrópicas, assim como várias outras instituições sem fins lucrativos.

Segundo o relatório da Gerência de Estudos Setoriais (GESSET) (2001, p. 6-7):

Originaram-se da participação das entidades sem fins lucrativos no Brasil, que é datada no final do século XIX. Pode-se até mesmo citar o exemplo das Santas Casas que remontam mais atrás, na segunda metade do século XVI, e traz consigo uma tradição da presença das igrejas cristãs que direta ou indiretamente atuavam prestando assistência à comunidade. [...] A atuação das Igrejas, concomitante com o Estado, durou todo o período colonial, até início do século XIX. No século XX, surgem outras instituições ligadas a outros credos religiosos, que juntamente com a Igreja Católica, passam a atuar no campo da caridade com fins filantrópicos associados ao Estado.

Nesse cenário, novas instituições passaram a atuar também no setor, a que até então só as mais tradicionais instituições tinham acesso. A modernização da sociedade, a industrialização e a urbanização contribuíram para o aumento da complexidade dos problemas sociais e a relação entre a Igreja e o Estado se modificou. A partir dos anos 1930, começam a aparecer várias instituições sem fins lucrativos da sociedade civil, em sua maioria também atrelada ao Estado.

A esse respeito, consigna o relatório GESSET (2001, p. 6-7):

O Estado Novo deu continuidade ao processo de criação de organizações de finalidade pública. Ainda nesse período, cresce o número de entidades atuando no Terceiro Setor, cuja representatividade já não era tão definida, ou seja, não se tratava mais só de Igrejas e Estado, mas também, de entidades não governamentais, sem fins lucrativos e de finalidade pública.

Na década de 1960, as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs) continuaram a se expandir e, de acordo com Delgado (2004, p. 1), devido ao advento do regime militar, surgiram os movimentos sociais que se opuseram às práticas autoritárias, apresentando-se contrários a uma sociedade tradicionalmente hierarquizada e desigual.

Essa situação tornou-se mais crítica nas décadas seguintes e, no final dos anos 1980, alguns movimentos reivindicaram ainda mais os direitos sociais e a modernização das estruturas sociais. Nesse cenário, uma nova sociedade emergiu, com uma estrutura que buscava autonomia em relação ao Estado.

Após um amplo processo de mobilização social, com distintas e fortes pressões dos movimentos populares, promovendo um verdadeiro *lobby* no Congresso para que iniciativas

populares fossem aprovadas, a Constituição Federal de 1988 incluiu capítulos que ampliaram os direitos de cidadania política e a descentralização na promoção de políticas sociais. Conforme opina Teixeira (2000, p. 31), é evidente que a Nova Constituição representou um avanço no que diz respeito à política social no Brasil.

Constata-se nas últimas décadas um crescimento quantitativo e qualitativo do Terceiro Setor como um todo, em especial das OSCs. Com a redemocratização da sociedade civil, surgiram novos partidos políticos, houve a reestruturação de sindicatos e ocorreu o fortalecimento de movimentos sociais urbanos e rurais, abrindo espaço para a atuação mais efetiva das OSCs.

A ação não eficiente do Estado nos lugares onde os agentes econômicos não têm interesse em prover atenção específica permitiu ao Terceiro Setor oferecer os seus serviços à população menos favorecida. O Terceiro Setor passou então a ser reconhecido como um parceiro atuante, o que possibilitou o seu crescimento e a participação das suas instituições na estrutura social.

De acordo com Gonçalves (1999, p. 10), “Seu crescimento vem em virtude, também, de práticas cada vez mais efetivas de política neoliberal do capitalismo global, produzindo instabilidade econômica, política e social, principalmente nos países do terceiro mundo”.

Nos anos 1990, o marco principal foi o trabalho do sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, que coordenou a campanha Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida, provocando uma grande mobilização por parte da população e das empresas, para que também assumissem esse papel social. Conforme citada por Bava (2000, p. 55), sua convocação à sociedade civil deu-se nos seguintes termos:

Vamos sonhar, pensar e praticar a democracia, cada um fazendo a sua parte, tomando iniciativa, pondo a sua própria capacidade a serviço de todos e, com isso, exercendo o direito e o dever de cidadania.

Com ações dessa natureza, a cultura cívica tornou-se mais bem trabalhada pela sociedade, as questões sociais foram ressaltadas e até mesmo o Segundo Setor, que funciona com um aspecto racional distinto (visão de lucro), passou, a partir da década de 1990, a encabeçar recursos para programas e projetos sociais através de suas fundações e institutos, tornando-se assim mais uma opção de recursos para a área do Terceiro Setor.

Para Fernandes (1994, p. 12), “A participação dos cidadãos é essencial para consolidar a democracia e uma sociedade civil dinâmica é o melhor instrumento de que

dispomos para reverter o quadro de pobreza, violência e exclusão social que ameaça os fundamentos de nossa vida em comum”.

Com esta perspectiva social, de consolidação democrática, de um novo cenário econômico, constata-se ter havido nas últimas décadas um vigoroso crescimento do Terceiro Setor em várias áreas, em virtude da atuação ineficiente do Estado, que não atende a demanda dos serviços sociais para quantidade expressiva da população menos favorecida.

Com o desenvolvimento e crescimento do Terceiro Setor, surgiu a necessidade de adequar e atualizar a legislação, o que se deu ainda na vigência do Código Civil de 1916.

Conforme Delgado (2004, p. 4),

Houve uma regulamentação de maior conteúdo e substancialmente abrangente sobre o Terceiro Setor – a Lei 9.790/99, que contempla objetivos de extrema relevância como a preservação e conservação do meio ambiente, promoção da assistência social, da cultura, educação, saúde, desenvolvimento econômico e social promoção do combate à pobreza.

2.1.4. As Organizações do Terceiro Setor no Brasil: Dados

O estudo Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos - FASFIL (IBGE, 2010), considerado até o presente momento o mais recente levantamento nacional de organizações sociais no Brasil, apresenta os últimos dados oficiais do censo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em parceria com as seguintes instituições:

- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA);
- Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE);
- Associação Brasileira de Organizações não Governamentais (ABONG).

O estudo mostra que em 2010 havia 290,7 mil fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil, voltadas, predominantemente, à religião (28,5%), associações patronais e profissionais (15,5%), e ao desenvolvimento e defesa de direitos (14,6%). As áreas de saúde, educação, pesquisas e assistência social (políticas governamentais) totalizavam 54,1 mil entidades (18,6%), conforme apresentado no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Perfil das Associações sem fins lucrativos

Fonte: IBGE – Divulgação de pesquisas relacionadas ao Terceiro Setor (2010)

De acordo com esse perfil, o Terceiro Setor é o espaço de realização de esforços privados projetados para a questão social.

A sua distribuição acompanha a localização da população. Assim, é na Região Sudeste que se concentram praticamente as mesmas proporções de FASFIL (44,2%) e de habitantes (42,1%). Em segundo lugar, figura a Região Nordeste, onde estão 22,9% dessas instituições, proporção pouco menor que a da população (27,8%). Já a Região Sul ocupa o terceiro lugar em número tanto de instituições quanto de habitantes, mas neste caso, as proporções se diferenciam, evidenciando concentração mais acentuada das FASFIL, pois nessa região se encontram 21,5% das entidades e apenas 14,4% da população. Segue-se a Região Centro-Oeste, em que acontece o contrário, lá estão 6,5% das instituições e 7,4% de habitantes. Por fim, na Região Norte, a proporção das FASFIL (4,9%) é também menor que a da população (8,3%), como apresentado no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Distribuição por Região

Fonte: IBGE – Divulgação de pesquisas relacionadas ao Terceiro Setor (2010)

As FASFIL são entidades relativamente novas no Brasil: a maior parte delas (40,8%) foi constituída no período de 2001 a 2010. Das 118,6 mil entidades criadas na década, pouco mais da metade (50,8%) surgiu nos últimos cinco anos, sendo de 4% a taxa de criação a cada ano, o que evidencia crescimento regular no período. É interessante também observar o peso das entidades criadas no período de 1981 a 2000: representam 46,5% do total em atividade em 2010.

Na década de 1990, que, segundo o estudo citado, foi uma época de renovação, diferentes atores sociais passaram a buscar formas específicas de atuação quando notaram que havia espaço para isso. Nessa época, multiplicaram-se as organizações voltadas para a defesa de direitos humanos, meio ambiente, associações comunitárias e de moradores, entidades patronais e profissionais, que quadruplicaram entre 1996 e 2002, passando de 11 mil para 45 mil.

Já as instituições mais antigas, criadas até 1980, correspondem a apenas 12,7% do total das FASFIL, conforme a Tabela 1:

Tabela 1 – Faixas de ano de fundação

Faixas de ano de fundação	Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos	
	Total	Percentual (%)
Até 1970	9.558	3,3
De 1971 a 1980	27.270	9,4
De 1981 a 1990	45.132	15,5
De 1991 a 2000	90.079	31,0
De 2001 a 2005	58.388	20,1
2006	11.869	4,1
2007	11.551	3,0
2008	11.464	3,9
2009	13.726	4,7
2010	11.655	4,0
Total	290.692	100,0

Fonte: IBGE – Divulgação de pesquisas relacionadas ao Terceiro Setor (2010)

A Tabela 2 indica que 2,1 milhões de pessoas eram trabalhadores assalariados nas 290,7 mil FASFIL em 2010, representando cerca de um quarto (23,0%) do total dos empregados na administração pública.

Mais da metade dos assalariados das FASFIL (58,1%), ou seja, 1,2 milhão de pessoas trabalhava em instituições localizadas na Região Sudeste, em especial no Estado de São Paulo, que reunia sozinho 748,7 mil assalariados, totalizando 32,2% do total.

A distribuição do pessoal ocupado assalariado entre os diversos campos de atuação das FASFIL tende a refletir as diferenças na abrangência do atendimento e na complexidade dos serviços prestados. Assim, as entidades de educação e pesquisa, que representam apenas 6,1% das FASFIL, reuniam 26,4% do total de trabalhadores.

Nesse grupo, a concentração é bem mais expressiva no subgrupo de educação superior, pois 1,4 mil universidades ou faculdades (0,5% das FASFIL) empregavam 165,6 mil trabalhadores (7,8% do total). Na área da saúde também é observado o mesmo fenômeno. Em cerca de seis mil entidades, trabalhavam 574,5 mil pessoas (27% do total).

Ainda é interessante assinalar a diferença entre a proporção do pessoal assalariado nos hospitais e em outras entidades prestadoras de serviços de saúde. As últimas representavam mais da metade das entidades do setor de saúde (64,6%), porém absorviam apenas 16,6% dos profissionais da área.

Tabela 2 – Distribuição de pessoas assalariadas nas FASFIL

Faixas de pessoal ocupado assalariado	Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos		Pessoal ocupado assalariado	
	Absoluta	Relativa (%)	Absoluta	Relativa (%)
0	210.019	72,2	0	0,0
De 1 a 2	32.228	11,1	43.157	2,0
De 3 a 4	11.645	4,0	39.719	1,9
De 5 a 9	12.388	4,3	82.128	3,9
De 10 a 49	17.340	6,0	376.284	17,7
De 50 a 99	3.459	1,2	239.522	11,3
De 100 a 499	2.975	1,0	601.830	28,3
500 e mais	638	0,2	745.367	35,0
Total	290.692	100,0	2.128.007	100,0

Fonte: IBGE – Divulgações de pesquisas relacionadas ao Terceiro Setor (2010)

2.2. Especificidades das Organizações do Terceiro Setor

Fazer a gestão de uma organização é algo desafiador e, quando se trata de gestão no Terceiro Setor (com as suas características), cuja função organizacional é bastante abarcante, deve-se levar em consideração que os recursos (materiais, financeiros e humanos), muitas vezes são escassos. Destaca-se a propósito a atuação de voluntários (pessoas que se realizam em contribuir para a mudança social, para um mundo mais justo e que não buscam remuneração nesse trabalho), em outras palavras, cidadãos que deixam uma postura passiva para tornarem-se protagonistas sociais.

Partindo do princípio de que a gestão dessas organizações deve contemplar as funções básicas da administração: planejar, organizar, dirigir e controlar, incluindo as questões motivacionais e de comunicação, essenciais para que sejam atingidos os objetivos de beneficiar a sociedade e, evidentemente, manter a própria organização funcionando, torna-se imprescindível adotar estratégias que viabilizem sua sustentabilidade ao longo do tempo, não apenas financeira, mas política e social (TENÓRIO, 2009).

Para a atuação em uma OSC, é essencial a visão do ser humano como centro das relações sociais e a disposição de participar com a equipe interna e com parceiros externos, além de grande conhecimento da organização.

O planejamento estratégico – a classificação do raciocínio que permite antecipar situações e prever formas para transformar pontos fracos em oportunidades de melhoria – é

um dos principais desafios da organização, que necessita desenvolver através dos seus dirigentes a capacidade institucional de planejamento, adaptando as metodologias existentes às características do segmento em que atua (ALMEIDA, 2010).

A forte orientação para missão apresenta-se como um dos principais traços distintivos das organizações sem fins lucrativos. Enquanto as organizações privadas têm como um dos principais objetivos potencializar a riqueza dos investidores, entregando produtos que agreguem valor superior aos clientes, as organizações sem fins lucrativos se esforçam por levantar recursos financeiros para entregar um valor social a seus “clientes” (WEERAWARDENA *et al.*, 2010).

Salamon (2003) conceitua as especificidades das Organizações do Terceiro Setor a partir dos principais desafios destas, dos quais se destacam:

- i. Legitimidade: conquistar o reconhecimento e aceitação pública e adquirir o meio de suporte legal exigido para operar;
- ii. Sustentabilidade: encontrar fontes de recursos que possam prolongar o funcionamento das organizações;
- iii. Efetividade: criar competências para cumprir importantes responsabilidades;
- iv. Parcerias: encontrar formas de cooperação com outras organizações do Terceiro Setor, com o governo e com empresas privadas;
- v. Justiça: manter-se fiel a suas missões, enquanto sobrevivem como organizações e desenvolvem capacidade organizacional.

Drucker (1997), ao tratar dessas particularidades, menciona como características relevantes: a sua missão, que tanto as distingue das empresas e do governo, as estratégias necessárias para comercialização de seus serviços e obtenção do dinheiro necessário para execução da sua tarefa, o desafio da introdução de inovações e mudanças, e saber que essas demandas dependem todas do trabalho voluntário.

A pesquisa apresentada por Ashoka & McKinsey (2001) demonstra que a situação de dependência financeira, que é uma constante do setor e que influencia a sua sustentabilidade, faz com que os principais desafios das OSCs girem em torno do desenvolvimento de projetos de geração de receita, da profissionalização de recursos humanos e do voluntariado – que passa a ser uma obrigação das organizações, da criação de mecanismos que despertem o interesse de voluntários em tornar-se sócios das organizações, do estabelecimento de estratégias de comunicação, da avaliação de resultados e do desenvolvimento de uma estrutura gerencial altamente eficiente.

Entre as principais limitações do Terceiro Setor brasileiro, que influenciam a capacidade de desempenhar satisfatoriamente os papéis que lhe caberiam Falconer (1999, p. 21) destaca:

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.

Teodósio (2002, p. 110) apresenta uma série de particularidades que são vistas como “virtudes” das organizações do Terceiro Setor: a proximidade do beneficiário, ações em “rede”, estruturas desburocratizadas e enxutas, gestão participativa, imagem institucional consolidada e motivação da mão de obra (voluntária):

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 rigor, o planejamento nesse segmento deve ser ainda mais participativo e democrático, considerando fatores específicos para a análise do ambiente e da proposta de cenários:

- a necessidade de prestação de contas sobre a utilização de recursos (*accountability*) e apresentação de resultados de forma transparente em relação a todos os *stakeholders*, pois utiliza recursos com finalidade pública, mesmo quando oriundos de fontes privadas;
- a expansão de organizações lucrativas que atuam em projetos social e ambientalmente sustentáveis que, por um lado, representam um aumento do potencial de financiadores para as causas e, por outro, deixam de canalizar recursos às entidades quando criam seus próprios institutos de responsabilidade e exigem um nível de profissionalização para o qual nem sempre as entidades interessadas em parceria estão preparadas;

- uma espécie de “competição” entre as entidades, embora raramente reconhecida publicamente, o que dificulta as parcerias setoriais;
- a necessidade de antever as tendências e desafios na área específica de atuação da entidade, de forma a demonstrar claramente que está capacitada para enfrentá-los.

Outros aspectos particulares na gestão de organizações do Terceiro Setor são abordados na literatura, tais como os desafios e oportunidades de trabalhar com mão de obra voluntária (DRUCKER, 1989; MADDRELL, 2000), o desafio de manter a coerência com a missão ao longo do tempo (TEEGEN *et al.*, 2004; DRUCKER, 1989; MCDONALD, 2007; HANSON, 1997; ALEXANDER *et al.*, 1999; FOSTER e BRADACH, 2005), e as dificuldades de gerenciar múltiplos *stakeholders* (STONE *et al.*, 1999).

A seguir, serão desenvolvidos temas relacionados aos desafios e peculiaridades das OSCs, tais como: Gestão do Conhecimento; Formação de Parcerias; Gestão de Projetos; Captação de Recursos; Sustentabilidade; Gestão Financeira; Legitimidade; Recursos Humanos; Gerenciamento do Voluntariado.

2.2.1. Gestão do Conhecimento

A gestão do conhecimento pode ser definida como um sistema integrado que desenvolve saberes e competências coletivas, utilizáveis pelas organizações e pessoas, visando ampliar o capital intelectual (SABBAG, 2007).

Uma das características das OSCs, difícil de desenvolver, é a gestão do conhecimento, pois a convivência com a informalidade e a alta rotatividade inerentes ao segmento faz com que muitos conhecimentos sejam tácitos, não estruturados, o que dificulta a continuidade dos processos, exigindo das organizações um recomeço, comum no momento em que um membro deixa a instituição ou devido ao fato de as pessoas que continuam na entidade não terem o hábito de compartilhar conhecimentos de maneira sistemática com os demais membros.

Assim, é papel do gestor propiciar espaços e mecanismos para registrar os dados e aprendizados da instituição, pois constituem capital intelectual desenvolvido na OSC que precisa ser sistematizado e disseminado pela sociedade, sabendo-se de antemão que os beneficiários desses conhecimentos e serviços raramente podem pagar por eles e que há dificuldade em gerar recursos próprios para tal investimento.

2.2.2. Formação de Parcerias

Segundo Fischer (2002, p. 29), embora não seja nova, a colaboração entre organizações da sociedade civil e organizações de mercado, emergiu na década de 1990 como uma das mais fortes estratégias para promover o desenvolvimento social sustentável, despontando como um dos mais promissores meios de estimular o fortalecimento de uma sociedade democrática.

O gestor deve, portanto, possuir competência e habilidade para negociar com parceiros e ampliar relações visando potencializar o alcance dos resultados, pois, conforme Noleto (2001, p. 17) “[...] as organizações perceberam que era necessário somar forças e descobrir formas de aperfeiçoar seus recursos, conhecimentos, potencialidades, e que a melhor forma de fazê-lo era agregando esforços com organizações afins”.

Fischer (2002, p. 36) observa que, para as OSCs, o grande desafio da parceria consiste no desenvolvimento de competências para atuar e 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, essas entidades 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.

A construção de parcerias traz grande aprendizado organizacional, indo do reconhecimento das próprias fragilidades à busca dos pontos fortes dos parceiros, e cada parte envolvida agrega valor, contribuindo com suas melhores competências (FISCHER, 2002; CAVALCANTI, 2006).

Ao mesmo tempo em que as parcerias são um desafio para as OSCs, pois são difíceis de difundir e sustentar oferecem oportunidades para mobilizar os recursos humanos e institucionais que são críticos para as soluções sustentáveis e para alguns dos mais difíceis problemas de desenvolvimento social, político e econômico. Nesse sentido, 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.

O desafio da sustentabilidade para as OSCs torna as parcerias com mercado e Estado uma oportunidade de desenvolvimento, que se apresenta como caminho para que organizações públicas e de mercado colaborarem com o desenvolvimento social.

Cabe destacar que essas relações, que antes se davam somente por simples doações de recursos para os projetos desenvolvidos pelas OSCs, estão passando por um processo de aprimoramento. Orientadas por temas de interesse, as redes de trabalho têm sido fortalecidas nesse setor pelo desenvolvimento da tecnologia da informação, como ocorre na atuação da Associação Brasileira das Organizações não Governamentais (ABONG); do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE); e da Rede de Informações para o Terceiro Setor – RITS. Essas redes e associações têm a finalidade de compartilhar conhecimentos e esforços, para que todos os associados alcancem, em grupo, melhores resultados, sistematizando atividades e potencializando capacidades individuais, que se refletem em resultados melhores para todos, pois, com essas associações, consegue-se rápida divulgação de conhecimentos e intensas trocas de informações.

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.

De acordo com Austin (2003, p. 19), as relações de colaboração migrarão cada vez mais da filantropia tradicional, caracterizada por um doador benévolo e um receptor agradecido, para alianças mais profundas. Tais mudanças já estão ocorrendo e um novo momento se apresenta em termos de possibilidades de negócios e instituições sem fins lucrativos, que encontram novas alternativas de trabalhar juntas, alcançando metas e realizando uma contribuição para sociedade.

Para as empresas, as alianças sociais podem representar uma combinação de estratégia corporativa e responsabilidade social; no entanto, para as OSCs, representam acesso a recursos (financeiros, ferramentas de gestão, comunicação e tecnologia), além de uma fonte de força de trabalho voluntário. Ao mesmo tempo, agências de investimentos que avaliam empresas têm considerado cada vez mais os resultados daquelas que apresentam termos de

Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Sendo assim, a RSC tornou-se uma das prioridades para líderes de empresas (PORTER; KRAMER, 2006).

2.2.3. Gestão de Projetos

Para estabelecer objetivos coesos com a missão, são necessários projetos para atuar em diversas frentes. Enquanto a organização é pequena, desenvolver ou envolver-se em um só projeto pode ser adequado, mas assim que possível, a partir da estruturação da capacidade técnica e de gerenciamento, a organização deve envolver-se com outros projetos, mantendo a qualidade.

Cada projeto é estabelecido por diversos componentes e pode ser trabalhado por diferentes enfoques, de acordo com as áreas de atuação e finalidade. Os recursos humanos, materiais e financeiros determinarão prazos e responsáveis pelas tarefas.

Ações de transformação e articulação social e política são requisitos prioritários para criar projetos bem-sucedidos e de longo prazo, exigindo amplo conhecimento da realidade que se deseja modificar para a adequada aplicação dos recursos disponíveis (REIS, 1999).

As organizações de sociedade civil se distinguem das demais, pois habitualmente não contam com infraestrutura de apoio mínima para as suas operações, adquirindo maior habilidade para negociar as condições necessárias à execução. É comum nessas organizações a utilização de bens pessoais ou de outras organizações, gentilmente cedidos, para transportar pessoas, materiais ou quaisquer outros itens para participação em feiras e eventos.

A produção de bens e serviços normalmente é afetada pela alta taxa de rotatividade das pessoas, pois normalmente os produtos destinados à venda são frutos dos trabalhos realizados nas oficinas por voluntários, prestadores de serviços autônomos e pelos próprios beneficiados. A ausência de registro sistemático das operações e a falta de equipamentos profissionais comprometem a qualidade nos processos.

A maioria das OSCs trabalha de forma amadora – a comercialização dos produtos por elas desenvolvidos reveste-se de complexidade devido à ausência de registro formal dessa produção, da dificuldade em calcular custos e precificar produtos e serviços, assim como de produzir e/ou manter a qualidade em alta escala de produção.

Os erros na administração de projetos, muitas vezes em função do amadorismo administrativo, permeia a realidade das OSCs. Para minimizá-los, atenção especial deve ser

dada aos elementos essenciais que, se não executados de maneira correta, tornam-se verdadeiras armadilhas, colocando em risco o sucesso de toda operação.

Benevides, Abud e Profeta (2009, p.37) ensinam que:

[...] o conceito do projeto deve estar em concordância com o seu desenvolvimento; os objetivos devem ser factíveis e fundamentados em estimativas realistas; a qualidade do resultado deve estar baseada no planejamento, capacitação, comprometimento, controle e ação por parte das pessoas responsáveis por seu desenvolvimento; a programação de compras de insumos deve prever atrasos, senão incorrerá em elevados custos às vezes insustentáveis; e o fator tempo deve ser bem dimensionado, senão pode gerar grandes problemas, principalmente na estrutura de custos, caso os prazos não sejam cumpridos na forma devida.

O controle e a avaliação também são fundamentais nas OSCs: é comum em suas estruturas existir um quadro enxuto de funcionários ou colaboradores, com uma infinidade de papéis diferentes a desempenhar. O gestor dessas instituições deve estabelecer um sistema de controle e avaliação simples e efetivo.

Conforme o cenário apresentado observa-se que são competências específicas do gestor dessas entidades: a) capacidade de planejamento participativo; b) facilidade para envolver e mobilizar equipes em torno da causa; c) conhecimento da OSC; d) habilidade para negociar e buscar parcerias; e) criatividade para estabelecer mecanismos de comunicação institucionais internos e externos; f) capacidade de gerenciamento financeiro de longo prazo; g) conhecimento mínimo sobre a possibilidade de utilização de demonstrativos contábeis como instrumentos de gestão; h) articulação operacional interna; conhecimento dos procedimentos de regularidade institucional; i) sensibilidade para estabelecer mecanismos de controle e avaliação adequados; j) capacidade de manter o histórico institucional; h) disseminação do capital social desenvolvido. Essas demandas só se realizarão se houver um engajamento das pessoas envolvidas.

2.2.4. Captação de Recursos

Entre as principais atividades, que exigem atenção do gestor das OSCs, estão a captação de recursos por doações e a prestação de contas relacionada aos recursos investidos e resultados obtidos nos projetos por elas desenvolvidos. A sustentabilidade financeira dessas organizações envolve um modelo misto de recursos gerados pela própria instituição e por doações a fundo perdido (FIEGE, 2003). Além de saber articular-se com os técnicos dos projetos para o planejamento adequado dos recursos envolvidos, exige-se que o gestor da

OSC conheça os projetos desenvolvidos pela organização com suficiente grau de profundidade para articular-se com diferentes atores sociais na captação de recursos de diferentes origens, com exigências distintas.

Passa-se a seguir à análise mais específica das principais funções gerenciais, destacando-se as diferenças inerentes ao Terceiro Setor no que se refere à sua Sustentabilidade.

2.2.5. Sustentabilidade

Durante muito tempo, a execução das atividades e a própria sobrevivência das entidades do Terceiro Setor no Brasil dependeram de doações realizadas por Organizações Internacionais, que promoviam ações sociais no chamado “Terceiro Mundo” – denominação dada aos países subdesenvolvidos ou em fase de desenvolvimento, em contraponto às grandes potências capitalistas do Primeiro Mundo e aos países socialistas industrializados do Segundo.

Instituições criadas por um grupo de pessoas unidas em prol de um objetivo comum tiveram que se formalizar (transformar-se em pessoas jurídicas), passando a exercer o papel de empregadoras, contratantes, produtoras, prestadores de serviços, e gestoras de recursos privados e públicos. Esse cenário fez com que tais organizações começassem a sentir necessidade de profissionalizar sua forma de gestão, com a introdução de mecanismos de administração, preocupando-se com processos de transparência das suas atividades.

Atualmente, a busca pela sustentabilidade, principalmente em termos financeiros, continua figurando entre os maiores desafios enfrentados pelas OSCs, pois muitas delas foram desenvolvidas com esforços pessoais e, à medida que foram crescendo em complexidade, passaram a necessitar de mais recursos para garantir sua sobrevivência. Atualmente existe um número gradualmente maior de organizações, que competem por recursos escassos, devido às restrições impostas pelo poder público.

Transformações econômicas, sociais, políticas e legais ocorridas nos últimos anos, determinaram novas diretrizes e trouxeram a necessidade de reordenamento da estrutura organizacional e funcional das instituições do Terceiro Setor. Estas passaram a ter comportamento mais empresarial (estrutura, departamentos, metas), porém, sem perder o foco da sua missão. É imperativo que ocorra uma estruturação nas OSCs, com a utilização de ferramentas e instrumentos de gestão inerentes ao Terceiro Setor, que possam contribuir na busca pela sustentabilidade.

O alcance da sustentabilidade das organizações relaciona-se a quatro pilares básicos que, para Alves Junior (2008, p. 64), implicam: (a) tomar decisões sobre investimentos para a preservação ambiental; (b) envolver-se com o desenvolvimento da comunidade onde atua; (c) realizar o planejamento estratégico de suas atividades, papel esse de seus gestores; e (d) ampliar e diversificar as fontes de recursos na implantação de suas estratégias.

Como algumas dessas características são intrínsecas às missões institucionais de algumas organizações, facilitam o alcance da sustentabilidade. Assim, outras questões pontuais podem ser destacadas como aspectos que favorecem as organizações rumo a essa nova perspectiva, como: a qualificação do trabalho na organização, o aperfeiçoamento dos mecanismos de gestão e a promoção de uma cultura estratégica no processo de monitoramento e avaliação das atividades.

Conforme Carvalho (2006, p. 30), “[...] a sustentabilidade funciona como um pano de fundo, direcionando o estudo da gestão das organizações do terceiro setor para aspectos internos e aspectos do relacionamento das entidades com seu ambiente”.

As OSCs têm então o desafio de ser eficientes em construir uma base sólida de recursos que garanta a continuidade de seus projetos e de buscar resultados efetivos em termos de atividades-fim. 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 em gerar fundos necessários para sua sobrevivência (BROOKS, 2004).

Borger (2006, p. 83) afirma ser necessário o reconhecimento de que as decisões e os resultados das atividades das organizações alcancem um universo de agentes sociais muito mais amplo do que os principais *stakeholders* envolvidos. Assim sendo, com o intuito de melhorar o desempenho institucional em relação aos objetivos previamente estabelecidos, faz-se necessário discutir como a gestão é tratada em organizações do Terceiro Setor.

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

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

Segundo Yoffe (2003, p. 212), a diversificação de fontes de recursos pede a construção de uma matriz estratégica de recursos financeiros, apropriada para a organização:

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.

Ainda de acordo com Yoffe (2003, p. 213), 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, p. 75) citam 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 ajuste 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 partícipes.

Camargo *et al.* (2001, p. 78) citam, por fim, a opção de autofinanciamento, que consiste na geração de renda por meio de atividades remuneradas, de que são exemplo mensalidades pagas por serviços, taxas e rendimentos advindos de associados, renda de patrimônio e venda de produtos e serviços diversos.

2.2.6. Gestão Financeira

Em relação a investimentos sociais nas OSCs, um elemento essencial para a sua sobrevivência deve ser a transparência – a divulgação das ações e resultados das atividades

desenvolvidas pela OSC, cujo impacto social é direto e que muitas vezes não podem ser observados pelos doadores/investidores no local. Por outro lado, os doadores esperam receber informações sobre o resultado do investimento social e a entidade tem a obrigação de divulgar à sociedade os recursos que lhe foram disponibilizados.

A função financeira nas OSCs visa gerenciar os recursos financeiros e ampliar os resultados de seus projetos, assim como exercer a gestão imobiliária e de segurança patrimonial. O Terceiro Setor congrega operações incomuns a outras áreas, como o acompanhamento de investimentos de parceiros, condicionados à entrega de relatórios técnicos e financeiros e com regras especiais, tais como: elaboração de prestação de contas, apresentação de certidões de regularidade e atestados de capacidade técnica, comprovação de qualificações e/ou títulos públicos, entre outros.

A gestão financeira estratégica para as OSCs como um todo e por período mais prolongado se apresenta como um cenário inconsistente; a prática mostra que frequentemente o orçamento se configura como um fluxo de caixa de curto prazo, quase sempre não relacionado ao planejamento estratégico e raramente se realiza a avaliação entre o previsto e o realizado em relação às despesas. No que se refere às receitas, esse procedimento apresenta-se normalmente como uma maneira de justificar o não atingimento de resultados programados, carecendo de visão da relação causa/efeito que motivou a diferença, cabendo ao gestor analisar as informações sobre a natureza das dificuldades, para subsidiar decisões futuras.

Existem distintas formas de captação de recursos financeiros essenciais para a manutenção da OSCs e seus projetos sociais: fontes governamentais, organismos financiadores internacionais, empresas privadas, e pessoas que destinam o seu recurso na forma de doativos e parcerias profissionais.

Tachizawa (2012, p. 134) apresenta uma hierarquização no que tange às decisões de captação de recursos e gestão destes, quando desenvolvidos nas OSCs (ou OTSs, como também chamadas):

As decisões financeiras estratégicas são entendidas como as decisões que afetam diretamente os objetivos estratégicos traçados pela alta administração e na obtenção de recursos financeiros, parcerias, alianças e convênios com os setores públicos e privados. As decisões operacionais referem-se à gestão do fluxo de caixa, que dão origem aos relatórios demonstrando como foram aplicados os recursos dos doadores, cabem também as decisões operacionais, avaliar o desenvolvimento dos projetos que a OTS mantém.

Na Ilustração 3, Tachizawa apresenta um modelo de Hierarquização das Decisões Financeiras:

Ilustração 3 – Modelo de Hierarquização das Decisões Financeiras

Fonte: Modelo de Tachizawa (2012, p. 159).

Benevides, Abud e Profeta, (2009, p. 54) observam que, nas OSCs as entradas de recursos não seguem um caminho comum a um comportamento típico de mercado: a previsão de entradas dos recursos exige esforço adicional quanto às atividades de planejamento. Um cenário mais claro sobre a viabilidade econômica dos projetos muitas vezes não se concretiza pelo simples fato de ser difícil harmonizar os *inputs* e *outputs* dos recursos na busca da realização dos objetivos. A análise do ciclo de vida do projeto, ferramenta útil ao gerenciamento, ocorre mais como uma circunstância comum de continuidade, do que, propriamente, como uma técnica.

Os recursos financeiros são originários de recursos governamentais (municipais, estaduais ou federais), doações de pessoas físicas ou jurídicas e de receitas próprias, geradas de distintas maneiras (bazares, atividades culturais, brechós, vendas de garagem, entre outros).

Algumas instituições tentam sobreviver sem receber doações empresariais, para que não se sintam coagidas a valores ou procedimentos incompatíveis com sua realidade. Um aspecto importante a ser considerado nessas entidades é a comunicação com os apoiadores antes e após a colaboração, à medida que o Estatuto dos Direitos do Doador, criado

inicialmente pela *National Society of Fund Raising Executives* (NSFRE) e adotado pela Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR), prevê o fornecimento adequado de informações sobre a organização, seus membros e a gestão dos recursos originalmente destinados aos seus propósitos RITS (2010).

Outro aspecto a considerar é a gestão contábil, pouco desenvolvida nessas organizações, mas que abrange obrigações legais que as OSCs devem cumprir, tais como o pagamento de tributos: impostos, taxas e contribuições. A utilização dos relatórios contábeis como instrumento de planejamento e avaliação estratégica é muito rudimentar, visto que exige do gestor, e muitas vezes do próprio contador, conhecimento técnico específico sobre a contribuição, além do aspecto legal, em relação a esse tipo de organização.

Vale ressaltar que a regularidade societária, trabalhista, previdenciária e tributária para as OSCs é essencial, pois à medida que não atendidas, as respectivas exigências podem acarretar o adiamento ou o cancelamento do repasse de recursos, em especial quando originários de fontes públicas.

2.2.7. Legitimidade

A imagem de uma OSC em determinado país pode facilitar ou dificultar a sua atividade-fim e, conseqüentemente, o levantamento de recursos, pois fraudes, falhas nas prestações de contas e administrações desastradas podem colocar em dúvida a sua credibilidade.

Como destaca Brown (2006, p. 8), as organizações da sociedade civil têm tido um papel central no mundo ao longo das últimas décadas no enfrentamento de problemas sociais em muitos países. As OSCs vêm atuando em situações de desastre, fornecem serviços públicos essenciais, participam de treinamentos e capacitações, influenciam políticas públicas e facilitam iniciativas multissetoriais.

Ainda segundo Brown (2006), “[...] o crescimento das OSCs como instituições nacionais e internacionais aumentou o interesse em temas relacionados à legitimidade e à prestação de contas dessas organizações [...]”, acrescentando que as OSCs não têm “[...] nem os recursos do setor privado nem a autoridade dos governos para influenciar, de modo que elas dependem da credibilidade junto ao público para atrair recursos e influência”.

Machado-da-Silva e Fonseca (1996, p. 213) mencionam que “[...] as organizações estão inseridas em um ambiente constituído de regras, crenças e valores, criados e

consolidados por meio da interação social.” e advertem que, “[...] diante das mesmas prescrições ambientais, as organizações também competem pelo alcance da legitimidade institucional, o que torna suas práticas cada vez mais homogêneas, ou isomórficas”.

Em artigo sobre a prestação de contas de ONGs ambientais, Jepson (2005) ressalta a importância da credibilidade, da legitimidade e do vínculo dessas organizações com o tema da prestação de contas e propõe um sistema de prestação de contas com “[...] abordagem baseada na legitimidade” (*legitimacy-based approach*), vale dizer, na: “[...] observação de que a capacidade de uma OSC em causar impacto, está fundamentada em diferentes tipos de legitimidade que, conjuntamente, estabelecem e mantêm a confiança do público”.

Convém aqui destacar as palavras de Brown (2006, p. 13) acerca da relação entre transparência e prestação de contas e legitimidade de OSCs, assim como sobre o papel de liderança que as OSCs têm a oportunidade de assumir:

Prestação de contas e legitimidade são conceitos centrais numa era em que as instituições estão sob intensa pressão para se adaptar à globalização e às mudanças tecnológicas e demográficas (...). OSCs podem ser os atores principais no processo de inovação social e institucional necessário para dar respostas a esses temas. Fomentar sua prestação de contas e legitimidade, em relação a si próprias e em relação a outros, é crucial para definir seus papéis no processo de aprendizado social necessário para lidarmos com os desafios mundiais.

Para Dias Filho (2007, p. 6), a legitimidade “[...] baseia-se na ideia de que existe uma espécie de *contrato social* entre as organizações e a sociedade em que atuam, representando um conjunto de expectativas implícitas ou explícitas de seus membros a respeito da forma como elas devem operar”.

Quatro critérios de legitimidade das OSCs: representatividade, *empowerment*, distinção de valores e efetividade são considerados por Attack (1999). São eles:

- Representatividade: exprime o desenvolvimento das organizações e a preocupação com os procedimentos de suas atividades, que se diferenciam dos procedimentos adotados nos programas executados pelas entidades governamentais e multilaterais.
- *Empowerment*: relaciona-se ao processo de construção da capacidade, mediante o desenvolvimento de mecanismos para a atuação das OSCs, os quais englobam a tomada de decisão coletiva e o controle das deliberações, bem como a conscientização dos seus atos.
- Distinção de valores: esclarece que a OSC é uma associação voluntária, em razão da natureza da colaboração ou participação dos seus membros, componentes ou

sócios. Engloba o relacionamento entre os voluntários e os parceiros, o reconhecimento e os motivos da união dos públicos constituintes.

- Efetividade: sugere que a instituição, em virtude da sua flexibilidade, presumivelmente apresenta maior eficácia e eficiência na realização dos seus projetos e na identificação e resolução dos problemas da sociedade e do ecossistema.

O reforço na necessidade de transparência faz com que as OSCs a todo o momento se apresentem de forma exemplar, defendendo consistentemente as suas credenciais e referências.

Para Rodrigues (2003, p. 124), cresce no Brasil o processo de conscientização da 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 às organizações sem fins lucrativos.

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 a condição de legalidade, transparência contábil e disponibilização de informações aos instituidores e colaboradores (SALAMON², 1999 apud CABRAL, 2007, p. 146).

2.2.8. Recursos Humanos

Segundo Fischer *et al.* (2009, p. 136), dentre as principais particularidades das OSCs que impactam diretamente a sua gestão de pessoas, destacam-se:

- a grande resistência à adoção de treinamentos e técnicas gerenciais, pelo receio de que provoquem um desvio dos valores e objetivos mais amplos;
- 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;

² SALAMON, L., *America's Nonprofit Sector. A Primer*. New York. Foundation Center, 1999.

- a motivação e comprometimento muito vinculados aos valores, fazendo com que as recompensas individuais sejam menos valorizadas e, consequentemente, as remunerações sejam mais baixas.

É imprescindível ressaltar as oportunidades e desafios intrínsecos 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 pode tornar-se uma grande ameaça, pois em alguns momentos pode gerar instabilidade e comprometer a continuidade do trabalho das OSCs.

Um melhor desempenho exigido para essas organizações nos últimos anos determinou o aprimoramento no modelo de gestão de pessoas, conforme observa Fischer (2003, p. 80):

[...] É fundamental para as OSCs 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 [...].

Levando em consideração que os desafios a serem vencidos pelas OSCs passam pela questão da competência gerencial e da profissionalização do setor vinculadas ao aumento da eficiência e da eficácia, Fischer *et al.* (2009, p. 135) reforçam o aspecto da profissionalização das pessoas, que fez com que preocupações pelo desempenho, produtividade, recompensas e desenvolvimento profissionais, antes relegadas a segundo plano, passassem a ter maior prioridade nas OSCs.

Lembre-se, a propósito, um grupo que é fundamental nas OSCs: o dos voluntários, que muitas vezes atuam nas OSCs sem capacitação ou preparo adequado às necessidades das suas funções e que têm uma característica comum: querem praticar o bem e disponibilizam o seu tempo não produtivo em ações nessas organizações.

Drucker (1997) chama a atenção para as organizações que têm dificuldades de exigir resultados daqueles que realizam seu trabalho de forma voluntária, visto que os profissionais

que se dedicam a atuar voluntariamente muitas vezes têm disponibilidade de tempo limitada ou podem faltar em situações importantes.

2.2.9. Gerenciamento do Voluntariado

É vital para a sobrevivência das OSCs realizar a seleção dos interessados. Nos dias de hoje, entender que qualquer pessoa possa ser voluntária é equivocada: o voluntário precisa ter conformidade com a missão institucional, preparo físico, mental e psicológico, disposição, um mínimo de competência nas áreas em que irá atuar e comprometimento necessário e constante com a causa. Isso exige do gestor conhecimento das áreas potenciais para o voluntariado, capacidade de avaliar a adequação do perfil do voluntário às necessidades da organização e conhecimento da legislação. Ressalte-se, quanto a este último aspecto que a Lei nº. 9.608/98 (“Lei do Voluntariado”), que define o serviço voluntário no Brasil e dispõe sobre o reembolso de despesas no desempenho da atividade voluntária, assim como a sua regulamentação, carecem de disposições precisas sobre as atividades a realizar, gerando passivos trabalhistas.

Outro mecanismo (contestável) de obtenção de recursos humanos, muito utilizado nas OSCs é a contratação de serviços autônomos de pessoas físicas, com base na interpretação errônea de que não se caracterizará o vínculo trabalhista, porque a atividade do colaborador, ainda que por longos períodos, ficará restrita a um projeto, não constituindo função rotineira da instituição. Além da possibilidade de uma reclamação trabalhista por inobservância do previsto na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), essa postura caracteriza desrespeito aos direitos arduamente conquistados pelos trabalhadores e é incoerente com o princípio básico de respeito aos direitos individuais e da missão de algumas OSCs.

Mencione-se ainda, como forma adotada para minimizar os custos trabalhistas, a contratação de pessoal por meio de pessoa jurídica (empresa), em especial para os cargos com maior remuneração.

A remuneração de dirigentes também envolve constantes dúvidas quanto ao risco de perda de benefícios fiscais (isenção impostos, taxas e contribuições) e de qualificações públicas (impedimento do registro em cadastros públicos).

(FIEGE, 2003) sugere a previsão legal da remuneração dos dirigentes nas OSCs como ocorre nas Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), mas sua adoção pode implicar perda da isenção de Imposto de Renda (IR), Contribuição para

Financiamento da Seguridade Social (COFINS), Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), Programa de Integração Social (PIS) e Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PASEP).

Outros pontos específicos que o gestor de uma OSC deve levar em consideração são: a frequente falta de interação entre as áreas e as pessoas envolvidas nos projetos, muitas vezes justificada pelo quadro enxuto, e a falta de presença simultânea dos colaboradores na organização no momento em que se necessita o que pode comprometer a realização dos projetos.

2.3. Planejamento Estratégico

2.3.1. Planejamento e Estratégia

Todo administrador tem entre as suas responsabilidades o planejamento, seja qual for o tipo da organização em que esteja atuando. Essa responsabilidade básica deve ser bem realizada, para que o processo administrativo gere os resultados esperados.

O ciclo (Planejamento, Organização, Direção e Controle), transforma os recursos (humanos, financeiros, materiais, de informação, de tecnologia) nos resultados desejados (alcance de metas, melhoria de desempenho, aumento de capacidades e recursos para metas futuras etc.).

Pereira (2004, p. 13) define “planejar como o pensar antecipadamente em objetivos e ações. Isto deve ser feito com base em algum método, não apenas em palpites”.

O desenvolvimento do planejamento determina estratégias, diretrizes, táticas ou procedimentos, para viabilizar o atingimento dos objetivos.

A elaboração de planos em uma organização pode acontecer em distintos níveis:

- Nível operacional (Plano de Treinamento Inicial e Contínuo, Plano de Vendas para o dia, realização de manutenções preventivas, etc.);
- Nível tático (Planejamento da Produção, Ações de Marketing Local, Plano de Desenvolvimento Gerencial, etc.);
- Nível estratégico, abrangendo a organização como um todo e com uma visão de longo prazo.

O Planejamento Estratégico não está restrito somente ao desenvolvimento de um plano em si. Ele possibilita ao administrador ter conhecimento sobre a organização, com uma visão sistêmica desta, alinhada com as particularidades que as organizações apresentam.

Mintzberg e Quinn (2001, p. 19-32) não apresentam em seus estudos uma definição única para o termo estratégia, pois entendem que a multiplicidade de definições e entendimentos favorece a aplicação do conceito. Estratégia pode ser entendida como:

Plano – algum tipo de curso de ação conscientemente engendrado, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma determinada situação;
 Pretexto – apenas uma manobra específica para iludir o concorrente;
 Padrão – consistência num determinado comportamento (pretendida ou não);
 Posição – uma maneira de colocar a organização perante seu ambiente concentrando seus recursos num nicho ou situação que gera retorno;
 Perspectiva – é a “personalidade” da organização, um conceito que existe na mente das pessoas interessadas que define seu comprometimento em relação à maneira de agir e reagir.

Diante dessa conceituação, as definições que mais favorecem as OSCs em condições de aplicabilidade à estratégia são: Plano (lida com as características das OSCs), Posição (coloca as OSCs em relação ao ambiente em que está inserida e potencializa os seus recursos), Perspectiva (a razão pela qual as OSCs existem, com os compromissos por elas assumidos).

As evoluções dos sistemas administrativos de planejamento ocorreram como diferentes respostas das empresas aos desafios apresentados pelo seu ambiente. Fischmann (1987, p. 31-48) esclarece:

A primeira grande fase histórica é reconhecida por fase do planejamento pré-estratégico e envolve dois elementos: o planejamento financeiro através da elaboração de orçamentos anuais e o planejamento em longo prazo, calcado em projeções para um horizonte de tempo maior. A segunda fase é a do pensamento estratégico e envolve tanto o planejamento como a administração estratégica.

Administração Estratégica ou Gestão Estratégica são termos que se destacam no plano estratégico. São apresentados como conceitos mais abrangentes, que englobam tanto a concepção como a implementação e acompanhamento da estratégia.

O “pensamento estratégico” estruturou-se na ideia de que, para dar direção à organização no que diz respeito a um planejamento de longo prazo, a organização deveria refletir sobre os seus aspectos internos (forças e fraquezas) e sobre o meio ambiente no qual está inserida.

O Professor Adalberto Américo Fischmann, em uma das suas palestras (março de 2012) elucidou que as chamadas decisões estratégicas diferenciam-se 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. Essas decisões têm horizontes mais amplos e trazem um aspecto de futuridade para a organização (não podendo ser confundidas com uma estratégia de longo prazo).

No que se refere ao Planejamento Estratégico em uma OSC, uma das características mais evidenciadas é a tomada de decisão em conjunto pelos públicos constituintes, que apresentam interesses, expectativas e representações por vezes contrárias, razão pela qual os responsáveis pela organização precisam ordenar-se para que o PE tenha sucesso.

A Administração Estratégica, por fim, segundo Fischmann e Almeida (2011, p. 131) 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.

2.3.2. Estratégia e Planejamento Estratégico: aplicabilidade ao Terceiro Setor

São poucas as publicações que tratam do planejamento estratégico voltado às Organizações do Terceiro Setor. As organizações desse setor possuem peculiaridades que exigem adaptações do planejamento estratégico, de modo a contemplar aspectos essenciais ao seu desenvolvimento.

Na década de 1980, surgiram alguns estudos e literatura, adaptações dos conceitos de planejamento estratégico aplicados nas organizações privadas, moldadas à realidade das organizações públicas e de Terceiro Setor.

Na visão de Hudson (1999, p. 82-83), o fato de as OTSs terem inúmeras oportunidades de desviar-se de seu objetivo principal (tendências socioeconômicas e políticas, desenvolvimentos tecnológicos e de financiamentos, variação demográfica e conjunturas culturais) e também de estarem em um ambiente cada vez mais turbulento enfatiza a necessidade de que revisem seus propósitos e prioridades com mais frequência que no passado.

Para satisfazer demandas sociais e dos *stakeholders*, as organizações do Terceiro Setor buscam formular estratégias que promovam o alinhamento necessário ao atendimento do interesse de distintos grupos (públicos constituintes das organizações da sociedade civil),

bem como para lidar com a incerteza em situação de dependência de recursos e de necessidade de legitimidade (BRYSON; GIBBONS, 2001).

Esta seção apresentará algumas abordagens sobre estratégia ou modelos de planejamento encontrados na literatura, indicados especificamente para organizações do Terceiro Setor, na tentativa de esclarecer os principais traços que caracterizam a formulação e execução de estratégias para esse tipo de organização.

A conceituação e abrangência dos temas – estratégia e planejamento estratégico – nas organizações vêm sendo constantemente discutidas por diferentes estudiosos. Como referências conceituais para a modelagem do Planejamento Estratégico, foram estudados os autores: Bryson (1988), Hudson (1999), Almeida (2001), Silva (2003), Schaefer e Voors (2005), Mintzberg *et al.* (2006), Tachizawa (2007) e Tenório (2009).

De acordo com os autores estudados, a estratégia deverá manter um padrão, uma direção, servindo como caminho para ir do ponto A para o ponto B, seguindo um curso adequado ao plano elaborado.

Esse tipo de estrutura dará consistência no desenvolvimento da estratégia, permitindo o uso dos recursos no momento certo, de acordo com a necessidade e de forma ordenada, garantindo o sucesso do desenho da estratégia (desejável) com a sua implementação (realidade).

A estratégia é a ligação da organização ao ambiente onde está inserida, promovendo ações a serem seguidas para alcançar os objetivos e os desafios estabelecidos.

Dentro da perspectiva do processo de planejamento estratégico, tendo uma metodologia com a qual seja possível comparar o plano (um olhar para frente) com os padrões (um olhar para o passado), lembrando-se de experiências já vividas, as organizações podem definir suas metas para o futuro. As organizações medem o que se pretende atingir com a estratégia desenhada e o que foi realmente atingido com a estratégia realizada.

Muitas vezes as organizações não atingem a estratégia desenhada, pois fatores não controláveis (legislações, políticas internas e externas, catástrofes ambientais, mudanças geográficas) a influenciam. Portanto a necessidade de desenvolver algo distinto e inovador, que tenha em seus limites de planejamento as possibilidades de contemplar tais efeitos, deve ser considerada nas premissas do seu desenvolvimento.

O que é comum a todos os autores estudados é que, para atingir os seus resultados, o planejamento estratégico deve ser legitimado junto à organização, pois se faz necessária uma comunicação transparente e eficaz, bem como esclarecer a estratégia em diferentes momentos, envolvendo o maior número de pessoas e integrando-as aos distintos processos.

A seguir, serão apresentados os modelos distintos de planejamento estratégico com as respectivas visões de seus autores.

2.3.3. Modelo de Planejamento Estratégico – Bryson

Bryson (1988, p. 47-61) afirma que as organizações do Terceiro Setor, em virtude das dramáticas mudanças no ambiente, necessitam estruturar boas estratégias, com forte apelo para o planejamento. O autor propõe um modelo estruturado, 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 dos 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 decorrer da legislação e regulação do setor;
- iii. Especificação da missão e dos seus valores: diz respeito à definição do motivo da existência da organização, ou seja, a justificativa social que dá sustentação às suas condutas. Assim, a organização deve ser considerada meio para um fim, e não, um fim em si mesmo. O autor sugere que antes mesmo da formulação da missão, a organização deve conhecer os seus *stakeholders*, a fim de que possa ser adequada a eles, pois “a chave para o sucesso de uma organização pública ou sem fins lucrativos é a satisfação dos seus *stakeholders-chave*”.
- iv. Avaliação do ambiente externo: refere-se à identificação de oportunidades e ameaças à organização, por meio do reconhecimento e do monitoramento de fatores incontroláveis, tais como a política, a economia, a sociedade e a tecnologia, além dos *stakeholders*. Em razão da importância da implicação dessa etapa, o autor sugere que ela seja realizada formalmente;
- v. Avaliação do ambiente interno: consiste em conhecer as forças e fraquezas da organização por meio da avaliação dos seus recursos, das suas estratégias e dos seus resultados alcançados. De acordo com o autor, em geral, as organizações sem fins lucrativos possuem bons conhecimentos acerca dos recursos, poucos acerca das

estratégias, e pouquíssimos acerca dos seus resultados, sobretudo em relação às informações qualitativas dos seus clientes (avaliação). Tais carências, provenientes da não utilização contínua do processo, criam dificuldades à organização à medida que os seus *stakeholders* não percebiam de maneira clara os resultados dos esforços empreendidos;

- vi. Identificar as questões estratégicas relevantes para a organização: diz respeito à busca das principais variáveis e dos fatores que a influenciam inclusive os averiguados nas etapas anteriores. O foco do planejamento estratégico é o adequado ajuste das organizações ao seu ambiente. De acordo com o autor, aquelas que não respondem a questões estratégicas fazem proliferar pontos fracos e perdem oportunidades;
- vii. Formulação de estratégias para gerir as questões: consiste na definição de cursos de ação, políticas e programas condizentes com a missão da organização. O autor ressalta que as estratégias devem ser tecnicamente viáveis, aceitáveis politicamente pelos *stakeholders* (públicos constituintes), bem como condizentes com a filosofia e os valores principais da organização; devem também ser éticas, morais e legais, além de responderem a uma questão estratégica. A aceitação das estratégias entre os públicos constituintes de acordo com os valores da organização dialoga com Fischmann, quando este afirma que “as decisões estratégicas devem ser tomadas em conjunto”³;
- viii. Estabelecimento de uma visão para o futuro: diz respeito à visão de sucesso da organização, à medida que as estratégias surtam os resultados desejados. De acordo com o autor, poucas organizações possuem uma visão. Em geral elas incluem no planejamento a missão, as estratégias genéricas, os critérios de performance, as normas decisórias e o padrão ético.

O modelo proposto por Bryson (1988, p. 75) em alguns momentos é criticado, uma vez que responde somente quando as forças internas e externas desafiam a organização; nos modelos tradicionais, o processo expressa e desenvolve a fixação de objetivos que devem ser alcançados com ações pré-definidas.

³ Ensino transmitido em aula na Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo, em março de 2012.

Ilustração 4 – Planejamento Estratégico para organizações públicas sem fins lucrativos

Fonte: Bryson (1988, p. 75)

2.3.4. Planejamento Estratégico – Hudson

De acordo com as considerações de Hudson (1999, p. 69) “[...] a estratégia é particularmente importante nas OSCs, pois estas são orientadas por valores e por diferentes aspirações dos públicos constituintes, que precisam ser integradas para que a organização progrida”.

Por essa afirmação entende-se que as organizações devem apresentar, no momento do desenvolvimento de suas estratégias, uma filosofia que contemple a sua Missão, os Objetivos desejados e a Estratégia propriamente dita. O dia a dia apresenta sempre diversas e distintas tarefas inerentes às necessidades da organização; no entanto, as premissas de construção do planejamento estratégico não devem ser esquecidas.

O modelo proposto por Hudson (1999, p. 70) conforme a Ilustração 5 apresenta as etapas básicas de um Planejamento Estratégico que contempla: a influência do ambiente externo, a definição da Missão (finalidade fundamental da organização), a construção dos

Objetivos (afirmações sobre o que a organização deseja conseguir em um determinado espaço de tempo), o desenho das Estratégias (uma descrição de como os recursos financeiros e humanos serão aplicados para alcançar os objetivos propostos) e o Monitoramento do Desempenho da organização.

Ilustração 5 – Modelo proposto por Hudson

Fonte: Modelo de Hudson (1999, p.70)

Os conceitos propostos para as etapas do modelo constante da Ilustração 5 são explicitados a seguir.

Segundo Hudson (1999, p. 72-73), antes de se definir a missão é preciso identificar a diferença entre Visão e Missão:

A palavra Visão é usada normalmente para designar uma situação futura desejável, ela expressa a noção daquilo que a organização deseja alcançar em última análise, sabendo que é improvável que isto aconteça por si só. As Missões estão mais relacionadas às crenças comuns da organização e às razões pelas quais ela existe. As pessoas que trabalham em uma OTS geralmente são motivadas por um desejo profundo de ajudar a mudar a sociedade. Consequentemente, a maioria das organizações do Terceiro Setor tem um forte sentido de “missão”. Em resumo, a Visão preocupa-se com o objetivo final da organização e a Missão preocupa-se com o motivo pelo qual a organização existe.

Quanto aos objetivos, Hudson (1999, p. 75) declara que “[...] são afirmações dos desejos e propósitos da organização. Sendo que os objetivos estratégicos norteiam a organização direcionando-a na busca dos principais fatores de sucesso [...]”.

Hudson (1999, p. 79-80) define o desenvolvimento das estratégias como categorias amplas de ações que indicam como os recursos humanos, financeiros e outros serão empregados para atingir os objetivos propostos, em base lógica, que explica de que maneira os recursos serão alocados para diferentes objetivos e atividades. A estratégia não é estática. Muda com o tempo, influenciada pelas circunstâncias e pelas pessoas. O autor conclui que os conceitos são complementados “[...] pelo monitoramento do desempenho, que cria um mecanismo de *feedback* necessário ao comparar as realizações efetivas da organização com os objetivos iniciais propostos”.

Vale ressaltar que no modelo apresentado por Hudson, faz-se necessária uma forma adequada de implementação, não existindo uma maneira certa ou errada de preparar os planos estratégicos; mesmo sabendo-se das necessidades, identificando-se os dados essenciais, muitas vezes com equipes maduras, o processo de implementação precisa ser revisitado várias vezes. No desenvolvimento do planejamento estratégico, fatos que não existiam aparecem e necessitam ser considerados e traduzidos para que o plano contemple essa variável e a chance de um resultado positivo seja potencializada.

Hudson (1999, p. 112) compartilha o seguinte pensamento: “[...] é tentador evitar o problema ao concordar com estratégias tão genéricas que satisfazem às aspirações de todos, mas que deixam de lado as questões realmente importantes”.

Segundo Hudson (1999, p. 111), “[...] a chave do planejamento estratégico é, portanto, a concentração no processo de preparação do plano e, não apenas o plano em si”. Conforme apresentado na Ilustração 6, o autor estabelece um processo intelectual de planejamento estratégico, que geralmente deve incorporar os elementos abaixo:

Ilustração 6 – O processo intelectual de Planejamento Estratégico

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

2.3.5. Modelo de Planejamento Estratégico – Almeida

Antes de formular um Plano Estratégico em qualquer organização, é preciso desenvolver o Planejamento Estratégico, que se conceitua como uma técnica administrativa que ordena as ideias e ações das organizações e/ou pessoas, proporcionando a estas uma visão do caminho que se deve seguir.

Com as ideias organizadas, preparam-se as ações que darão continuidade ao plano estratégico, poupando esforços e seguindo no caminho planejado. É importante ressaltar que esse plano deve contemplar ações eficazes, que, sob gerenciamento, possibilitem comparar a aspiração ideal do plano com o que de fato for atingido.

O Planejamento Estratégico deve mostrar de que maneira as ações devem ser direcionadas e organizadas, ajudando todos a chegar a um resultado eficaz.

O modelo de Planejamento Estratégico (PE) proposto por Almeida (2010, p. 7) apresenta o estabelecimento da estratégia, seguindo algumas etapas. O autor baseia-se na análise de quatro atividades que levam a desenvolver a estratégia de uma organização, conforme demonstrado na Ilustração 7:

Ilustração 7 – Análise das Quatro Atividades do PE

Fonte: Modelo de Almeida (2010, p. 7).

Almeida (2010, p. 6-7) assim define essas atividades:

Análise dos aspectos internos: ocorre a conscientização sobre os pontos fortes e fracos, maximizando a eficiência da entidade; Análise do ambiente: atividade mais complexa e geralmente mais importante do PE, pois nela são indicadas as oportunidades e ameaças, que serão a base para se chegar à eficácia da entidade; Orientação *versus* Campo de Atuação que contribuirá para o sucesso de entidade; Estabelecimento da estratégia vigente: é preciso conhecer a estratégia que vem sendo seguida pela entidade para que não aconteça um prejuízo a ela, em função da falta de continuidade das estratégias que vinham sendo desenvolvidas.

Antes de dar continuidade ao desenvolvimento do Planejamento Estratégico, é essencial que se discuta qual é a Missão e/ou Vocação da organização, entender o que traduz a Visão e seus valores organizacionais. O termo Missão será aplicado às organizações (razão de ser) e o termo Vocação (gosto ou facilidade de executar alguma atividade), de forma mais próxima ao indivíduo.

Na Análise dos Aspectos Internos, objeto da Ilustração 8, identificam-se os fatores de sucesso que uma empresa no seu cenário, uma filial, um departamento ou um profissional levam para o cumprimento da sua Missão (organização) ou Vocação (indivíduo). Segundo Almeida (2010, p. 8) “[...] esses fatores que levam uma organização ao sucesso são chamados de Fatores Críticos de Sucesso (FCS), considerados chave ou determinante principal, para que uma entidade sobressaia entre outras”.

Ilustração 8 – Passos para a Análise dos Aspectos Internos

Fonte: Adaptado do Modelo de Almeida (2010, p. 10) pelo autor desta dissertação.

A Análise do Ambiente Organizacional é considerada a etapa mais importante no Plano Estratégico, pois nesse momento as organizações devem alcançar a eficácia, descobrindo as suas oportunidades e ameaças.

Enquanto a Análise dos Aspectos Internos visualiza o presente da organização e o que depende somente dela, a análise do Ambiente Organizacional vai adiante, atuando no futuro da organização, cabendo a esta preparar-se para o novo contexto.

O ambiente da organização, segundo Almeida (2010, p. 11), “[...] é tudo aquilo que influencia em seu desempenho sem que ela pouco ou nada possa fazer para mudar tais fatores ou variáveis”.

Nessa etapa, identificam-se as ameaças que a organização deve enfrentar com eficácia, aproveitando as oportunidades apresentadas. Os dados coletados devem ser organizados, evitando-se informações que possam fugir ao controle do desenvolvimento do plano.

Almeida (2010, p. 11) indica que, para facilitar a análise, deve-se trabalhar em duas etapas:

A primeira é um repensar da entidade, em que se questiona, inicialmente, a localização e depois o ramo de atividades, em função da favorabilidade para o futuro da entidade. A segunda etapa analisa o ambiente propriamente da entidade, dentro da localização e do setor de atividades em que ela opera.

No processo de Análise do Ambiente de uma organização assim proposto, levam-se em consideração o relacionamento e a influência do ambiente: as influências na organização, a região onde a organização se localiza, sua atuação no que tange ao cenário/atividades e a própria análise interna do ambiente da organização – Macroambiente (Solo e Clima), Operacional e Interno.

Ao analisar o ambiente em uma região, deve-se considerar de que maneira a região poderá se comportar ou desenvolver, pois essa influência determinará o sucesso da organização e também o seu desempenho.

Preconiza-se monitorar e realizar comparações entre distintas regiões e considerar o desenvolvimento em outros locais, que possam trazer ganhos competitivos à organização. A flexibilidade organizacional possibilitará a atuação em distintas regiões, viabilizando cada vez mais a organização, aproveitando oportunidades e evitando as ameaças.

Para entender a análise de um setor de atividades, deve-se levar em conta de que maneira as influências e interferências de distintos interessados podem aplicar-se à organização. Almeida (2010, p. 13) aponta as seguintes influências: “O poder dos clientes e fornecedores; o nível de saturação de concorrência; a facilidade de entrada de novos concorrentes; a facilidade de entrada de produtos ou serviços substitutos; o nível de interferência do governo”.

A análise ambiental da organização é dividida em vários segmentos, com as suas distintas características e formas de análise. Para exibi-las de maneira mais clara e precisa, foi adaptado de Almeida (2010, p. 14) o Quadro 1 - Segmentação Ambiental, que apresenta os segmentos, variáveis ambientais, suas características e a metodologia de análise.

Quadro 1 – Segmentação Ambiental

Segmento Ambiental	Variáveis Ambientais	Características	Método de Análise
Macroambiente Clima	São as variáveis decorrentes do poder político: inflação, crescimento do PIB, legislação.	É difícil de ser previsto a curto prazo, mas pode-se projetar uma tendência a longo prazo.	Deve-se ouvir a opinião de <i>experts</i> e apostar em uma tendência política a longo prazo. Na análise, tem-se que traduzir fatos políticos como eleição e aprovação de leis.
Macroambiente Solo	São variáveis do futuro da população e suas características: crescimento por região, por faixa de renda, por sexo.	As previsões são precisas e disponíveis em organismos como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE.	Deve-se usar estudos estatísticos, que normalmente estão disponíveis.
Ambiente Operacional	São variáveis decorrentes das operações: concorrentes, fornecedores, clientes diretos.	As previsões procuram identificar como serão as relações operacionais no futuro, levando-se em conta a evolução tecnológica.	O método de análise é o estudo de cenários, que se utiliza das tendências atuais para identificar o relacionamento operacional futuro.
Ambiente Interno	São os valores e aspirações das pessoas relevantes. No caso de empresas, pode-se segmentar entre proprietários e funcionários.	Os valores e aspirações das pessoas são difíceis de ser mudados. As empresas ou suas áreas normalmente agrupam pessoas com valores semelhantes.	Para identificação dos valores de empresas ou de suas áreas, é utilizando o sistema de análise da cultura organizacional.

Fonte: Adaptado do Modelo de Almeida (2010, p. 14) pelo autor desta dissertação.

Finalizando, no processo de análise para o desenvolvimento da estratégia da organização, deve-se comparar a orientação com o campo de atuação, levando-se em conta a Missão e a Vocação, monitorando-se estas e observando-se se as ações que são pertinentes à Missão ou Vocação estão dentro ou fora do campo de parâmetro destas.

Almeida (2010, p. 21) afirma “[...] que nesta etapa deve-se comparar o que está sendo feito com aquilo que seria a visão”.

Esse autor enfatiza ser importante não descontinuar o trabalho que vem sendo desenvolvido pela organização (planos estratégicos anteriores), pois uma mudança radical pode provocar outros efeitos e trazer prejuízos para a organização, que se prepara para outra etapa no seu desenvolvimento. Deve-se identificar na estratégia vigente quais são as principais atividades e ações que estão relacionadas com o curto, médio e longo prazo, bem como as atividades que mais têm investimentos, para entender a necessidade econômica da organização.

Almeida (2010, p. 21) resume a estratégia como “[...] o caminho que a organização deverá seguir, sendo que se pode considerar uma decisão mais estratégica à medida que seja mais difícil voltar atrás e tenha uma interferência maior em toda a organização”.

Com relação à Etapa da Direção, é a partir desse momento que a organização definirá a sua estratégia – caminho pelo qual ela irá seguir, levantando as possíveis variáveis, sintetizando-as e harmonizando-as, dando um sentido à organização.

É o momento de seguir dois grandes passos:

- a) estabelecer os Objetivos, que são os pontos concretos que a organização deve atingir, com parâmetros numéricos específicos, mensuráveis, relevantes, atingíveis e restritos ao tempo;
- b) determinar a Viabilidade Financeira da organização, elaborando: Demonstrativos financeiros, que têm o papel de demonstrar a viabilidade econômica de forma integrada, observando-se nesse momento a Demonstração de Resultado e Fluxo de Caixa, o Balanço Patrimonial (obrigações e alocações de ativos), as Mutações do Balanço Patrimonial (origens e aplicações dos recursos), os Índices Financeiros (de liquidez, atividade, endividamento e lucratividade).

A Etapa Operacional é dividida em três níveis:

- a) Estratégico, em que as decisões são planejadas e afetam a organização como um todo;

- b) Administrativo/Tático/Integrativo, que faz a ligação entre o Estratégico e o Operacional; e
- c) Operacional, responsável pela realização das ações.

Há a necessidade de integração entre os diversos níveis, pois o que foi planejado em nível estratégico tem reflexos nos níveis administrativo e operacional. No nível operacional, o planejamento é baseado em ações que dão suporte à estratégia, devendo refletir a real necessidade dos recursos empregados na execução desta. Um cronograma de eventos deve ser desenvolvido desde o início da implementação, pois desta forma o sucesso do planejamento estratégico será medido, permitindo a comparação entre as ações idealizadas e as ações realizadas.

2.3.6. Modelo de Planejamento Estratégico – Silva

Silva (2003, p. 40), afirma que todo processo de planejamento é um processo de formação dinâmica de juízo a respeito do futuro da organização.

Para esse autor, na construção de juízo, as perguntas/questões são essenciais e estão presentes o tempo todo durante o processo e obrigam gestores e envolvidos a refletirem sobre o caminho do conhecimento (passado) e sobre as suas escolhas (futuro), afetando a própria identidade da organização.

Neste sentido, o foco do planejamento estratégico está em organizar, orientar, direcionar e desenvolver, o que é muito mais do que estabelecer objetivos concretos, ou ainda, profetizar o futuro.

Silva (2003, p. 43-53), afirma que as fases do processo de planejamento não devem ser nomeadas como um modelo a ser seguido, e sim, de forma tal que a organização possa reconhecer em que momento está durante o processo de planejamento.

O planejamento estratégico proposto pelo autor é composto por cinco etapas, conforme apresentado na Ilustração 9 e detalhado a seguir:

Ilustração 9: Etapas do Processo de Planejamento Estratégico

Fonte: Adaptado do Modelo de Silva (2003, p. 54) pelo autor desta dissertação.

- 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 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 ao 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 elas estejam com as mesmas ideias e informações.
- iii. Direcionamento: etapa em que são definidas algumas balizas, que darão orientação e sentido ao trabalho, e em que se tomam as decisões.
- iv. Plano de ação: gera compromisso nas pessoas – cada uma terá o seu papel e todas saberão dos resultados esperados. Nessa etapa, procura-se 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. Silva (2003, p. 43-53) reforça que, nesse momento, a disciplina é extrema para que as pessoas não priorizem a atividade do dia a dia em detrimento do acompanhamento. Um plano não avaliado ou mal-avaliado

provavelmente será ruim, não aplicável na prática e esquecido ou desacreditado pelas pessoas.

Silva (2003, p. 43-53) também menciona, além das etapas do processo de desenvolvimento do Planejamento Estratégico, o que se deve observar no que se refere às estratégias, seus conteúdos e campos essenciais, característicos das organizações de Terceiro Setor: sociedade, serviços, recursos e pessoas.

Em cada etapa devem-se levar em consideração as suas características e riscos, conforme apresentado no Quadro 2:

Quadro 2 – Cuidados e Riscos de cada etapa no Planejamento Estratégico

Fase	O que é importante nesta etapa?	O que ela pode gerar nas pessoas?	O que pode pôr tudo a perder?
Organização	Iniciativa e coragem. Checar como cada um está. Acordos, consenso. Prazos. Realismo.	Co-responsabilidade	Precipitação. Impor regras. Ignorar conflitos. Excesso de otimismo quanto a tempo e custos. Esquecer pessoas importantes. Manter segredos.
Orientação	Fazer perguntas. Examinar situações em detalhes. Formular claramente os problemas. Procurar causas para os problemas. Ouvir ideias e informações que cada um tem. Checar se houve entendimento. Trazer experiências de fora.	Clareza	Basear-se em preconceitos. Informações duvidosas, vagas. Ignorar partes da realidade. Ficar só no que já sabe. Basear-se somente no senso comum. Reprimir ideias. Dominio de poucos. Só a autoridade se expressa.
Direcionamento	Fazer perguntas sem resposta rápida. Reconhecer que nenhuma resposta satisfaz ainda. Estabelecer critérios. Procurar referenciais comuns. Discutir baseando-se em argumentos. Ordenar, sintetizar, resumir. Registrar, colocar no papel. Esclarecer dúvidas. Ter todos de acordo. Focar no essencial. Manter os pés no chão	Confiança	Ignorar sentimentos e intuições. Evitar questões polêmicas. Adiar escolhas indefinidamente. Só fazer perguntas e críticas. Somente parte do grupo participa. Excessiva pressão de tempo. Ambiente dispersivo. Transformar-se em genérico, superficial.
Plano de Ação	Ouvir quem está na prática. Ouvir quem não está na rotina. Quantificar prazos, quantidade e valores. Precisão. Nomear responsáveis. Pesquisar preços. Estimar custos. Comparar planos parciais. Perguntar a especialistas. Colocar síntese no papel.	Compromisso	Basear-se em hipóteses ou chutes. Barganhas. Medo de assumir. Resistência a orçamentos. Deixar buracos abertos. Planos genéricos demais. Dar a quem não entende.
Avaliação	Ter informações disponíveis. Encontro entre as pessoas. Focar com perguntas. Abertura. Pensar novas formas de fazer. Examinar causas e consequências.	Consciência, aprendizado	Dedicar tempo demais. Dedicar tempo "de menos". Olhar só o que está bom/ruim. Só fazer críticas. Desviar de assuntos delicados. Punir erros. Misturar poder e aprendizagem. Alterar só o assunto dos outros.

Fonte: Silva (2003, p. 55).

Quando expõe o processo, Silva (2003, p. 39-41) ressalta o conceito de participação e envolvimento das pessoas, relevância do consenso e aprendizagem coletiva como resultado esperado. Nesse sentido, destaca o importante papel da relação das pessoas com as perguntas (e respostas) ao planejamento, pois tais relações influenciam o vínculo e comprometimento que elas terão com o resultado desse planejamento, afirmando mais que todo processo de planejamento passa por investigar o passado, a realidade (atitude investigadora) e por definir coisas e fazer escolhas para o futuro (atitude empreendedora):

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.

Ainda segundo Silva (2003, p. 44), todo processo de planejamento representa também esforço extra na rotina de uma instituição; a não concordância de que ele deva acontecer, o incômodo em expor pontos de vista ou a simples resistência em participar de reuniões pode limitar ou mesmo matar toda criatividade e abertura necessárias ao processo de aprendizagem e desenvolvimento. Nessa fase, procura-se criar condições para as pessoas participarem ativamente do planejamento, e não, como simples informantes ou palpiteiras. É essencial que todos estejam alinhados e tenham o mesmo nível de compreensão em relação aos conceitos desenvolvidos e tenham a mesma interpretação de objetivos, missão e valores. Fazer a gestão de organizações que sobrevivem de doações e repasses do governo, que não buscam o lucro e devem perpetuar-se sem a garantia desses recursos é um grande desafio. Assim, complementa Silva (2003, p. 44), a participação ativa das pessoas no processo de planejamento favorece a criação de uma visão comum sobre o futuro, que, por sua vez, promove maior comprometimento com os resultados. Se envolvidas desde a fase de organização do planejamento, as pessoas tornam-se corresponsáveis pelo processo todo.

Silva (2003, p. 71) também propõe um modelo que representa os campos mais importantes em termos de estrutura do planejamento em Organizações do Terceiro Setor, bem como as relações entre eles, conforme a Ilustração 10 e o detalhamento seguinte dessas relações:

Ilustração 10: Relações entre os quatro campos essenciais do Planejamento Estratégico

Fonte: Silva (2003, p. 71)

- 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, o objetivo é encontrar 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 exemplo) 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 de que dispõe;
- iii. Pessoas e serviços: refere-se à qualidade, pois trata-se 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 Organizações do Terceiro Setor, é decorrência da relação das pessoas com a necessidade da sociedade. Essa relação é a relação da motivação ou do engajamento. Nela se pode avaliar como as pessoas se vinculam ao papel social da entidade;

- v. Recursos e serviços: esta relação torna possível analisar a viabilidade do que se pretende fazer, avaliando-se pois os recursos disponíveis ou quanto será necessário captar para prestar os serviços pretendidos;
- vi. Sociedade e recursos: relação que expressa a legitimidade conquistada pela entidade, pois o recebimento de doações e recursos demonstra a adesão da sociedade à causa, validando o reconhecimento do papel da organização.

Silva (2003, p. 70) destaca dois momentos fundamentais para as organizações: em um primeiro momento, é preciso divulgar o que é feito na entidade. A sociedade só repassará recursos se souber da existência da organização e o que ela realmente faz; e, em um segundo momento, é preciso conhecer o que a sociedade deseja e por que ela deseja doar, para o que quer doar.

Por fim, Silva (2003, p. 70) considera que o planejamento deve relacionar os aprendizados passados e as influências que estes terão em futuras e melhores ações garantindo decisões mais adequadas às suas necessidades.

2.3.7. Modelo de Planejamento Estratégico – Schaefer e Voors

Schaefer e Voors (2005, p. 157-170), diante de uma realidade específica para organizações do Terceiro Setor, apresentam um modelo referente ao processo de desenvolvimento de planejamento de longo prazo. O processo envolve a compreensão do passado, a biografia da iniciativa, seu histórico e estruturas de desenvolvimento, a avaliação das forças e fraquezas presentes e o pensamento no futuro.

Um dos aspectos tratados por esses autores como importante para a realização do 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 no que se refere aos públicos constituintes:

O processo de visionar e planejar em 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).

No momento em que as organizações iniciam um processo de planejamento de longo prazo, muitas vezes não existe uma adequada clareza sobre o que está envolvido ou sobre as distintas etapas e qualidades indispensáveis.

Dentre as condições importantes para entrar em um planejamento de longo prazo, Schaefer e Voors (2005, p. 157-170), destacam:

- i. a necessidade de existir um sentimento compartilhado na organização de que o momento é apropriado para empenhar-se em um planejamento de longo prazo, pois para organizações em crise, ou que tenham passado recentemente por um processo de planejamento fica claro que outro novo processo de planejamento não será adequado. Assim, o momento certo é quando a instituição enfrenta uma transição importante e quando as pessoas sentem uma necessidade de diálogo, renovação e comprometimento;
- ii. o reconhecimento de que um processo de planejamento de longo prazo (compreensivo e inclusivo) tipicamente levará de seis meses a um ano, requerendo, como recurso, muitas reuniões.
- iii. a necessidade de que a liderança apoie e ponha o processo em prática.

O modelo de planejamento de longo prazo proposto por Schaefer e Voors (2005, p. 163) é composto das seguintes etapas, conforme a Ilustração 11 e o detalhamento a ela seguinte:

Ilustração 11 - 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 10 ou 20 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:** com foco no que a organização realiza, entre outros aspectos, deve ser simples e responder a uma necessidade real e relacionar-se com a operação da organização;

- c. Declaração de filosofia ou princípios: diz respeito aos valores, incluindo também declarações sobre como a organização é estruturada e a qualidade das suas relações;
 - d. Declaração de metas de longo prazo (3-10 anos): articula as ideias majoritárias da organização por um período mais extenso. Não deve ser muito complexa e deve conter 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 estendem-se naturalmente à declaração de missão e filosofia da instituição.
 - f. Metas anuais, objetivos, abordagens e plano de ação: descrevem o que se espera atingir no próximo período de um ou dois anos.
- iii. Implementação: deve ser rápida ou a organização a enxergará como uma carga; o plano deve estar total e continuamente integrado na vida da instituição e deve ser “encarado” como prioridade máxima;
 - iv. Avaliação e reformulação: Consiste em realizar uma revisão periódica de atividades e progresso, bem como ajustes nas metas e nos cronogramas; como um plano deve ser estabelecido por um período limitado e as organizações e as pessoas mudam, um novo processo de planejamento deverá ser revisto periodicamente, destacando o compromisso de todos.

2.3.8. Modelo de Planejamento Estratégico – Mintzberg

Na literatura de pensamento estratégico, Mintzberg é reconhecido como um dos principais estudiosos organizacionais. A sua teoria baseia-se no fato de que as organizações, seja qual for o seu objetivo, tendem a ser eficazes quando a sua estrutura organizacional surge da relação de parâmetros de “*design*” (projeto organizacional) e fatores situacionais.

Mintzberg *et al.* (2006, p. 29) definem estratégia como:

O padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda

a organizar e colocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes.

Os autores complementam que o planejamento estratégico é um primeiro passo para a implementação de estratégias e não o ponto de partida do seu processo de formulação.

A Escola do *Design* (formação de estratégia como um processo de concepção) é descrita por Mintzberg *et al.* (2006, p. 21-30) como sendo a escola com a visão mais influente do processo de formação estratégica. Essa escola propõe um modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas. Ela enxerga a formação da estratégia como a obtenção do ajuste essencial entre as forças e as fraquezas internas e as ameaças e as oportunidades externas. A matriz *SWOT* é a sua principal ferramenta.

A análise *SWOT* é um importante instrumento utilizado para planejamento estratégico, que consiste em recolher dados importantes que caracterizam o ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) da organização. O modelo da Ilustração 12 representa o processo de pensamento estratégico de Mintzberg:

Ilustração 12 – Modelo de Pensamento Estratégico de Mintzberg

Fonte: Mintzberg *et al.* (2006, p. 30)

De acordo com Mintzberg *et al.* (2006, p. 31), dentre as premissas da Escola do *Design*, destacam-se:

A formação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente – razão e ação estão presentes caracterizando a “formalidade” do processo da estratégia; a responsabilidade por esse controle e essa percepção deve ser do executivo principal – caracteriza a estratégia como inerente à alta administração, relegando o ambiente a um papel menor (outros membros da organização e atores externos); o modelo de formação de estratégia deve ser mantido simples e informal – intuição inconsciente de um lado e análise formal de outro, caracterizado como “um ato de julgamento”; as estratégias devem ser únicas: as melhores resultam de um processo de “*design*” individual – têm de ser sob medida para o caso individual; ser um “ato criativo”; o processo de “*design*” está completo quando as estratégias parecem plenamente formuladas como perspectiva – pouco espaço para visões incrementalistas ou estratégias emergentes, estando a estratégia plenamente formulada, pronta para ser implementada. Essas estratégias devem ser explícitas, assim precisam ser mantidas simples – outros membros da organização devem compreendê-las; finalmente, somente depois que essas estratégias únicas, desenvolvidas, explícitas e simples são totalmente formuladas é que elas podem ser implementadas – formulação e implementação (separação clara entre pensamento e ação).

A estratégia diz respeito tanto à organização quanto ao ambiente que a influencia; dentre todas as premissas, é essencial esta relação, tornando-se impossível separar uma da outra. A essência de uma estratégia é sempre muito complexa, pois quando se trata de compreender as novas mudanças que serão apresentadas, devem-se levar em consideração as novas combinações que dela sobrevivem: a influência que exerce sobre as pessoas, o bem-estar interno da organização e os processos que serão afetados pela própria estratégia.

2.3.9. Modelo de Planejamento Estratégico – Tachizawa

O modelo de gestão proposto por Tachizawa na Ilustração 8 apresenta uma estrutura que pode ser utilizada pela Organização do Terceiro Setor e o seu ambiente.

Nesse sentido, é necessário entender quais são as estratégias mais coerentes, que atendam de forma específica essa organização, adequando prioridades e a implementação de ações em um processo de gerenciamento, e entendendo como as variáveis ambientais e os interessados na OTS a influenciam.

Para Tachizawa (2012, p. 133), “[...] o modelo de gestão proposto, entre outros possíveis para diagnosticar e gerenciar uma OTS parte de fora para dentro da organização e, do geral para o particular”.

A gestão das OSCs terá em seu escopo relacionamentos e projetos com o governo, empresas privadas, outras instituições e, até mesmo, com outras OSCs.

Nesse cenário, a busca de recursos financeiros para a manutenção da organização passa a ter foco estratégico, pois, sem esses recursos essenciais, a continuidade da organização, os projetos sociais e sua estrutura não poderão ser desenvolvidos e mantidos.

Segundo Tachizawa (2012, p. 133), um modelo de gestão para OTS deve: “Identificar as estratégias genéricas aplicáveis a esse tipo de organização; hierarquizar as decisões que compõem o processo de gerenciamento em estratégias e operacionais; identificar os diferentes agentes e instituições que se integram à OTS”.

O modelo de Tachizawa (2012, p. 133-134) fundamenta-se nos seguintes pressupostos:

Existem estratégias genéricas para cada tipo de organização; as estratégias genéricas podem subsidiar a definição das estratégias específicas que em conjunto individualizam a organização; o processo decisório é formado pelas estratégias específicas e genéricas; as estratégias específicas dependem do estilo de gestão do principal executivo da organização e das crenças, valores e da cultura predominante; o processo decisório compõe-se das decisões necessárias à operacionalização das atividades da organização; o modelo proposto sugere a adoção de dois níveis decisórios – o estratégico e o operacional; as decisões estratégicas instituem as regras de decisão para o nível de decisões operacionais, que por sua vez, retroalimentam o nível decisório estratégico com dados dos eventos advindos do nível operacional; a cadeia produtiva composta dos processos produtivos é suportada pelos processos de apoio.

No modelo de gestão proposto por Tachizawa na Ilustração 13, os elementos que integram a gestão de OSCs são: Governo, Parcerias, Instituições Financeiras, Comunidade, Doadores, Voluntários, Serviços/Doações, Decisões Estratégicas, Decisões Internas, Processo Produtivo, *Benchmarking* e Indicadores de Gestão.

Ilustração 13 – Modelo de Gestão proposto por Tachizawa

Fonte: Modelo de Tachizawa (2012, p. 135)

Os processos produtivos que elaboram, dão suporte ao desenvolvimento dos projetos e os implementam são acompanhados pelos gestores por intermédio de indicadores de gestão e também por meio da comparação com outras organizações que podem servir como modelos.

“A OTS precisa de um quadro mínimo indispensável como pessoal fixo, com vínculo empregatício, este pequeno contingente deve ser formado pelo pessoal considerado estratégico para as atividades da OTS e cumprimento da missão” afirma Tachizawa, (2012, p. 134).

A participação de voluntários não remunerados no quadro de pessoal da organização é uma medida que deve ser trabalhada constantemente, pois a estrutura da organização não deve ser maior nem mais importante do que a sua missão.

2.3.10. Modelo de Planejamento Estratégico – Tenório

Segundo Tenório (2009, p. 28), “o Planejamento Estratégico é o planejamento voltado para a visão ampla, global e de longo alcance da organização, baseada na análise do contexto”. Esse autor estabelece seis etapas para o processo de planejamento estratégico: definição da missão, análise do contexto externo, análise do contexto interno, definição de

objetivos, definição de estratégias, e redação ou elaboração do plano. Mesmo apresentando uma forma linear, o processo só finaliza quando se faz uma avaliação do plano garantindo a sua coerência, conforme apresentado na Ilustração 14:

Ilustração 14– Modelo de Planejamento Estratégico

Fonte: Modelo de Tenório (2009, p. 29)

As definições apresentadas por esse autor para as etapas do modelo proposto, no que tange à Missão, Contexto Externo, Oportunidades, Ameaças, Contexto Interno, Pontos Fortes e Fracos, Objetivos e Estratégias, são explicitadas a seguir na Ilustração 15:

Ilustração 15 – Etapas do Modelo de Planejamento Estratégico por Tenório

Fonte: Modelo de Tenório (2009, p. 30-39) adaptado pelo autor desta dissertação.

As estratégias indicam como a organização se planejou para atingir os seus objetivos e, conseqüentemente, concretizar a sua missão.

Segundo Tenório (2009, p. 14), “[...] pelo fato destas instituições (OSCs) possuírem um modelo de gestão particular, elas enfrentam problemas administrativos diferenciados dos encontrados nas organizações dos demais setores”. Para superar esses desafios que podem ameaçar a sua existência e sua eficiência administrativa, as OSCs precisam acrescentar novos instrumentos de gestão, capacitando suas pessoas com competências que assegurem o cumprimento dos objetivos institucionais.

Um trabalho por meio de redes, a identificação clara dos serviços e áreas de atuação das OSCs, compartilhando ações nas quais se identificam os beneficiários, que dão um alcance maior de visibilidade perante a sociedade pelo trabalho realizado, são alguns dos aspectos abordados por Tenório (2009, p. 15), no que se refere ao aprendizado decorrente dos desafios que estas organizações enfrentam nos aspectos de gestão.

2.3.11. Síntese dos conceitos dos modelos na visão dos seus autores

Os modelos propostos têm como objetivo final a elaboração e construção de um plano estratégico, documento resultante de todo o processo de planejamento estratégico. Seus autores apresentam pontos comuns, cuja estrutura varia de acordo com a respectiva visão. O modelo sugerido por Almeida apresenta detalhamento maior para o processo de desenvolvimento do planejamento estratégico em comparação com os modelos de Mintzberg, Tenório, Hudson e Tachizawa, os três últimos, com uma abordagem mais específica para Organizações do Terceiro Setor. A Ilustração 16 sintetiza os conceitos dos modelos, na visão de cada autor:

Ilustração 16 – Síntese dos conceitos dos modelos

Fonte: Elaborada pelo autor desta dissertação, com base na pesquisa bibliográfica.

A seguir, os Quadros 3, 4, 5, 6, 7, 8 e 9 apresentam, respectivamente, o conceito de Visão, Missão, Ambiente Externo, Ambiente Interno, Objetivos, Estratégias, Monitoramento e Controle, conforme as propostas de cada autor quanto à gestão e ao desenvolvimento do planejamento estratégico propriamente dito. Apontam-se abaixo de cada Quadro os pontos em que converge a conceituação dos autores.

Quadro 3 – Visão

Mintzberg	Não comentada
Tenório	Não mencionada
Hudson	A Visão tende a ser articulada, ela expressa aquilo que a organização deseja alcançar em última análise, sabendo que é improvável que isto aconteça por si só. Em suma, a Visão preocupa-se com o objetivo final da organização.
Tachizawa	Conceitua a "Visão" na mesma linha de pensamento de Hudson quando diz que a "Visão" do fundador reflete como a organização deveria ser no futuro.
Schaefer e Voors	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 de juntar à sua volta pessoas e recursos necessários para fazê-la realizar-se.
Silva	Pode ser entendida como um objetivo claro e abrangente, fornecendo uma ideia nítida do que se quer ser ou fazer. As pessoas visualizam o que é importante realizar, têm em seu conceito é um elemento do futuro, algo que ainda será realizado. Ela motiva, inspira e ajuda a suportar períodos sem resultados.
Bryson	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 desempenho, as normas decisórias e o padrão ético.
Almeida	A Visão não é apenas um grande objetivo, mas um desafio e deve, também, indicar como atingi-lo. Em uma organização em que as pessoas têm a visão estratégica, não é necessário que se determine tudo o que elas devem fazer, pois a visão orienta ações.

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação, com base na pesquisa bibliográfica.

A conceituação de Visão proposta por Tachizawa (2007) acompanha a de Hudson (1999), quando diz que a “[...] visão” do fundador reflete como a organização se apresentará no seu futuro; Almeida (2010) enfatiza a “visão” como um desafio, que orienta as ações.

Quadro 4 – Missão

Mintzberg	Não comentada
Tenório	Missão é a finalidade, a razão de ser, a mais elevada aspiração que legitima e justifica social e economicamente a existência de uma organização e para qual devem-se orientar todos os esforços.
Hudson	Missão está mais relacionada às crenças comuns da organização e às razões pelas quais ela existe. A Missão preocupa-se com o motivo pela qual a organização existe, com seus valores comuns, sustentados pelas pessoas na organização.
Tachizawa	A Missão é a razão de ser da organização, devendo, portanto, especificar as razões fundamentais da existência da organização.
Schaefer e Voors	Com foco no que a organização realiza, entre outros aspectos, deve ser simples e responder a uma necessidade real e deve se relacionar com a operação da organização.
Silva	A missão deve ser tratada como algo intrínseco à vida, ou seja, está presente nas pessoas que procuram um sentido maior no que fazem. Não pode ser tratada como algo externo (de fora para dentro), mas como algo que surge como pergunta nas pessoas, algo que elas vivenciam no dia a dia.
Bryson	Consiste no desenvolvimento ou revisão dos valores e propósitos 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 levará em conta os interesses dos stakeholders para formular a sua missão.
Almeida	A Missão é a razão de ser da entidade e serve para delimitar seu campo de atuação, como também para indicar as possibilidades de expansão de suas ações. Dentro do conceito de Missão, podem-se acrescentar os valores da organização que também nortearão toda a estratégia da empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação, com base na pesquisa bibliográfica.

Tenório (2009), Hudson (1999), Tachizawa (2012) e Almeida (2010) seguem a mesma linha de conceito quando afirmam que a Missão é a razão de ser da organização, devendo, portanto, especificar as razões fundamentais da existência da organização.

Quadro 5 – Ambiente Externo

Mintzberg	Não comentado
Tenório	O contexto externo é constituído pelas instituições e aspectos da sociedade que afetam a organização. A identificação de como esses aspectos podem influenciar a organização em termos de riscos e oportunidades possibilita que a organização desenvolva linhas de ação para fazer frente e adaptar-se às condições do contexto.
Hudson	A revisão do ambiente externo precisa fornecer dados sobre as tendências sociais e econômicas relevantes para a organização e seus objetivos, bem como as tendências políticas e o desenvolvimento tecnológico. Tendência de dados financeiros, demográficos e culturais devem ser analisados constantemente pela organização.
Tachizawa	Há uma significativa amplitude que considera as forças econômicas, políticas, sociais, entre outras, no ambiente onde a organização opera e, que devem ser analisadas devido a suas influências no contexto da organização, criando oportunidades e ameaças. Esta influência é considerada incontornável necessitando monitoramento pela organização.
Schaefer e Voors	Não comentado
Silva	Não comentado
Bryson	Na exploração do ambiente externo, no intuito de identificar oportunidades e ameaças que a organização pode enfrentar, as tendências políticas, econômicas e sociais devem ser avaliadas juntamente com a situação do grupo de <i>stakeholders</i> , que inclui clientes e usuários e os atuais e potenciais colaboradores e competidores.
Almeida	O ambiente de uma entidade é tudo aquilo que influencia o seu desempenho sem que ela pouco ou nada possa fazer para mudar tais fatores ou variáveis. Na análise ambiental, são identificadas as oportunidades e ameaças, que são os principais condicionantes da eficácia organizacional, ou seja, para se ter sucesso, devem-se aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças.

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação, com base na pesquisa bibliográfica.

Há consenso entre os autores que expressam o mesmo conceito, reforçando a importância da identificação das forças externas não controláveis, que podem afetar a organização, em termos de oportunidades ou ameaças e da necessidade do seu monitoramento.

Quadro 6 – Ambiente Interno

Mintzberg	Aponta como um dos pontos fortes de uma organização, uma competência que a distinga das demais, algo que ela possa desempenhar muito bem. Ressalva que com essa medida não se deve esperar uma diferenciação que resulte em produtos ou serviços sempre inovadores.
Tenório	São aspectos internos à organização que favorecem ou dificultam seu desempenho, desenvolvimento e crescimento. Estes aspectos dizem respeito a de que maneira é realizada a distribuição de trabalho e são tomadas as decisões e distribuídos os recursos, bem como a qual será a sua infraestrutura para desenvolver os projetos e trabalhos.
Hudson	A revisão interna precisa de informações sobre a carteira de serviços, campanhas e sua natureza, o subsídio que cada serviço recebe de doações, a base de recursos humanos, físicos e financeiros e recursos intangíveis (imagem, contatos, conhecimento, competências).
Tachizawa	Diversificação dos projetos sociais, estrutura interna com o mínimo indispensável de pessoas com vínculo empregatício, atendimento da expectativa de diferentes públicos, prioridade no uso de tecnologia nos projetos, controle adequado do fluxo de caixa e trocas de experiências com outras organizações.
Schaefer e Voors	Não comentado
Silva	Não comentado
Bryson	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.
Almeida	Na atividade de análise dos aspectos internos são identificados, inicialmente, os fatores de sucesso de uma empresa em seu ramo de atividade, de uma unidade de empresa ou de um profissional, que levam a entidade ao cumprimento de sua Missão (razão de ser) ou Vocação. Esses fatores que levam uma entidade ao sucesso são chamados de Fatores Críticos de Sucesso (FCS).

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação, com base na pesquisa bibliográfica.

A análise do ambiente interno da organização revela os seus pontos fortes e fracos. Os autores apresentam conceitos de revisão interna consistente, diversificação de projetos e, principalmente, de que maneira a organização deve manter os seus controles, para garantir o sucesso do seu desempenho como organização competitiva.

Quadro 7 – Objetivos

Mintzberg	O objetivo deve estabelecer o que deve ser atingido e quando os resultados devem ser atingidos, mas não estabelecem de que maneira os resultados devem ser atingidos. Conseguem explicitar se o caminho a ser seguido está certo.
Tenório	São propósitos específicos, alvos a serem atingidos ao longo de determinado período de tempo, que, em conjunto, resultarão no cumprimento da Missão da organização. Os objetivos têm um caráter mais interno e gerencial, através destes é possível analisar o desempenho dos responsáveis por seu cumprimento.
Hudson	Os objetivos são afirmações dos desejos e propósitos da organização. Podem ser qualitativos. Ajudam a enfocar as várias áreas da organização para que atinjam a sua Missão. Concentram a atenção das pessoas e orientam seus atos. Devem ter hierarquias orientando as pessoas em seus distintos níveis.
Tachizawa	Não comentados
Schaefer e Voors	Os autores apresentam o conceito baseado em metas e as divide em: de longo prazo (3-10 anos) e de médio prazo (dividindo ainda as de longo prazo em períodos menores). As metas devem articular as ideias majoritárias da organização por um período, não devem ser muito complexas e devem conter prioridades claras.
Silva	São elementos essenciais ao PE, pois expressam os resultados a serem medidos, estão relacionados àquilo que se busca realizar: intuito, propósito e alvo. Promovem foco, orientação, motivação, engajamento e também referências para a avaliação.
Bryson	O acordo inicial sobre o P.E. 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.
Almeida	O objetivo é um ponto concreto que se quer atingir, devendo ter parâmetros numéricos e datas a serem alcançadas. De modo geral, o objetivo não pode preceder a estratégia, mas deve ter coerência com ela, estabelecendo um processo linear estruturando o pensamento.

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação, com base na pesquisa bibliográfica.

Os autores, exceto Tachizawa, que não fez comentário, reforçam o conceito de que estabelecer os objetivos permitira à organização priorizar os seus desejos, propósitos e recursos, na busca contínua dos alvos a serem atingidos ao longo do tempo.

Quadro 8 – Estratégias

Mintzberg	Trata-se da forma de pensar no futuro, integrada ao processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados. Dependendo do contexto no qual é empregada, a estratégia pode ter o significado de políticas, objetivos, táticas, metas, programas, entre outros, numa tentativa de exprimir os conceitos necessários para defini-la.
Tenório	São caminhos escolhidos que indicam como a organização pretende concretizar os seus objetivos e consequentemente a sua missão, indicando onde estarão concentrados os esforços, as linhas de ação e de que maneira será atingido o objetivo. Representam escolhas relativas à forma do uso dos recursos e à realização do trabalho.
Hudson	São categorias amplas de ações que indicam como os recursos humanos, financeiros e outros serão empregados para atingir os objetivos estabelecidos. Concentram a atenção das pessoas em um número limitado de ideias que permitem ajustar as atividades da organização dentro de um contexto, proporcionando uma base lógica do uso dos recursos em relação aos objetivos ou distintas atividades.
Tachizawa	Estratégias genéricas comuns às organizações voltadas para a captação de recursos, parcerias e alianças, convênios com o governo, com a iniciativa privada e com outras OTSs necessárias à execução dos projetos da organização. As estratégias genéricas subsidiam a definição das estratégias específicas, dependendo estas do estilo de gestão do principal executivo da organização e das crenças, valores e da cultura predominante.
Schaefer e Voors	Não deve levar muito tempo ou a organização a enxergar-se como uma carga. O plano deve estar total e continuamente integrado à vida da instituição, em vez de ser carregado por apenas um grupo de planejamento com autoridade limitada e deve ser “encarado” como prioridade máxima.
Silva	Gerar um compromisso nas pessoas, cada uma terá o seu papel e todas saberão dos resultados esperados por parte delas. Nesta etapa procura-se converter em ações e resultados o que foi definido na fase de direcionamento.
Bryson	Trata-se das questões fundamentais sobre os mandatos, missão e valores, nível de produto ou de serviço, clientes, usuários e contribuintes, custos, finanças e arquitetura organizacional e de gestão. Formulação de estratégias para gerir as questões: diz respeito à definição de cursos de ação, políticas e programas condizentes com a missão da organização.
Almeida	Estratégia é o caminho que a entidade deverá seguir, podendo-se considerar mais estratégica uma decisão à medida que seja mais difícil voltar atrás e tenha-se uma interferência maior em toda a organização, no processo de estabelecer a viabilidade estratégica, leva-se em consideração o estabelecimento dos objetivos, a elaboração de controles financeiros e o estabelecimento das ações.

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação, com base na pesquisa bibliográfica.

Os autores concordam explicitamente que as estratégias definem um caminho a ser seguido, ao direcionar as iniciativas da organização e levar em consideração a elaboração de controles que garantam a melhor forma de alocar os recursos para atingir os objetivos propostos e para promover o seu uso racional.

As ideias devem ser sempre avaliadas e, quando surgirem outras consideradas melhores, estas outras devem ser aplicadas para o bem e o sucesso da estratégia.

Quadro 9 – Monitoramento e Controle

Mintzberg	Não comentados
Tenório	É a função que compara as ações planejadas com os resultados obtidos. A partir dessa análise é possível dar início a eventuais correções nos rumos definidos pela organização. O controle está presente no dia a dia da organização com a missão de ajudar a organização no cumprimento de seus objetivos e metas.
Hudson	O processo para monitorar o desempenho estratégico passa por: Objetivos: o que a organização pretende atingir Indicadores de desempenho: o que a organização atingiu Revisão: o que se pode e deve fazer melhor realocando recursos Providências: decisões e ajustes aos objetivos. Cria-se um mecanismo de realimentação efetiva das atividades.
Tachizawa	O monitoramento caracteriza-se cada vez mais por desenvolver e estimular o autocontrole e a flexibilidade, tendo em vista que os empregados e colaboradores devem manter com a organização e seus públicos uma atitude de cooperação e engajamento na Missão. Indicadores de gestão tendem a melhorar a capacidade de monitoramento e avaliação dos projetos sociais executados e em andamento, bem como melhorar o controle destas.
Schaefer e Voors	Consistem em realizar uma revisão periódica de atividades e progresso, bem como ajustes nas metas e nos cronogramas. Como um plano deve ser por um período limitado e as organizações e as pessoas mudam, um novo processo de planejamento deverá ser revisto periodicamente, destacando o compromisso de todos.
Silva	O autor trabalha com o conceito de avaliação. Reforça que neste momento a disciplina é extrema para que as pessoas não priorizem as atividades do dia a dia em detrimento do acompanhamento. Um plano não avaliado ou mal-avaliado provavelmente será ruim, não aplicável na prática e esquecido ou desacreditado pelas pessoas.
Bryson	Não comentados
Almeida	É necessário um controle do cronograma das mudanças de estrutura e do sistema administrativo. Esse controle deverá ser permanente, sendo alterado apenas quando houver uma nova estratégia a ser seguida. As ações acontecem em um nível operacional, refletindo a real necessidade de pessoas e recursos, servindo para comprometer as pessoas com os planos. O cronograma servirá de controle para que as ações sejam realizadas.

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação, com base na pesquisa bibliográfica.

Salvo Bryson (1988), que não se manifesta a respeito, os autores convergem para um mesmo pensamento, ao afirmarem que o Monitoramento e o Controle caracterizam-se por desenvolver e promover o autocontrole, possibilitando de forma consistente a comparação entre o que foi proposto e o realizado e permitindo que novas ações sejam implementadas para uma retomada ajustada aos objetivos propostos. Note-se que esse processo, conforme apresentado pelos autores, é realimentado em todo o desenvolvimento do plano estratégico.

2.4. Síntese da Revisão Teórica

O Quadro 10 apresenta um resumo dos principais conceitos desenvolvidos e abordados na revisão teórica e suas relações e influências nas variáveis e dimensões deste estudo.

Quadro10 – Síntese da Revisão Teórica

Dimensões do Estudo		Base Teórica	Aplicação para o Estudo
Especificidades das Organizações da Sociedade Civil (Desafios e Oportunidades)	Gestão do Conhecimento, Formação de Parcerias, Gestão de Projetos, Captação de Recursos, Sustentabilidade, Gestão Financeira, Legitimidade, Recursos Humanos, Gerenciamento do Voluntariado, instituições enxutas e desburocratizadas, motivação da mão de obra voluntária, consolidação da imagem junto à comunidade	Machado-da-Silva e Fonseca (1996); Drucker (1997); Hanson (1997); Alexander <i>et al</i> (1999); Atack (1999); Falconer (1999); Reis (1999); Stone <i>et al</i> (1999); Maddrell (2000); Ashoka e McKinsey (2001); Camargo <i>et al</i> (2001); Noletto (2001); Fischer (2002); Teodósio (2002); Fischer (2003); Austin (2003); Fiege (2003); Rodrigues (2003); Salamon (2003); Yoffe (2003); Brooks (2004); Teegen <i>et al</i> (2004); Foster e Bradach (2005); Jepson (2005); Borger (2006); Brown (2006); Carvalho (2006); Porter e Kramer (2006); McDonald (2007); Tachizawa (2007); Alves Jr (2008); Benevides, Abud e Profeta (2009); Fischer <i>et al</i> (2009); Weerawardena <i>et al</i> (2010)	Aspectos que se apresentam na análise das especificidades das Organizações da Sociedade Civil e suas influências no desenvolvimento do Planejamento Estratégico
Modelos de Planejamento Estratégico	Aspectos políticos, estratégias adaptadas às condições financeiras, aprendizagem no desenvolvimento do Planejamento Estratégico, necessidade de estruturar um modelo de planejamento para área-fim e para área de captação de recursos, processo inclusivo	Fischmann (1987); Bryson (1988); Hudson (1999); Almeida (2001); Silva (2003); Schaefer e Voors (2005); Mintzberg <i>et al</i> (2006); Tachizawa (2007); Tenório (2009)	Aspectos particulares em termos de formulação do Planejamento Estratégico para Organizações da Sociedade Civil
Conceitos do Terceiro Setor e das suas Organizações	Estrutura do Terceiro Setor, controles, pessoas, recursos e capacidades, análise ambiental da instituição	Fernandes (1994); Salamon e Anheier (1997); Salamon (1998); Falconer (1999); Goncalves (1999); GESSET (2001); Fischer (2002); Rothgiesser (2002); Delgado (2004); Cabral (2007); Tachizawa (2007); IBGE (2010)	Compreensão das características das Organizações da Sociedade Civil que podem influenciar o desenvolvimento do Planejamento Estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

3. METODOLOGIA

3.1. Metodologia Utilizada

Este capítulo tem como objetivo expor os procedimentos práticos para a realização da pesquisa, facilitando a compreensão da metodologia nela utilizada e os motivos que levaram à sua escolha.

Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa de dados secundários e de dados primários, em duas fases:

(1) Dados secundários: Resultantes de levantamento bibliográfico, definido por Mattar (2008, p. 9) como a busca do conhecimento através de trabalhos feitos por outros autores, realizando-se uma busca e revisão da literatura entre autores consagrados, dissertações, teses, artigos e revistas relacionados com o tema e apresentados no capítulo 2.

(2) Dados primários: Resultantes de pesquisa de campo segundo o método o levantamento de experiência proposto por Mattar (2008, p. 10), cujos procedimentos estão detalhados nos próximos parágrafos.

3.1.1. Natureza da Pesquisa

O limite entre a pesquisa exploratória e a descritiva nem sempre é claro. Cervo *et al.* (2007, p. 63) conceituam: “[...] a pesquisa exploratória realiza descrições precisas e quer descobrir as relações existentes entre seus elementos componentes”. Para esses autores, tanto as pesquisas exploratórias quanto as descritivas visam aclarar o problema proposto para estudo.

Segundo Gil (2010, p. 27), no que se refere aos seus objetivos e finalidades, as pesquisas podem ser classificadas como exploratório-descritivas e explicativas. Para esse autor, pesquisas exploratórias permitem maior conhecimento sobre o tema, podendo ser mais flexíveis quanto ao seu planejamento, de forma a proporcionar familiaridade com diferentes aspectos relevantes para o tema em estudo.

As pesquisas descritivas objetivam expor com detalhes as características da população ou de fenômenos, ou mesmo o estabelecimento de relações entre variáveis. Já as pesquisas explicativas buscam identificar os fatores responsáveis pela ocorrência de fenômenos, esclarecendo a razão de tais ocorrências.

Marconi e Lakatos (2011, p. 171) subdividem a pesquisa exploratória em três tipos:

- a) estudos mediante procedimentos específicos para coleta de dados (análise do conteúdo);
- b) estudos de manipulação experimental, com a finalidade de manipular uma variável independente, a fim de localizar variáveis dependentes e suas associações, e;
- c) estudos exploratório-descritivos combinados, que têm por objetivo descrever um fenômeno como, por exemplo: o estudo de caso.

Segundo Mattar (2008, p. 9), no que se refere aos métodos utilizados, a pesquisa exploratória emprega levantamentos a partir de fontes secundárias, experiências, estudo de casos e observação informal. Já as pesquisas descritivas utilizam, geralmente, os levantamentos e estudos de campo.

Yin (2010, p. 39) afirma que:

O estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. Pode incluir tanto estudos de caso únicos quanto de múltiplos, assim como abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa.

Conforme o modelo apresentado por Yin (2010, p. 41), adotou-se como abordagem metodológica para esta dissertação a pesquisa exploratória qualitativa, com enfoque no Estudo de Caso como estratégia de pesquisa.

O estudo de caso permite a análise em profundidade de uma situação em particular, identificando variáveis e suas inter-relações que poderiam não ser percebidas através de outro método (EISENHARDT, 1989).

Apresenta-se, na Ilustração 17, o desenho do procedimento metodológico.

Ilustração 17 – Desenho do procedimento metodológico

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

3.1.2. Abordagem e método da pesquisa de campo

Uma pesquisa qualitativa é desenvolvida para o entendimento, compreensão e descrição de comportamentos humanos através de um quadro de referência, tendo uma perspectiva mais subjetiva dos dados. Já a pesquisa quantitativa preocupa-se com a verificação, com a obtenção do resultado através de medições mais controladas, organizadas e tratadas estatisticamente (MARTINS; THEOPHILO, 2007).

A pesquisa qualitativa é relevante, segundo Flick (2009, p. 20), “[...], pois apresenta em sua estrutura um foco nas relações sociais devido à pluralização das esferas da vida, estudando situações e pessoas no seu cotidiano”.

Dessa forma e de acordo com a questão de pesquisa, a abordagem do presente estudo é qualitativa e justifica-se pelo objeto do estudo e pela natureza dos seus questionamentos, no caso, as especificidades de uma organização do Terceiro Setor e a influência que exercem sobre o planejamento estratégico dessa organização.

Durante o desenvolvimento analítico do plano da pesquisa, realizaram-se reuniões, que possibilitaram a compreensão das necessidades da organização estudada e melhor entendimento da sua estrutura.

Os dados iniciais foram obtidos das fontes apresentadas pela Coordenadora Geral da organização estudada, diretamente na sede da instituição, o que propiciou o acesso a documentos, atas, certificados, estatutos, registros e materiais necessários para atender e obter respostas a todos os questionários desenvolvidos para o levantamento de dados da pesquisa propostos para a organização.

Flick (2009, p. 148) afirma que, no desenvolvimento de pesquisas qualitativas, as entrevistas semiestruturadas são amplamente utilizadas para a coleta de dados, sintetizando a experiência individual ou do grupo sobre o tema estudado, afirmação que se alinha com o que diz Mattar (2008, p. 10), no que se refere ao método de levantamento de experiência. Tais questões foram detalhadas para coleta e análise dos dados, respectivamente.

As peculiaridades das OSCs, constatadas na Casa Ronald McDonald, foram confrontadas com as teorias estudadas. Os dados devidamente mapeados foram analisados, levando-se em consideração tais peculiaridades e suas respectivas influências no desenvolvimento de um planejamento estratégico para a referida instituição.

Todo o resultado do processo de análise e interpretação das informações será compartilhado com a organização, com as devidas considerações e sugestões para o desenvolvimento de um PE.

3.1.3. Definição do sujeito social

Levaram-se em consideração como universo desta pesquisa todas as Fundações Privadas e Associações sem fins Lucrativos (FASFIL), estimadas em quase 291 mil instituições, conforme dados apresentados pelo (CEMPRE/IBGE, 2010).

Este estudo, ao investigar exclusivamente uma instituição, baseou-se na argumentação de Yin (2010, p. 40), quando este afirma que o caso único pode ser utilizado na avaliação e explanação de teorias, o que condiz com a proposta do presente estudo, ao analisar modelos de Planejamento Estratégico de distintos autores, para compreender como as particularidades de uma Organização do Terceiro Setor podem influenciar no desenvolvimento de um PE para organizações dessa natureza.

Para Flick (2009, p. 23) a escolha de um determinado método não deve levar em conta a preferência do pesquisador, e sim, a relação entre o tema e o método. Assim, a metodologia definida para o presente estudo foi determinada em função da problemática e dos objetivos propostos.

A Casa Ronald McDonald foi a organização escolhida, por conveniência, para o desenvolvimento deste trabalho, tendo em vista a facilidade de acesso aos dados pelo pesquisador (pois está no sistema há 16 anos e se relaciona com todas as pessoas em seus diferentes níveis de atuação) e a contribuição para o propósito da pesquisa, uma vez que a instituição selecionada apresenta elementos significativos para esclarecer a questão de pesquisa.

O trabalho realizou-se na Casa Ronald McDonald de São Paulo, embora haja outras cinco Casas Ronald McDonald no Brasil com estruturas semelhantes à de São Paulo, pois esta diferencia-se das demais no que se refere à formação de parceria, captação de recursos, sustentabilidade e gestão financeira com o GRAACC – Grupo de Apoio ao Adolescente e à Criança com Câncer e o Instituto Ronald McDonald (IRM), instituições mantenedoras responsáveis, cada qual, por 50% do suporte financeiro à Casa.

Uma informação relevante em relação às outras Casas é que todas têm em comum o suporte financeiro do IRM (50% dos recursos financeiros anuais); os outros 50% são oriundos de instituições locais, a saber:

- i. Casa Ronald McDonald – Rio de Janeiro (1994): Associação de Apoio à Criança com Neoplasia, no Rio de Janeiro;
- ii. Casa Ronald McDonald – ABC (2007): Associação Projeto Crescer, em Santo André;
- iii. Casa Ronald McDonald – Campinas (2010); Associação dos Pais e Amigos das Crianças com Câncer e Hemopatias, em Campinas;
- iv. Casa Ronald McDonald – Belém (2012); Associação Colorindo a Vida, em Belém;
- v. Casa Ronald McDonald – Jaú (2012); Fundação Amaral Carvalho, em Jaú;

Um estudo exploratório com caráter descritivo foi adequado para este trabalho, por propiciar estudos futuros mais abrangentes, empregando técnicas de análise que permitam verificar relações de diversos tipos.

3.1.4. Definição dos termos

No desenvolvimento de uma pesquisa acadêmica, a definição dos termos utilizados no seu constructo deve ser clara, de forma a permitir a correta compreensão tanto por parte dos entrevistados, dirimindo suas dúvidas quanto de futuros leitores.

Para Marconi e Lakatos (2010, p. 144), “[...] o uso de termos apropriados, de definições corretas, contribui para a melhor compreensão da realidade observada. Se o termo utilizado não condiz com o requisito que lhe foi atribuído deve ser substituído, evitando a confusão de ideia”.

Os conceitos apresentados foram considerados os mais adequados para este estudo e foram baseados na revisão teórica desta dissertação, podendo haver outras definições na literatura existente.

Torna-se imprescindível a definição dos termos que serão apresentados na sequência, com uma breve explicação para facilitar a compreensão das variáveis (especificidades) alinhadas com a questão de pesquisa e os objetivos propostos, conforme se destacam:

Gestão do Conhecimento: a gestão do conhecimento pode ser definida como um sistema integrado que desenvolve saberes e competências coletivas, utilizáveis pelas organizações e pessoas, visando ampliar o capital intelectual (SABBAG, 2007).

Formação de Parcerias: a instituição deve possuir competências em negociação com outras instituições (empresas, órgãos públicos, pessoas), ampliando e potencializando os seus resultados, ao mobilizar os seus principais recursos. A construção de parcerias traz grande aprendizado organizacional, indo do reconhecimento das próprias fragilidades à busca dos pontos fortes dos parceiros, e cada parte envolvida agrega valor, contribuindo com suas melhores competências (FISCHER, 2002; CAVALCANTI, 2006).

Gestão de Projetos: segundo Benevides, Abud e Profeta (2009, p. 37) “[...] a gestão deve estar em concordância com o seu desenvolvimento; os objetivos devem ser factíveis e

fundamentados em estimativas realistas; o resultado deve estar baseado no planejamento, capacitação, comprometimento, controle e ação por parte das pessoas responsáveis por seu desenvolvimento”.

Captação de Recursos: entre as principais atividades que exigem atenção do gestor das OSCs estão a captação de recursos por doações e a prestação de contas relacionada aos recursos investidos e resultados obtidos nos projetos por elas desenvolvidos. A sustentabilidade financeira dessas organizações envolve um modelo misto de recursos gerados pela própria instituição e por doações a fundo perdido (FIEGE, 2003).

Sustentabilidade: O alcance da sustentabilidade das organizações relaciona-se a quatro pilares básicos que, para Alves Junior (2008, p. 64), implicam: (a) tomar decisões sobre investimentos para a preservação ambiental; (b) envolver-se com o desenvolvimento da comunidade onde atua; (c) realizar o planejamento estratégico de suas atividades, papel esse de seus gestores; e (d) ampliar e diversificar as fontes de recursos na implantação de suas estratégias.

Gestão Financeira: Vários são os parâmetros que podem ser considerados para a sua definição. Neste estudo, prevaleceu a abordagem de Tachizawa (2012, p. 134), pois apresenta uma hierarquização no que tange às decisões de captação de recursos e gestão destes, quando desenvolvidos nas OSCs (ou OTSs, como também chamadas):

As decisões financeiras estratégicas são entendidas como as decisões que afetam diretamente os objetivos estratégicos traçados pela alta administração e na obtenção de recursos financeiros, parcerias, alianças e convênios com os setores públicos e privados. As decisões operacionais referem-se à gestão do fluxo de caixa, que dão origem aos relatórios demonstrando como foram aplicados os recursos dos doadores, cabem também as decisões operacionais, avaliar o desenvolvimento dos projetos que a OTS mantém.

Legitimidade: O reforço na necessidade de transparência faz com que as OSCs a todo o momento se apresentem de forma exemplar, defendendo consistentemente as suas credenciais e referências. 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 a condição de legalidade, transparência contábil e disponibilização de informações aos instituidores e colaboradores (SALAMON, 1999 apud CABRAL, 2007, p. 146).

Recursos Humanos: Para o escopo deste estudo, a definição se baseia nas observações de Fischer *et al.* (2009, p. 136) . Dentre as principais particularidades das OSCs que impactam diretamente a sua gestão de pessoas, destacam-se:

- a grande resistência à adoção de treinamentos e técnicas gerenciais, pelo receio de que provoquem um desvio dos valores e objetivos mais amplos;
- 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;
- a motivação e comprometimento muito vinculados aos valores, fazendo com que as recompensas individuais sejam menos valorizadas e, conseqüentemente, as remunerações sejam mais baixas.

Gerenciamento do Voluntariado: Nos dias de hoje, entender que qualquer pessoa possa ser voluntária é equivocada: o voluntário precisa ter conformidade com a missão institucional, preparo físico, mental e psicológico, disposição, um mínimo de competência nas áreas em que irá atuar e comprometimento necessário e constante com a causa. Isso exige do gestor conhecimento das áreas potenciais para o voluntariado, capacidade de avaliar a adequação do perfil do voluntário às necessidades da organização e conhecimento da legislação (FIEGE, 2003).

3.1.5. Coleta de Dados

Realizou-se a coleta dos dados em julho de 2014, utilizando-se questionários desenvolvidos e respondidos pela Coordenadora Operacional Administrativa – Marta Mingione, da Casa Ronald McDonald.

Com base na revisão da literatura, verificou-se a aplicabilidade dos conceitos definidos através da obtenção de dados primários para esta pesquisa. A estrutura de coleta de dados foi desenvolvida em duas fases, em cada uma das quais procurou-se utilizar a técnica qualitativa mais apropriada a cada tipo de coleta desejado.

Com este estudo, não se ambicionou proclamar conclusões válidas para todo o universo das Fundações Privadas e Associações sem fins Lucrativos (FASFIL); portanto, a

amostragem foi do tipo não probabilístico e intencional, devido à carência de fontes que permitissem empregar outras formas de composição da amostra.

Para Mattar (2008, p. 10) o levantamento de experiência tem por objetivo entender as experiências relevantes, aprofundando o conhecimento sobre o tema em estudo, pois “[...] muitas pessoas, em função da posição profissional privilegiada que ocupam, acumulam experiências e conhecimentos sobre um tema ou problema em estudo”. Dessa forma, o levantamento de experiência permite ao pesquisador sintetizar tais experiências, tornando-se mais familiarizado com o tema proposto para o estudo.

3.1.5.1. Influência do Pesquisador

Para esta dissertação, de acordo com os conceitos de Cooper e Schindler (2003, p. 128), que classificam o grau de controle das variáveis pelo pesquisador, a pesquisa posiciona-se como *ex post facto*, pois não houve controle das variáveis para manipulá-las, tendo-se relatado apenas o que havia acontecido ou estava acontecendo.

3.1.5.2. Tempo

Os dados levantados tiveram foco no período em que se realizou o Planejamento Estratégico na organização estudada e o momento subsequente ao seu desenvolvimento, caracterizando-se, portanto, um estudo transversal.

3.1.5.3. Amplitude

A pesquisa se manteve restrita a uma determinada instituição do Terceiro Setor, o que impede estabelecer conclusões sobre o setor de forma geral. O tema foi estudado de forma mais profunda, porém com amplitude limitada, o que constitui, nos termos de Cooper e Schindler (2003, p. 130-131), um estudo de caso.

3.1.5.4. Instrumentos de coleta de dados

Para o desenvolvimento da pesquisa na instituição selecionada, foi utilizado um questionário padronizado, com perguntas abertas e fechadas, conforme propostas de Carvalho (2004), Krakauer (2011) e Figueiredo (2013). As vantagens desse instrumento segundo SELLITZ *et al.* (1987, p. 268-273) normalmente são: o custo mais baixo; menor exigência de explicações do pesquisador; possibilidade de aplicação a um grande número de pessoas e a diversas regiões ao mesmo tempo, vantagens comprovadas nesta pesquisa.

O questionário foi adequado nessa fase em função de sua natureza impessoal, que garantiria certa igualdade de uma situação de mensuração para outra, apesar de poder ainda ter havido, por parte da respondente, alguma possibilidade de interpretação do enunciado das questões padronizadas.

Na primeira fase, com foco na obtenção de dados da instituição do Terceiro Setor que realizou Planejamento Estratégico, elaboraram-se uma carta de apresentação (vide APÊNDICE 1) e questionários (vide APÊNDICE 2), caracterizando a parte deste estudo do tipo exploratório com caráter descritivo.

Para a segunda fase, utilizou-se uma entrevista semiestruturada com roteiro de orientação (vide APÊNDICE 3) – Organização que realizou um Planejamento Estratégico. As duas fases da coleta de dados foram realizadas pessoalmente com Marta Mingione – Coordenadora da Casa Ronald McDonald.

Flick (2009, p. 143) destaca que esse tipo de entrevista permite flexibilidade ao pesquisador na sua condução, buscando adquirir o maior número de informações em cada uma das entrevistas:

As entrevistas semiestruturadas, em particular, tem atraído interesse e passaram a ser amplamente utilizadas. Este interesse está associado à expectativa de que é mais provável que os pontos de vista dos sujeitos entrevistados sejam expressos em uma situação de entrevista com planejamento aberto do que em uma entrevista padronizada ou em um questionário.

Prosseguindo, o autor distingue as entrevistas semiestruturadas em: entrevista focalizada (reconstitui-se na pesquisa o impacto de um estímulo uniforme sobre o entrevistado); entrevista semipadronizada (reconstitui-se a teoria subjetiva do entrevistado acerca de determinado tópico); entrevista centrada no problema (interessa-se por pontos de vista subjetivos, voltando-se para o conhecimento sobre fatos ou processos sociais); entrevista

com especialistas (busca o conhecimento específico de peritos sem interesse pelo entrevistado) e, por fim, entrevista etnográfica (centra-se na observação participante).

Para este estudo, foi escolhida a entrevista centrada no problema, seguindo as etapas propostas por Flick (2009, p. 154) para a sua realização: um questionário precedente à entrevista (vide APÊNDICE 2), que tem a função de coletar dados preliminares e qualificadores; o desenvolvimento de um guia de entrevista, com questões direcionadas, nas quais prevalece o interesse do pesquisador; o momento da realização da entrevista; o desenvolvimento de um protocolo de entrevista (incluindo as percepções do pesquisador e as reações do entrevistado).

Em cada uma das etapas, procurou-se utilizar a técnica qualitativa mais adequada a cada tipo de coleta pretendido.

3.1.6. Realização do pré-teste dos questionários e entrevista

Em julho de 2014, foram realizados os testes dos instrumentos (questionários e entrevista) com a Coordenadora da instituição cujo perfil correspondia ao proposto para o estudo.

Esta condição foi necessária para que se identificassem as possíveis dificuldades de compreensão dos textos elaborados e falhas nos instrumentos, tendo-se verificado: a correta compreensão das questões, a necessidade de inclusão/exclusão de itens nos questionários, o tempo ideal para a entrevista, e a contribuição da respondente no que se refere ao processo.

De acordo com o cronograma do projeto, essa etapa foi realizada presencialmente, possibilitando (caso houvesse necessidade) os ajustes adequados no momento da avaliação.

O questionário qualificador foi respondido sem dificuldades pela Coordenadora da instituição, tendo sido apresentados no dia da entrevista os questionários (vide APÊNDICE 2) e a entrevista semiestruturada (vide APÊNDICE 3).

A entrevista foi agendada com antecedência e teve o tempo estimado em duas horas, mas ultrapassou em vinte minutos o prazo calculado.

Realizado o pré-teste, percebeu-se a oportunidade para algumas mudanças, que se referiam:

- ao agendamento e à data para a entrevista, elementos essenciais no processo;
- aos termos (especificidades), que deveriam ser explicados conforme a dificuldade da entrevistada (caso houvesse) em relacioná-los com o seu dia a dia;
- ao protocolo de entrevista, pois, não havendo um controle muito preciso nas informações, a interpretação de dados (subjetividade) poderia não ser a mais adequada.

3.1.7. Realização das entrevistas

Em julho de 2014, antes das entrevistas centradas no problema, foram enviados questionários qualificadores, de acordo com a proposta de Flick (2009) para esse tipo de entrevista, conforme apresentado no item 3.1.5.4.

Os questionários recebidos foram bem compreendidos pela respondente, possibilitando o agendamento e a realização da entrevista.

O guia de entrevista utilizado nessa abordagem permitiu à entrevistada desenvolver as suas ideias de maneira espontânea e elucidativa, proporcionando ao mesmo tempo uma adequada direção, caso o diálogo se desenvolvesse para assuntos improdutivos ou não condizentes com o propósito do processo.

Entradas conversacionais durante a entrevista serviram para apresentar à entrevistada os termos relacionados ao tema, as perguntas sobre a organização, aspectos gerais e para detalhamento de outros aspectos mencionados durante a entrevista, bem como para a indução específica de um tema. Assim, por meio de resumos e questões de compreensão, aprofundou-se o entendimento do entrevistador sobre o que foi dito.

O roteiro de entrevista apresentado (vide APÊNDICE 3) foi preparado para possibilitar que a entrevistada discorresse sobre o tema das especificidades do Terceiro setor e suas influências no desenvolvimento de um planejamento estratégico.

Sempre que necessário, durante a entrevista, foram esclarecidos os principais conceitos de Planejamento Estratégico, Gestão do Conhecimento, Formação de Parcerias, Gestão de Projetos, Captação de Recursos, Sustentabilidade, Gestão Financeira, Legitimidade, Recursos Humanos, Gerenciamento do Voluntariado. Com a finalidade de constatar o entendimento do conceito que estava sendo trabalhado, investiu-se em alguns momentos um pouco mais de tempo sobre o tema, para dirimir dúvidas.

A entrevistada foi estimulada a contribuir com suas opiniões sobre as principais dificuldades e facilidades relacionadas ao planejamento de OSCs em geral, bem como sobre as influências das especificidades do Terceiro Setor no desenvolvimento do PE.

3.1.8. Análise de Dados

A análise da entrevista foi realizada de acordo com o método da análise de discurso que, de acordo com Flick (2009, p.302), é um dos tipos de metodologia mais apropriados para os casos em que a coleta de dados é realizada por meio de entrevista. Esse autor recomenda os seguintes passos para a aplicação desse método: leitura cuidadosa da transcrição das entrevistas; codificação do material, e análise e descrição analítica do discurso.

A esse respeito, Gill (2014, p. 252) acrescenta “que o analista do discurso deve estar interessado no detalhe das passagens dos discursos, com o que é realmente dito ou escrito”, que se deve organizar textos e descobrir qual realmente é a atitude de um indivíduo com relação a determinado assunto, podendo a análise do discurso ocorrer em conversações, entrevistas ou mesmo em textos escritos de diferentes tipos. Gill (2014, p. 251-254) propõe o seguinte procedimento para a análise do discurso: desenvolvimento de perguntas diferentes (não é um enfoque que se pega na prateleira), transcrição (registro literal da fala, sem correções), espírito de leitura cética (questionamento dos pressupostos e da maneira como se dá sentido às coisas), codificação (organização das categorias de interesse) e análise do discurso (identificação de padrões nos dados).

A entrevista e as respostas dos questionários foram gravadas e transcritas imediatamente após a sua realização; as frases são autênticas, correspondendo na íntegra às falas da respondente, tendo-se contado também com o apoio de anotações feitas no momento da realização da entrevista.

Na análise, foram consideradas as transcrições, as informações estruturadas nos roteiros e nos protocolos pós-entrevista. No entanto, a linguagem apenas não é suficiente para que se realize a análise do discurso. Segundo Gill (2014, p. 255), “[...] o pesquisador ao mesmo tempo em que se examina a maneira como a linguagem é empregada, deve ser sensível àquilo que não é dito – sinais do entrevistado, como o silêncio e outros indícios contextuais”.

Além de se estar atento à linguagem corporal e ao momento correto de realizar paradas ou finalizar a entrevista, contudo, afirmar que se deve familiarizar com o contexto

seja algo extremamente importante, não significa que possa ser descrito com neutralidade e ou sem dificuldades.

Diante do exposto até o momento e para prover uma representação visual da proposta metodológica, observa-se no Quadro 11 um resumo da caracterização metodológica da pesquisa de campo.

Quadro 11 – Caracterização Metodológica da pesquisa de campo

Dimensão	Caracterização	Aporte Teórico
Natureza da Pesquisa	Exploratório-descritiva	Markoni e Lakatos (2010)
Abordagem	Qualitativa	Flick (2009)
Método	Levantamento de Experiência	Mattar (2008)
Unidade de Análise	Especificidades das OSCs	Conforme Questão de Pesquisa
Sujeitos Sociais	Organizações da Sociedade Civil	Conforme Questão de Pesquisa
Coleta de Dados	Entrevista semiestruturada (centrada no problema)	Flick (2009)
Análise de Dados	Análise do Discurso	Flick (2009) e Gill (2014)

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação

3.1.9. Limitações

Esta dissertação apresenta algumas evidentes limitações metodológicas, explicadas em parte pelas características do objeto do estudo. Caracterizando-se este como pesquisa de cunho exploratório-descritiva, percorre um caminho com diversas rotas de conhecimento sem poder dedicar suficiente atenção a todos os modelos estudados, nem esgotar as possibilidades de **análise** que cada autor apresenta.

Uma das características da pesquisa qualitativa e da amostra por conveniência é a não generalização dos resultados. Portanto, as sugestões aqui apresentadas ficaram limitadas ao contexto pesquisado, não sendo representativas para o universo das OSCs encontradas no Brasil.

Se, por um lado, a seleção da instituição objeto da pesquisa por conveniência facilita o acesso aos sujeitos sociais e maior cooperação durante a entrevista, por outro lado, tal critério de seleção pode apresentar vieses, por ter sido selecionada pelo pesquisador (MALHOTRA, 2006).

Mattar (2008, p. 11) ensina que: “[...] os levantamentos de experiências, além de ajudarem a aprofundar o conhecimento sobre o problema em estudo, poderão trazer outras valiosas contribuições para a pesquisa”, ensinamento com o qual se alinha o objetivo desta dissertação.

Cuidados especiais foram aplicados na apresentação dos resultados do levantamento da experiência, para deixar claro que se trata de um estudo exploratório e não conclusivo, cujo objetivo é o de aprofundar o conhecimento sobre o assunto, tendo sido as informações obtidas, por amostra intencional, da pessoa com experiência no assunto (no caso, a Coordenadora da Casa Ronald McDonald, de São Paulo).

Em relação aos dados levantados, pondera-se que muitos estudos, independentemente da abordagem proposta, possuem limitações nesse sentido em razão do contexto em que estão inseridos. Para Flick (2009, p. 286), as descobertas dizem respeito a determinado contexto de tempo e espaço, o que dificulta a generalização de muitas pesquisas. Outro problema é a possibilidade de uma infinidade de opções para codificações e comparações: a amostragem teórica poderá integrar infinitamente novos casos.

Assim, esta dissertação apresenta informações que poderão ser utilizadas como base para futuras pesquisas sobre as Organizações da Sociedade Civil, para o aprofundamento da compreensão do papel que lhes cabe e para as respectivas contribuições à sociedade.

3.2. Síntese da Revisão Metodológica

O Quadro 12 apresenta, em relação aos dados levantados, uma síntese dos principais pontos relativos: ao Problema, aos Objetivos Específicos, às técnicas utilizadas para o levantamento de dados, às possíveis questões, e às técnicas para as análises de dados.

Quadro 12 – Síntese da Revisão Metodológica

Problema	Objetivos: Principal/Secundários	Aspectos a descrever	Técnica de levantamentos de dados	Possíveis questões	Técnica de Análise de dados
Dadas as especificidades das Organizações do Terceiro Setor, como estas influenciam a elaboração de um Planejamento Estratégico?	Identificar as especificidades das Organizações do Terceiro Setor no desenvolvimento de um Planejamento Estratégico	A necessidade de as organizações se manterem fiéis à sua missão e atender interesses distintos dos públicos constituintes; O esforço contínuo em manter a sua legitimidade e a credibilidade.	Questionário	Quando a instituição elaborou o seu mais recente Planejamento Estratégico? Como foi realizado o PE da instituição? A instituição apresenta um sistema formal de Gestão do Conhecimento? De que maneira a instituição realiza a Gestão dos seus Projetos? Qual a metodologia utilizada pela instituição na captação de recursos no mercado? Pensando nas instituições sociais, quais seriam os principais desafios no que se refere à sustentabilidade neste setor?	Exploratório-descritiva
	Caracterizar como essas especificidades facilitam ou dificultam o desenvolvimento do Planejamento Estratégico nas Organizações da Sociedade Civil	Os principais desafios: Gestão do Conhecimento, Formação de Parcerias, Gestão de Projetos, Captação de Recursos, Sustentabilidade, Gestão Financeira, Legitimidade, Recursos Humanos, Gerenciamento do Voluntariado; Gestão profissional, com poucos recursos financeiros e humanos.	Questionário	A instituição percebeu a existência das influências descritas no PE? A solução encontrada em atendimento a estas influências no Planejamento Estratégico foi satisfatória?	Levantamento da Experiência
	Analisar as influências dessas especificidades, assim caracterizadas, sobre o Planejamento Estratégico das Organizações da Sociedade Civil	Descrição das soluções alternativas utilizadas pela organizações do Terceiro Setor e a sua real eficácia.	Entrevista semiestruturada	Qual é o grau de influência dos públicos constituintes no processo de elaboração do PE da instituição? Os públicos constituintes contribuem na eficiência da utilização dos recursos da instituição?	Abordagem Qualitativa
Os métodos de Planejamento Estratégico utilizados pelas Organizações do Terceiro Setor necessitam de adaptações?	Descrever as especificidades das Organizações do Terceiro Setor que influenciaram o resultado de seu Planejamento Estratégico	Modelo de Planejamento Estratégico utilizado pela organização; Fatores facilitadores e dificultadores do Planejamento Estratégico do ponto de vista da organização	Entrevista semiestruturada	De todas as especificidades acima, quais foram ou seriam em sua opinião as que mais influenciaram no desenvolvimento do PE da instituição? O quanto estas influências contribuíram no sucesso do Planejamento Estratégico?	Análise do discurso

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação

4. HISTÓRICO DA CASA RONALD MCDONALD

4.1. Casa Ronald McDonald

A Casa Ronald McDonald é a casa de apoio para os pacientes que estão em tratamento no Grupo de Apoio ao Adolescente e à Criança com Câncer (GRAACC). A Casa serve de apoio logístico no que tange à hospedagem de pacientes que moram em lugares distantes e não conseguiriam manter o seu tratamento devido à distância, situação que é um constante desafio para o atendimento contínuo, com um alto padrão de humanização, às pessoas que por lá passam.

Nos últimos anos, o número de atendimentos aumentou significativamente e a preocupação do corpo administrativo é que, com o passar do tempo, isso possa prejudicar o padrão ideal e adequado de humanização que o sistema exige.

4.2. Sistema *Ronald McDonald House Charities - RMHC*

O sistema global *Ronald McDonald House Charities* (RMHC) foi fundado em 1984, em memória do fundador do McDonald's, Ray Kroc, com a missão de propiciar bem-estar e saúde às crianças e adolescentes de todo o mundo, mas não se pode falar da Casa Ronald McDonald sem falar do personagem que nomeia a casa de apoio – Ronald McDonald.

Love (1996, p. 272–276) relata como nasceu o personagem Ronald McDonald:

Mágico e malabarista, Ronald McDonald é o personagem símbolo do McDonald's e um velho conhecido das crianças de todos os países onde a marca está presente, promovendo a rede em 25 línguas diferentes ao redor do mundo. A história começou em 1960, quando um franqueado da rede em Washington D.C., decidiu promover sua unidade com um anúncio de televisão. Os shows infantis, naquela época, estavam entre os programas com maior audiência, especialmente “O Circo do Bozo”. O franqueado do McDonald's tornou-se um dos patrocinadores do programa, vislumbrando nele o veículo pelo qual poderia atingir o seu público-alvo: as crianças. Em 1963, a emissora retirou o programa do ar, alegando queda de audiência, e o franqueado perdeu aquele que se tornara seu grande porta-voz junto às crianças. Sem poder produzir sozinho o programa, o proprietário da loja em Washington decidiu criar um palhaço próprio e colocá-lo em propagandas televisivas, usando o mesmo ator que havia personificado o palhaço Bozo, William Scott. Naquela época, o visual do palhaço era modelado por produtos do próprio McDonald's: o chapéu era uma bandeja com um hambúrguer de isopor, os sapatos tinham a forma de pãezinhos; o nariz era feito de um copo do McDonald's; e o cinto era um hambúrguer de isopor. O

nome Ronald surgiu por acaso: simplesmente rimava com McDonald. Sua primeira aparição televisiva foi em 1963.

No Brasil, o Instituto Ronald McDonald é a representação do sistema RMHC, estabelecido em 51 países, que já destinou mais de US\$ 600 milhões em favor de crianças e adolescentes do mundo inteiro. Apenas em 2008, cerca de US\$ 124 milhões foram arrecadados, tendo beneficiado 3,7 milhões de crianças e adolescentes. O sistema RMHC tem como foco três programas centrais: Programa Casa Ronald McDonald, *Family Room* e *Care Mobile*.

4.3. Instituto Ronald McDonald – IRM

No Brasil, o câncer é a 1ª causa de morte por doença na faixa etária de 5 a 19 anos. No entanto, se há 30 anos a chance de cura era de 15%, atualmente passa de 65%, podendo chegar a 85% em alguns casos, segundo dados do Instituto Nacional de Câncer (INCA) (2012).

Fundado em 8 de abril de 1999, o Instituto Ronald McDonald dedica-se à luta contra o câncer infanto-juvenil, ação diretamente vinculada à garantia do direito à vida e à dignidade da pessoa humana, e tem como objetivo contribuir para aumentar o índice de cura da doença.

O Instituto Ronald McDonald identifica as demandas prioritárias no combate ao câncer infanto-juvenil e desenvolve programas que propiciem diagnóstico precoce, encaminhamento adequado e tratamento de qualidade para crianças e adolescentes com câncer no Brasil.

Para o desenvolvimento de seus Programas – Casas Ronald McDonald, Espaço da Família, Diagnóstico Precoce e Atenção Integral – o Instituto conta com o apoio da comunidade científica e de voluntários sociais, que têm representação em seus Conselhos. Para implantação dos Programas em âmbito nacional, o Instituto trabalha com a articulação de uma rede de instituições parceiras, que atuam pela mesma causa nas diversas regiões geográficas brasileiras. Os recursos captados pelo Instituto são destinados aos projetos apresentados por essas instituições e, através do efetivo acompanhamento, com relatórios técnicos, financeiros e auditorias, o Instituto assegura transparência e credibilidade aos investidores, bem como aos demais segmentos da sociedade.

4.4. Grupo de Apoio ao Adolescente e à Criança com Câncer – GRAACC

O GRAACC nasceu em 1991, graças à iniciativa do Dr. Sérgio Petrilli, chefe do setor de Oncologia do Departamento de Pediatria da Escola Paulista de Medicina, do engenheiro voluntário Jacinto Antonio Guidolin e da Sra. Léa Della Casa Mingione, voluntária do Hospital do Câncer.

É uma instituição sem fins lucrativos, criada para garantir a crianças e adolescentes com câncer o direito de alcançar todas as chances de cura com qualidade de vida, dentro do mais avançado padrão científico. O hospital do GRAACC realiza mensalmente cerca de 2.500 atendimentos, entre sessões de quimioterapia, consultas, procedimentos ambulatoriais, cirurgias, transplantes de medula óssea e outros. Além de diagnosticar e tratar o câncer infantil, o GRAACC atua no desenvolvimento do ensino e de pesquisa. O GRAACC tem um profundo relacionamento com a Casa Ronald McDonald em São Paulo: a Casa serve de base, amparando os seus pacientes que necessitam de hospedagem e não têm condições de retornar aos seus lares.

O GRAACC, além de apoiar financeiramente a Casa Ronald McDonald de São Paulo, participa também da sua gestão administrativa, por meio de um membro com direito de voto no Conselho de Administração da Casa.

4.5. A Casa Ronald McDonald

A **Casa Ronald McDonald – São Paulo** é uma Organização da Sociedade Civil, situada na Rua Uapés, 690, no bairro do Planalto Paulista, na cidade de São Paulo. Nasceu para hospedar, com toda qualidade, conforto e carinho, crianças e adolescentes que estão combatendo o câncer infantil no hospital do Grupo de Apoio ao Adolescente e à Criança com Câncer (GRAACC).

O espaço, inaugurado em abril de 2007, faz parte do programa mundial **Casa Ronald McDonald**, coordenado no Brasil pelo Instituto Ronald McDonald, que lhe dá apoio administrativo e financeiro. A Casa é gerenciada pelo Grupo de Apoio ao Adolescente e à Criança com Câncer (GRAACC) e tem capacidade para atender até 30 pacientes e seus acompanhantes, vindos de cidades do interior de São Paulo e de outros estados. A unidade é a

terceira do país e a 265ª do mundo a integrar o programa internacional *Ronald McDonald House Charities* (RMHC).

Nessa unidade, revezando-se em turnos durante os sete dias da semana, trabalham 18 funcionários e 90 voluntários. Desde a inauguração, a Casa Ronald McDonald São Paulo já recebeu mais de 4.000 crianças e adolescentes. Para garantir todo o conforto que os jovens pacientes merecem, o local possui 30 suítes, sendo seis suítes especiais para os pacientes que realizaram transplantes de medula óssea, com cozinha e quarto estendido para convívio com a família.

A Casa tem uma estrutura definida de Voluntários, que trabalham de forma consistente e sem remuneração e cada pessoa é responsável por distintos setores. Na Ilustração 18, uma vista frontal da Casa Ronald McDonald em São Paulo:

Fonte: Elaborada pelo autor desta dissertação (2013)

Ilustração 18 – Vista Frontal da Casa Ronald McDonald

Fonte: Autor desta dissertação

4.5.1 Produtos e Serviços da Casa Ronald McDonald

Segundo a Coordenadora Administrativa da Casa Ronald McDonald (Marta Mingione), para que as crianças e os adolescentes continuem inseridos no programa escolar de sua cidade ou estado assim que terminar o seu tratamento, foi desenvolvida a Escola Móvel, na qual professores de universidades públicas de São Paulo oferecem suporte pedagógico aos hóspedes. As aulas são ministradas individualmente e elaboradas de acordo com o currículo escolar da escola de origem. No final de cada bimestre ou trimestre,

informações sobre todas as atividades realizadas são anexadas a um relatório de desempenho elaborado pelo coordenador da Escola Móvel e encaminhado para a escola da criança.

A Coordenadora Administrativa informa também que a Casa Ronald McDonald São Paulo é mantida por doações de pessoas físicas e jurídicas e recebe apoio do Instituto Ronald McDonald através de campanhas como o McDias Feliz e cofrinhos.

Ainda de acordo com a Coordenadora Administrativa, em fevereiro de 2008, foi criada a Oficina de Cinema, projeto do voluntário Paulo Domingues, produtor de cinema. As crianças e os adolescentes participam de todas as etapas, desde a concepção do roteiro até a atuação, passando pela produção, cenografia, filmagem e fotografia, aprendendo um ofício e estimulando a criatividade, a autoestima e o trabalho em equipe.

Desde o início do projeto, cerca de 100 crianças e adolescentes já participaram da Oficina e produziram vários vídeos, tais como: "O dia em que todos os corações pararam de amar", "A mente mais poderosa" e "Conto de Natal", que teve a participação de atores conhecidos do grande público, além de um filme em que as próprias crianças apresentam a Casa Ronald McDonald.

A Casa tem área construída de 2.200m², dispondo de refeitório, cozinha industrial equipada, lavanderia, brinquedoteca e adoleteca, área para oficinas, um grande jardim e uma horta, onde as crianças plantam e colhem alimentos.

As crianças hospedadas recebem todo o suporte psicossocial, nutricional, pedagógico e, principalmente, afetivo, o que lhes garante, assim como aos seus acompanhantes, conforto e qualidade de vida.

A Casa Ronald McDonald também oferece atividades e programas que contribuem de forma irrefutável para a recuperação das crianças e dos adolescentes e, indiretamente, dos seus acompanhantes, apresentando-se na Ilustração 19 algumas das atividades que mais se destacam:

- Atividades Lúdicas;
- Brinquedoteca/Adoleteca;
- Cabeleireiro e Maquiagem Mensal;
- Oficinas – “Mãos que Criam”;
- Atividades Artesanais Sustentáveis;
- Oficinas de Cultura – Cinema e Teatro para os Pacientes;
- Projeto Amicão – “Cão Joe”;
- Projeto Felicidade;
- Teria Floral;
- Projeto – “Tricomania”;
- Aula de Danças;
- Projeto Cultura e Lazer – Parceria com o Cinemark;
- Grupo “Esparatrapo”.

4.6. Organograma da Casa Ronald McDonald

A Casa Ronald McDonald (ou, alternativamente, CRM), apresenta uma estrutura organizacional enxuta, composta pela Assembleia Geral dos seus associados, pelo Conselho de Administração e pelo Conselho Fiscal. O Conselho de Administração tem sob a sua responsabilidade a Coordenação Operacional e a Assessoria Jurídica. A Coordenação Operacional é responsável pela equipe Administrativa (composta por 05 funcionários em regime de CLT) e pela equipe de funcionários de terceiros (com 13 integrantes), respondendo por toda a operação e funcionalidade da CRM, conforme apresentado na Ilustração 19.

Ilustração 19 – Organograma da Casa Ronald McDonald – SP

Fonte: CRM – Adaptada pelo autor desta dissertação (2014)

5. RESULTADOS

Este capítulo expõe os resultados da pesquisa e está dividido em duas partes: (1) apresentação do levantamento de dados da instituição; (2) apresentação da fase qualitativa da pesquisa (entrevista com a Coordenadora da CRM), tanto na apresentação do levantamento de dados como no momento da entrevista. As informações serão confrontadas com conceitos extraídos do referencial teórico.

5.1. Levantamento dos dados da CRM

Os questionários foram apresentados pessoalmente à instituição selecionada e nos próximos parágrafos os resultados obtidos serão compartilhados. Embora restrito a uma instituição, o estudo foi muito discutido com a Coordenadora da CRM e permitiu compreender algumas deduções importantes acerca das influências das peculiaridades do Terceiro Setor na gestão e no desenvolvimento de um planejamento estratégico.

O crescimento do Terceiro Setor tem despertado o interesse de pesquisas nessa área e as suas instituições recebem cada vez mais pedidos de informações a respeito da sua estrutura organizacional e gestão, constatação que foi compartilhada pela Coordenadora da CRM, pois outros interessados têm solicitado informações sobre a instituição.

Conforme protocolo, realizou-se agendamento com pessoa responsável da instituição e os questionários foram respondidos, tendo havido a permissão do uso de um gravador e de um computador para apoiar esse processo.

Vale ressaltar que nesta primeira fase, investiu-se o tempo para analisar descritivamente os dados da instituição e compreender o processo de desenvolvimento do planejamento estratégico já existente e os resultados que surgiram depois da implementação do plano.

5.1.1. Constituição jurídica

De acordo com o seu Estatuto, a instituição pesquisada, fundada em 30 de agosto de 2006 sob a denominação Associação Casa da Família, é uma pessoa jurídica de direito

privado, constituída nos termos do Código Civil Brasileiro sob a forma de associação de caráter filantrópico, assistencial, sem cunho político ou partidário, sem fins econômicos, regida por um Estatuto e pela legislação específica.

5.1.2. Foco de Atuação

O foco de atuação da instituição foi avaliado em função da quantidade de grupos (conforme a Classificação Internacional de Organizações sem Fins Lucrativos – ICNPO apresentada no APÊNDICE 2 – Quadro A) que a instituição informou atender. A CRM atende especificamente dois grupos:

- Grupo III – Saúde (hospitais e reabilitação, residências para idosos, intervenção em saúde mental e crises);
- Grupo IV – Serviços sociais (emergência e assistência);
- População alvo da instituição: Adolescentes e Crianças com Câncer (especificamente).

Segundo Carvalho (2004, p. 74) em uma pesquisa realizada com 112 instituições do Terceiro Setor, “[...] a maioria (82,1%) das organizações possui um único grupo declarado como foco de atuação, entretanto, no mesmo grupo de instituições, 14,3% trabalham com dois ou mais focos de atendimento”. Os grupos mais declarados pelas instituições respondentes foram os Grupos II (Educação e pesquisa) e IV (Serviços sociais - emergência e assistência), com 12 e 13 citações respectivamente.

Carvalho (2004, p. 76), em seu estudo, no que se refere à identificação das populações-alvo atendidas: adolescentes, família, jovens adultos e crianças com 35, 31, 21, 19, 18 foram as mais citadas respectivamente. Para a CRM, uma descrição genérica da população atendida não seria suficiente, pois o foco em pacientes com câncer determinaria uma definição mais específica para o público atendido.

A amostra coletada não permite categorizar a distribuição para todas as organizações do Terceiro Setor. No entanto, com o atendimento especializado da CRM no que se refere ao suporte no tratamento do câncer para as populações-alvo, a instituição apresenta um trabalho pioneiro e com qualidade destacada, elevando o nível de especialização ao atender populações distintas.

5.1.3. Receita Anual Média da Instituição

A receita anual média da instituição apresentada pela Coordenadora está acima de R\$ 1 milhão. Desses recursos, 50% são procedentes da parceria existente com o IRM (via a iniciativa do programa McDia Feliz), e os outros 50% são oriundos do GRAACC (que envia à instituição em torno de 40% das crianças e dos adolescentes atendidos pelo GRAACC que residem em cidades distantes da sede do seu hospital; a CRM hospeda os pacientes do hospital e os acompanhantes durante o tratamento).

A CRM também desenvolve ações para captação de recursos (Pizza do Bem, Bazar, Palestras Institucionais entre outros eventos).

Os incentivos do governo do Estado e Municipal são dados em sua maior parte por meio de isenções de impostos. Entretanto, a Casa, por ter conseguido a Certificação Municipal do Conselho da Criança e do Adolescente, qualificou-se para o apoio financeiro de projetos. Os valores compartilhados pela instituição no que se refere aos incentivos foram: Isenção de INSS Patronal via Certificação de Entidades Benéficas de Assistência Social (CEBAS), no valor de R\$ 80.000,00 durante o ano em exercício e um desconto específico na conta de água concedido pela Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo (SABESP) no valor de R\$ 60.000,00 anuais.

No comparativo ao estudo realizado por Carvalho (2004, p. 85), 60% do grupo de 112 instituições estudadas pelo autor que apresentaram valores das suas receitas superiores a R\$ 50 mil/ano realizaram planejamento estratégico. A CRM, com uma receita acima de R\$ 1 milhão, enquadra-se na amostra pesquisada, mantendo a regra por ele estudada.

Na CRM há uma valorização das parcerias realizadas também com outras empresas (fruto do relacionamento da instituição com as mantenedoras e o setor privado), que contribuem com produtos e serviços, como se apresenta na Tabela 3.

Tabela 3 – Parcerias com a CRM

	Parceria com a Casa Ronald McDonald		
	Produto	Contribuição Mensal	Valores 2013/2014
ECOLAB	Produtos de limpeza	R\$ 750,00	R\$ 13.500,00
COCA COLA	Alimentos	R\$ 280,00	R\$ 4.993,00
JUNIOR ALIMENTOS	Alimentos	R\$ 50,00	R\$ 900,00
SANTHER	Produtos de limpeza	R\$ 150,00	R\$ 2.700,00
DIXIE	Embalagens	R\$ 50,00	R\$ 900,00
CREATA	Brinquedos	R\$ 400,00	R\$ 7.200,00
WICKBOLD	Alimentos	R\$ 378,00	R\$ 6.804,00
TOTAL		R\$ 2.058,00	R\$ 36.997,00

Fonte: CRM – Adaptada pelo autor desta dissertação (2014)

5.1.4. Força de Trabalho

A estrutura da Casa Ronald McDonald de São Paulo apresenta em sua estrutura:

- 05 (cinco) funcionários com vínculo trabalhista, nos termos da CLT;
- 13 (treze) funcionários terceirizados;
- 90 (noventa) voluntários que atuam em diferentes funções na instituição.

A CRM, com um grupo enxuto, enquadra-se entre as pequenas e médias instituições que apresentam, respectivamente, em sua estrutura até 05 funcionários e de 10 a 50 funcionários (FASFIL, 2010).

5.1.5. Importância dos temas de Gestão

Conforme apresentado no APÊNDICE 2 – Quadro D e com amparo na revisão bibliográfica realizada acerca das necessidades e particularidades de gestão das organizações sem fins lucrativos (vide 2.2. – Especificidades das organizações do Terceiro Setor), foram selecionados 20 temas importantes para esse tipo de organizações, a saber:

1. Avaliação dos resultados obtidos pela instituição;
2. Captação de recursos financeiros;
3. Comunicação com colaboradores;
4. Comunicação com mantenedores;
5. Comunicação com os beneficiários;
6. Comunicação com os voluntários;
7. Fazer com que as pessoas trabalhem juntas e na mesma direção;
8. Gestão Financeira;
9. Gerenciamento do Voluntariado;
10. Identificação de necessidades do público-alvo;
11. Motivação;
12. Parcerias e Alianças;
13. Planejamento de ações;
14. Gestão de Recursos Humanos na instituição;
15. Problemas trabalhistas;
16. Gestão de Projetos;
17. Sustentabilidade;
18. Gestão do Conhecimento;
19. Treinamento e Desenvolvimento;
20. Legitimidade.

Não se pretende esgotar todas as características e necessidades de administração existentes, e sim, verificar a sua importância e o quanto elas podem influenciar no desenvolvimento do PE das OSCs.

Esses temas foram submetidos à instituição pesquisada, que foi convidada a indicar a importância por ela atribuída a cada um deles, tendo a sua Coordenadora atribuído a todos eles um nível de importância muito grande (a escala apresenta parâmetros entre: muito pequena, pequena, grande e muito grande), notando-se que, no desenvolvimento do PE, muitos desses temas são debatidos e trabalhados para minimizar impactos ruins (item das causas trabalhistas, gestão do conhecimento) e potencializar certos aspectos (parcerias, sustentabilidade, legitimidade, dentre outros).

Os temas relacionados à Comunicação (colaboradores, mantenedores, voluntários e beneficiários) são entendidos como vitais pela Coordenadora da instituição segundo sua informação: “[...] isto é percebido na medida em que a CRM vem amadurecendo em seu ciclo de vida e, as pessoas envolvidas nos projetos e a com o dia a dia da instituição, entendem o quanto estes temas se tornaram essenciais”.

No entender da Coordenadora, esse foi um dos motivos pelos quais a CRM vem aplicando e aprendendo com o PE:

“[...] as pessoas a cada dia entendem este plano como ferramenta de gestão, influenciando nas necessidades organizacionais, estimulando a reflexão por parte dos envolvidos sobre as questões intrínsecas aos temas desenvolvidos pela instituição e pensando no próprio futuro da organização – aonde queremos chegar”.

5.1.6. Mudanças percebidas com a implementação do PE

Após a implementação do PE na CRM, percebeu-se que em nenhum dos temas de gestão e suas especificidades houve mudança para pior (a escala apresenta parâmetros entre: piorou muito, piorou um pouco, não afetada, melhorou um pouco e melhorou muito), conforme APÊNDICE 5 – Quadro G.

Para a CRM, os itens mais “críticos” foram: comunicação com os beneficiários, problemas trabalhistas e treinamento e desenvolvimento, com avaliação (não afetados).

Provavelmente, diante das declarações obtidas, seria difícil uma resposta que posicionasse um tema em situação mais crítica após o PE, “[...] pois no momento em que se decidiu em desenvolver e realizá-lo, as ideias e as ações desenvolvidas baseou-se em cenários que anterior ao processo não estavam adequados”, compartilha a Coordenadora da CRM.

O estudo não se propôs a mensurar os indicadores dos resultados obtidos com o PE, mas apenas entender se, na percepção da Coordenadora, houve esta evolução e como seguir em frente.

Procurou-se associar os temas de gestão pesquisados aos cinco blocos do modelo de TACHIZAWA (2002, p. 84,151), que estão estruturados em: decisões estratégicas, processos produtivos, decisões internas, relacionamento com público-alvo, relacionamento com a força de trabalho. A Coordenadora da CRM comentou que “onde mais se observou pontos de evolução está relacionada às decisões estratégicas da instituição e no próprio processo operacional (área de sua responsabilidade)”.

5.1.7. Dados sobre o Planejamento Estratégico da instituição

A seguir, encontra-se a descrição de como a CRM declara formalmente seus componentes estratégicos, mesmo entendendo que eles poderiam ter sido obtidos sem um processo de planejamento estratégico conforme APÊNDICE 5 – Quadro F.

A instituição vem passando por um processo de PE pelo menos uma vez ao ano desde a sua inauguração. Esse planejamento está relacionado diretamente ao plano

orçamentário anual da CRM os planos desenvolvidos identificam quais serão as necessidades projetadas para a instituição. O mais recente processo aconteceu no início de 2014.

Há um acompanhamento do plano mensalmente e o desenvolvimento do plano para o ano seguinte ocorre sempre entre os meses de setembro e outubro do ano vigente, normalmente realizado pelos próprios líderes do Conselho de Administração e equipe interna.

Os responsáveis pelo desenvolvimento do PE investem habitualmente nesse processo 60 ou mais dias, até que o plano apresentado pelo Conselho de Administração seja aprovado em Assembleia Geral.

As ações do planejamento estratégico são acompanhadas pelo Conselho e são realizadas de acordo com o cronograma de projetos e condições orçamentárias previstos no seu desenvolvimento.

A Missão, Princípios e Valores, conforme apresentados no APÊNDICE 8, e Análise do Ambiente (também monitorados pelas instituições parceiras – IRM e GRAACC), Planos de Ação (conduzidos pela CRM e acompanhados pelas instituições parceiras), Gestão dos Projetos foram declarados pela instituição.

Visão, Objetivos e Metas, não foram declarados pela instituição.

A Coordenadora apresentou alguns recursos que são utilizados com ferramentas de acompanhamento do plano: Reuniões pré-Conselho e para o Conselho, um programa (denominado Pró-Bit) doado pelo IRM, que apoia a instituição no controle financeiro e dos projetos desenvolvidos.

5.1.8. Necessidade e realização do Planejamento Estratégico.

Do ponto de vista da Coordenadora da instituição, é extremamente necessário o desenvolvimento de um plano estratégico que respeite as particularidades das OSCs, pois ela entende que é um instrumento gerencial relevante para qualquer organização e acredita que, com esse processo, as instituições podem se desenvolver de forma sustentável. Relembre-se, a propósito, a pesquisa realizada pela Consultoria *BAIN & COMPANY* (2013), citada neste estudo, que indica que, em 2013, 81% das empresas consultadas colocavam o Planejamento Estratégico (PE) entre as cinco ferramentas de gestão mais populares para estímulo ao crescimento e que nos países emergentes ela é a segunda mais utilizada.

As respostas da Coordenadora da instituição são apresentadas no APÊNDICE 5 – Quadro E, com informações adicionais sobre esse processo.

No momento em que respondia aos questionários, a Coordenadora da CRM compartilhou a informação a seguir, referente ao desenvolvimento do planejamento estratégico da instituição:

“[...] Houve em algum momento específico na instituição à realização desta demanda, pois a instituição necessitava saber em que cenário se encontrava e qual era a estrutura que estava disponível o que passou a ser chamado de (momento um) – hospedagem de um determinado número de pessoas que são atendidas pelo GRAACC. O (momento dois) indicaria o contexto aonde se quer chegar, pois, com a nova estrutura do Conselho, novos projetos que estão no escopo do futuro plano estratégico – em atender mais crianças de outros hospitais (sempre com o foco às crianças com câncer), foi um fator determinante para se desenvolver este plano com ajuda de uma consultoria externa (voluntária)”.

5.2. Apresentação dos resultados da entrevista com a Coordenadora da CRM

Nos próximos parágrafos serão compartilhados os dados e resultados da entrevista com a Coordenadora da CRM. O perfil da organização participante foi apresentado e detalhado no Capítulo 4 (HISTÓRICO DA CASA RONALD MCDONALD). Assim, esta seção porá em foco os aspectos mais relevantes em termos de conteúdo das entrevistas, no que diz respeito aos objetivos propostos.

5.2.1. Resultados da entrevista

De acordo com a Coordenadora da CRM, no início das atividades, para realizar o seu planejamento, a organização utilizava o monitoramento de cenários estruturados pelas instituições parceiras (IRM e GRAACC), pois levavam-se em consideração o período de maturidade da organização, o orçamento que lhe era destinado à época e as incertezas que podiam ser observadas para o Terceiro Setor na ocasião.

Assim, os primeiros planejamentos estavam mais voltados para questões legais, para um cuidado intenso em garantir um processo de acompanhamento e hospedagem aos pacientes que chegavam à CRM e para os diversos cenários (ainda incertos) do que poderia acontecer com a organização nos anos seguintes. Esses anos foram vividos no período do governo do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva e houve nessa fase inicial a confirmação das mudanças nos cenários. Muitas organizações deixaram de existir por questões de malversação

de recursos e alguns casos de corrupção. A Coordenadora da organização declarou nesse momento da entrevista que:

“[...] os associados e as instituições mantenedoras apresentavam plena confiança de que a instituição resistiria a todas as incertezas que rodeavam as OSCs, pois, na visão deles, a organização estava muito envolvida e apresentava muita seriedade no trabalho que desenvolvia e transmitia muita credibilidade (legitimidade) nas ações empregadas, além de ser muito respeitada pela classe médica desde o início da operação”.

Nesse primeiro momento na vida da organização, as especificidades que mais influenciavam o planejamento estratégico, cujo foco era a sobrevivência, em virtude da instabilidade do ambiente e dos casos de organizações com problemas estruturais e administrativos eram: garantir a sua **legitimidade** no mercado, manter o **apoio das parcerias** das instituições mantenedoras e ter uma **gestão financeira** impecável para garantir a sua **sustentabilidade**.

Nesse sentido, o planejamento estratégico desenvolvido pelas OSCs necessita considerar as formações de parcerias, formulando estratégias para cobrir lacunas no que se refere ao aprendizado organizacional, entendendo as próprias fragilidades e neutralizando-as com os pontos fortes dos parceiros e com cada parte envolvida agregando valor, contribuindo com suas melhores competências (FISCHER, 2002; CAVALCANTI, 2006).

Na visão da Coordenadora da CRM, além da aprendizagem organizacional, deve-se levar em consideração o grau de dificuldade que uma instituição pode vivenciar nos seus aspectos internos:

“[...] os problemas relacionados à formação de novas parcerias pode influenciar significativamente na formulação das estratégias, pois dificultará o planejamento para o futuro, gerando uma insegurança na expansão das atividades da organização e na capacidade de cumprir estas novas atividades fora do que está previsto nos convênios e parcerias, além de em algum momento a organização possa se desviar de aspectos importantes para o cumprimento da Missão, pois muitas vezes o desempenho alcançado com o novo parceiro se não for renovado, pode influenciar no desempenho e evolução dos projetos sociais que a CRM já desenvolve”.

Vencida a primeira etapa, a organização identificou que para poder crescer, seria necessário o desenvolvimento de um planejamento estratégico mais elaborado, pois com um nome consolidado e uma administração adequada, a CRM vinha atendendo as demandas do GRAACC e hospedando com muita qualidade os pacientes que estavam distantes dos seus lares, como se representa no seu lema, *Uma Casa longe de Casa*, um lar para centenas de crianças em tratamento de câncer no hospital do GRAACC.

A organização passou então a pensar em expandir ainda mais os serviços por ela prestados (hospedagem, alimentação, transporte e suporte psicossocial) e o seu posicionamento na cadeia produtiva permitiu buscar uma nova estratégia, que implicaria o desenvolvimento de novos projetos por ela assistidos. Tais projetos foram apresentados no Capítulo 4 deste estudo, destacando-se dentre eles o Projeto Serviço Social, que tem o papel de fazer o acolhimento, a orientação individual, grupal e familiar, garantindo de forma sistemática o encaminhamento às redes socioassistenciais (INSS, TFD, UBS, CRAS, CREAS e demais órgãos).

Em relação ao atendimento a essa crescente demanda e para garantir uma sustentabilidade saudável para a instituição, a Coordenadora ressaltou que: “o intuito de desenvolver parcerias é garantir a sobrevivência da organização, uma está intimamente relacionada à outra”, comentando ainda que:

“[...] quando controlamos os valores que são doados, as contribuições dos fornecedores com produtos e serviços, valores que se buscam com os órgãos públicos em todas as esferas através de isenção ou subsídio isto sim viabiliza a sustentabilidade da CRM”.

Conforme Carvalho (2006, p. 30), “[...] a sustentabilidade funciona como um pano de fundo, direcionando o estudo da gestão das organizações do terceiro setor para aspectos internos e aspectos do relacionamento das entidades com seu ambiente”.

Lembrem-se, nesse sentido, os quatro pilares básicos citados por Alves Junior (2008) para que as OSCs alcancem a sustentabilidade: (a) tomar decisões sobre investimentos para a preservação ambiental; (b) envolver-se com o desenvolvimento da comunidade onde atua; (c) realizar o planejamento estratégico de suas atividades, papel esse de seus gestores; e (d) ampliar e diversificar as fontes de recursos na implantação de suas estratégias.

No que se refere à **captação de recursos** a Coordenadora pondera que:

“a capacidade de se permanecer sustentável ao longo do tempo representa um dos nossos maiores objetivos, pois este tipo de capacidade será determinante no nosso planejamento e na continuidade dos nossos projetos, cumprindo os nossos compromissos com os públicos atendidos, portanto, a busca desta independência faz parte do nosso plano”.

Esta informação se alinha com Fiege (2003), que entende que a captação de recursos envolve um modelo misto de recursos gerados pelas OSCs e por doações a fundo perdido.

Yoffe (2003) apresenta as quatro 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 (aspecto em que a CRM vem trabalhando diariamente em suas ações, com a participação de uma Assistente Social na organização); (3) Fonte privada: recursos provenientes dos indivíduos, empresas e instituições; e (4) vendas de produtos e/ou serviços.

Nessa nova fase do desenvolvimento do planejamento estratégico e para continuidade do crescimento, a Coordenadora da CRM considera que outros grandes desafios da instituição referem-se à **gestão de Recursos Humanos e do Voluntariado**, especialmente em razão do número reduzido de seu quadro de funcionários, comentando que, às vezes,

“[...] aparecem oportunidades de doações de grande porte (principalmente de alimentos) que são oriundos de eventos que têm como forma de participação dos convidados, a doação de uma determinada porção de alimento (válido como o ingresso do evento), a partir daí as organizações entram em contato conosco ou com outras OSCs, requisitando da instituição o seu corpo de funcionários e voluntários para apoiarem na administração destes alimentos e, pelo tamanho do evento algumas vezes isto se torna impossível pela estrutura que se tem [...]”.

Outro problema muito comum na da gestão administrativa das OSCs, em geral, continua a Coordenadora, “está relacionado aos aspectos da formação necessária para operação administrativa das OSCs e à falta de profissionais preparados para atuar no Terceiro Setor”. A Coordenadora ainda ressalta que:

“[...] é compreensível que para alcançarmos os nossos objetivos um dos nossos maiores desafios para que as coisas sejam realizadas estão relacionadas à formação e motivação das pessoas que aqui trabalham e que elas assumam a missão da instituição os seus princípios e valores, não podemos nos esquecer de que muitos dos integrantes deste quadro são voluntários e não recebem qualquer tipo de remuneração”.

Considerando os desafios a serem vencidos pelas OSCs, que passam pela questão da competência gerencial e da profissionalização do setor, Fischer *et al.* (2009, p. 135) reforçam “[...] o aspecto da profissionalização das pessoas, que fez com que preocupações pelo desempenho, produtividade, recompensas e desenvolvimento profissionais, antes relegadas a segundo plano, passassem a ter maior prioridade nas OSCs”. Esse aspecto é corroborado pelas declarações da Coordenadora, ao citar a necessidade de desenvolvimento e treinamento para a estrutura administrativa da CRM.

Entre tantas dificuldades, aspectos positivos são identificados pela Coordenadora:

“[...] se por um lado a gestão dos Recursos Humanos e do Voluntariado apresenta oportunidades na estrutura da CRM, por outro o comprometimento

da liderança (componentes da Assembleia Geral – Associados, do grupo do Conselho Administrativo) e de todos os envolvidos é muito alta”.

Outro fator que se destaca é a disciplina desenvolvida na CRM no que se refere às suas rotinas e processos, uma influência muito percebida na parceria com as duas instituições mantenedoras (IRM e GRAACC), pois as mantenedoras apresentam em seus quadros, profissionais que transitam em diferentes setores (públicos e privados), influenciando a CRM nos aspectos de aprendizagem organizacional e promovendo o desenvolvimento dos profissionais que lá trabalham.

A Coordenadora ressalta que há harmonia entre as instituições mantenedoras e a CRM e um respeito significativo entre os seus membros, “o que influencia a gestão e as ações de interesse comum na continuidade da instituição”.

A comunicação das decisões foi um aspecto mencionado pela Coordenadora, pois “[...] em função das estruturas enxutas ela se apresenta de forma muito ágil”. Tendo em vista a proximidade da diretoria e das pessoas envolvidas na gestão, que realizam reuniões com regularidade, os gestores têm participação ativa nas decisões estratégicas e não impedem os processos, impondo restrições pessoais; o foco é sempre direcionado ao melhor aspecto para a CRM.

O pensamento da Coordenadora se alinha ao entendimento de Teodósio (2002), de 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.

Um importante grupo que é essencial a qualquer estrutura nas OSCs é o grupo dos voluntários, que muitas vezes atuam nas OSCs sem capacitação ou preparo adequado às necessidades das suas funções, e que, entretanto, apresentam algumas características: querem praticar o bem, disponibilizam o seu tempo em ações nessas organizações e, característica ímpar, são muito motivados.

Drucker (1997) chama a atenção para as organizações que têm dificuldades de exigir resultados daqueles que realizam seu trabalho de forma voluntária, visto que os profissionais que se dedicam a atuar voluntariamente muitas vezes têm disponibilidade de tempo limitada ou podem faltar em situações importantes.

No que se refere a **Gestão de Projetos**, a Coordenadora da CRM afirma encontrar certa dificuldade, como compartilha:

“[...] por não existir uma estrutura (recursos e pessoas) específica destinada para esta área, no entanto esta dificuldade é neutralizada por haver uma excepcional capacidade de realização por parte dos funcionários, apoiadores, voluntários e a das instituições mantenedoras, ela entende que uma área dedicada, a facilidade na obtenção de recursos tanto da área privada como pública se tornará mais eficaz, com o desenvolvimento do novo plano estratégico da CRM esta área foi mapeada e deverá ser atendida”.

Em alguns momentos, o conceito de gestão trabalhado na CRM alinha-se com a definição de Reis (1999), de acordo com a qual ações de transformação e articulação social e política são requisitos prioritários para criar projetos bem-sucedidos e de longo prazo, exigindo amplo conhecimento da realidade que se deseja modificar para a adequada aplicação dos recursos disponíveis.

Os principais projetos conforme explica a Coordenadora da CRM terão foco em captação de recursos financeiros ou certificações que financiem projetos; atendimento às necessidades do público-alvo de outros hospitais; desenvolver projetos que integrem ainda mais os públicos constituintes; desenvolver mais parcerias e alianças.

“Cada projeto é estabelecido por diversos componentes e pode ser trabalhado com diferentes enfoques, de acordo com as áreas de atuação e finalidade”, explica a Coordenadora. Os recursos humanos, materiais e financeiros determinarão prazos e responsáveis pelas tarefas conforme apresentado no APÊNDICE 7.

Em relação à **Gestão Financeira** da CRM, a instituição apresenta uma estrutura muito prática no que se refere aos seus controles, principalmente porque a CRM passa por um processo de auditoria externa anual e todos os documentos são verificados. Este processo é conduzido de forma voluntária pela Ernst & Young Terco – Auditores Independentes S.S., conforme apresentado no APÊNDICE 4. Hoje a instituição possui uma conta corrente para movimentação e uma conta de poupança para aplicação das doações que chegam, além de um fundo fixo.

Os Módulos de Contas a Pagar (folha de pagamentos, pagamento de Serviços Terceirizados, pagamento aos Fornecedores por serviços prestados) e Contas a Receber, refletem políticas e processos de aprovação de pagamentos e reconhecimento de recebimentos. Para dar suporte a esses controles, o IRM doou um sistema operacional que se chama Pro-Bit. Outro ponto facilitador é que recentemente foi feita a integração entre o plano de contas contábil e o plano financeiro, o que facilitará a análise de tais informações e permitirá também a comparação entre as Casas Ronald McDonald do Brasil.

Uma das oportunidades apontadas pela Coordenadora “[...] como acontece na maioria das OSCs seria a falta de mão de obra para atender a todas as demandas, no entanto, ainda suportável pela estrutura que se temos”.

A categorização dessa gestão alinha-se com o conceito desenvolvido por Tachizawa (2012) no que se refere à captação de recursos e gestão destes:

“[...] as decisões financeiras estratégicas são entendidas como as decisões que afetam os objetivos estratégicos, traçados pela liderança da organização com foco na captação de recursos financeiros, parcerias, alianças e convênios com os setores públicos e privados. As decisões operacionais referem-se à gestão do fluxo de caixa, demonstrando como foram aplicadas as doações e avaliar o andamento dos projetos”.

Algo fundamental na Gestão financeira para a CRM compartilha a Coordenadora:

“[...] eu conheço algumas instituições que tentam a sua sustentabilidade sem receber doações do setor privado, para que não se sintam obrigadas a seguir os protocolos da Gestão financeira destas organizações, os gestores destas instituições entendem que se tiver que seguir, este movimento implique em ir ao encontro da Missão da instituição. Aqui na CRM, esta situação não acontece, pois as instituições mantenedoras e as empresas do setor privado respeitam a nossa Missão e Valores e apoiam a nossa causa de forma incondicional e nos orientam nesta gestão, se não houvesse este apoio, hoje a instituição não existiria, tamanha complexidade operacional”.

Outra característica importante que influencia diretamente o planejamento estratégico é a **legitimidade**. Para tanto a instituição deve envolver cada vez mais as pessoas da comunidade nos projetos e programas, possibilitando a constituição de uma poderosa rede: a comunidade se sente responsável e preserva a instituição, tornando-a ainda mais sólida.

Para estimular o compromisso e engajamento com a causa, Silva (2003) recomenda, inclusive, que as entidades utilizem pessoas da própria comunidade em seus quadros.

Para Dias Filho (2007), a legitimidade “[...] baseia-se na ideia de que existe uma espécie de contrato social entre as organizações e a sociedade em que atuam, representando um conjunto de expectativas implícitas ou explícitas de seus membros a respeito da forma como elas devem operar”.

A legitimidade e gestão financeira caminham juntas, segundo a Coordenadora da CRM. Para ela: “[...] quanto mais à comunidade souber dos nossos processos e estes transparecerem o quanto somos corretos, mais as pessoas nos apoiarão”.

A especificidade **Gestão do Conhecimento** foi comentada: “e que se concentra ainda em 100% na sua pessoa”, ressalta a Coordenadora e que no novo plano estratégico esta característica foi mapeada e da mesma forma que se entendeu a importância investida na

Gestão de Projetos, deverá ser atendida, pois o conhecimento se concentra em poucas pessoas e as rotinas administrativas e operacionais estão todas com ela.

5.3. Síntese das entrevistas

O Quadro 13 apresenta resumidamente os principais fatores mencionados pela Coordenadora da Casa Ronald McDonald, que se apresentam como facilitadores ou que dificultam o processo de desenvolvimento do planejamento estratégico da instituição, e como estes influenciam a execução das estratégias desenvolvidas.

Quadro 13 – Síntese das Entrevistas

Especificidades do Terceiro Setor										
Planejamento Estratégico		Gestão do Conhecimento	Formação de Parcerias	Gestão de Projetos	Captação de Recursos	Sustentabilidade	Gestão Financeira	Legitimidade	Recursos Humanos	Gerenciamento do Voluntariado
	Pontos que facilitam	<p>Contribui com a gestão da organização, evitando cometer erros que já aconteceram no passado;</p> <p>As decisões estratégicas podem ser baseadas neste conteúdo.</p>	<p>Influencia a CRM nos aspectos de aprendizagem organizacional;</p> <p>No desenvolvimento dos profissionais que trabalham na instituição.</p>	<p>Facilidade na captação de recursos nas esferas públicas e privadas;</p> <p>O grupo interno de funcionários e voluntário apresentam uma determinada capacidade de realização.</p>	<p>Existe uma forte relação com duas grandes instituições do Terceiro Setor, o Instituto Ronald McDonald e o GRAACC;</p> <p>O suporte de recursos viabilizam toda a estrutura da CRM.</p>	<p>Parcerias com fornecedores das instituições mantenedoras;</p> <p>Suporte das empresas fornecedoras do setor privado no que se refere a manutenção, fornecimento de produtos e serviços para a CRM.</p>	<p>A CRM apresenta processos bem estruturados que contribuem para a tomada de decisão no PE;</p> <p>Existe uma integração entre o plano de contas contábil e o plano financeiro.</p>	<p>Grupo de pessoas que estão presentes na Assembleia e nos Conselhos de Administração e Fiscal (que transitam nos setores públicos e privado);</p> <p>Credibilidade e seriedade das instituições parceiras e da própria CRM;</p> <p>A CRM anualmente passa por um processo de auditoria externa e os relatórios apresentados são impecáveis</p>	<p>Uma estrutura enxuta e comprometida com a Missão da CRM – flexibilidade e velocidade na ação;</p> <p>Rapidez na tomada de decisões que são essenciais à CRM:</p> <p>A proximidade dos Conselhos com a liderança e corpo de funcionários da CRM.</p>	<p>Pessoas interessadas com a causa e que cada vez mais buscam uma contribuição diferenciada à sociedade.</p>
	Pontos que dificultam	<p>O conhecimento se concentra em 100% do conteúdo na pessoa da Coordenadora da CRM;</p> <p>O próximo PE contemplará o desenvolvimento de uma metodologia.</p>	<p>Adaptação da CRM aos processos mais desenvolvidos das instituições parceiras;</p> <p>Alinhamento com a Missão e Valores da instituição.</p>	<p>A falta de uma estrutura interna com profissionais capacitados;</p> <p>O próximo PE contemplará o desenvolvimento de uma estrutura.</p>	<p>A dependência financeira das mantenedoras influenciam as decisões estratégicas da CRM.</p>	<p>Os objetivos traçados pelo PE, podem influenciar diretamente a estrutura da organização e esta se tornar mais complexa, influenciando diretamente os seus custos operacionais.</p>	<p>Falta de recursos humanos para atender a todas as demandas em alguns momentos da CRM.</p>		<p>Em ações específicas, o grupo de funcionários é muito restrito impossibilitando a contribuição ainda maior que a CRM já apresenta;</p> <p>Formação necessária do grupo administrativo.</p>	<p>Fazer o grupo compreender e assumir a Missão e os Valores da instituição;</p> <p>Criar aspectos que promova a motivação deste grupo.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que se optou por desenvolver uma pesquisa de natureza exploratório-descritiva e com uma abordagem qualitativa, observou-se o quanto seria desafiador compartilhar as principais constatações encontradas para este cenário, que está inserido em um ambiente dinâmico e que passa por alterações constantemente. De forma a responder a problemática sugerida e atingir os objetivos tracejados, obtiveram-se dados, que nos próximos parágrafos serão compartilhados, sobre as influências das características do Terceiro Setor no desenvolvimento de um Planejamento Estratégico, informações essas baseadas na instituição pesquisada.

Os objetivos desta pesquisa foram: (i) identificar as principais especificidades das Organizações da Sociedade Civil no desenvolvimento de um planejamento estratégico; (ii) caracterizar como estas especificidades facilitam ou dificultam o desenvolvimento do PE nas OSCs; e (iii) analisar as influências dessas especificidades, assim caracterizadas, sobre o PE nas OSCs.

É importante ressaltar que todas as afirmações presentes neste capítulo dizem respeito única e exclusivamente à Casa Ronald McDonald e que, em momento algum, se pretendeu descrever o universo das Organizações da Sociedade Civil, desafio que exigiria ferramental e esforços de pesquisa ainda mais desenvolvidos.

Foram considerados os resultados relacionados aos temas que mais se destacaram durante o processo: Formação de Parcerias, Gestão de Projetos, Captação de Recursos, Sustentabilidade, Gestão Financeira, Legitimidade, Gestão de Recursos Humanos e do Voluntariado. Para facilitar as análises dos resultados, os assuntos estão divididos de acordo com esses temas.

Formação de Parcerias

A pesquisa identificou que existe uma preocupação constante no que se refere à formação de parcerias com a organização, embora a Casa Ronald McDonald apresente uma relação muito estruturada com as instituições mantenedoras (IRM e GRAACC). No entanto, o trabalho de buscar um relacionamento com empresas parceiras no setor privado é bem desenvolvido, as empresas contribuem com produtos e serviços de que a instituição necessita,. Na CRM, se não existir um processo contínuo de desenvolvimento na formação de novas parcerias, isso poderá influenciar significativamente a sua formulação das estratégias, pois dificultará o planejamento para o futuro, gerando incerteza na expansão das atividades da

organização e na capacidade de cumprir essas novas atividades fora do que está previsto nos convênios e parcerias.

Nesse sentido, o planejamento deve contemplar estratégias que considerem novas parcerias, também no que se refere a cobrir fragilidades organizacionais, pois a aprendizagem deve ser um fator a ser considerado.

O exemplo da Casa Ronald McDonald e suas parcerias com as instituições mantenedoras mobilizam recursos humanos e institucionais que são críticos nas soluções de sustentabilidade dessas organizações.

Sustentabilidade

Dando continuidade às características do Terceiro Setor e que influenciam diretamente o desenvolvimento do PE, a sustentabilidade é uma preocupação frequente na CRM, na percepção da liderança, destacando-se a contratação de uma Assistente Social que vem trabalhando na aquisição de isenções e subsídios nas diferentes esferas do Estado, de autarquias e de produtos e serviços, como retratado na formação de parcerias.

O envolvimento em redes de colaboração possibilita ainda mais a captação de recursos e o desenvolvimento de apoios indiretos. Uma estratégia que a CRM vem adotando com mais frequência é o desenvolvimento de atividades locais, envolvendo ainda mais a comunidade (Pizza do Bem, Bazares, Feira de Artesanato, entre outras atividades) conforme apresentado no APÊNDICE 6.

O desafio da sustentabilidade para as OSCs tornam as parcerias com os setores públicos e privados uma oportunidade em poder fortalecer ainda mais o papel das OSCs no desenvolvimento social.

A CRM vem desenvolvendo decisões sobre investimentos com aplicações financeiras que garantam os projetos e que estejam alinhados com a Missão da instituição; os gestores têm, em seu papel, a responsabilidade de desenvolver o planejamento estratégico.

Captação de Recursos

A pesquisa identificou nos referenciais teóricos que os maiores problemas relacionados a recursos estão relacionados à falta de estrutura de captação ou à falta de recursos em si e à dependência de poucos investidores sociais (doadores). Esse tipo de característica assombra qualquer organização e a CRM tem um objetivo específico nesse sentido. Durante o desenvolvimento do plano estratégico algumas datas são prioritárias nas rotinas da CRM; a principal atividade se concentra na realização com eficácia do McDia Feliz

(fonte de 50% da arrecadação total dos recursos da instituição) e deve ser muito bem planejado para que nada aconteça de errado: essa é uma preocupação de todos os envolvidos nesta ação.

Gestão Financeira

O tema Gestão Financeira muitas vezes é enxergado como fraqueza nos planos estratégicos das OSCs, influenciando diretamente o seu desenvolvimento, pois em função da precariedade da estrutura administrativa, comum a essas organizações, pode se tornar um obstáculo para a realização do plano. Na CRM este ponto é muito bem trabalhado. Há um alinhamento entre a liderança e a equipe administrativa, os processos e controles são categorizados, há integração entre os planos contábeis e financeiros, as decisões financeiras baseiam-se em informações fidedignas ao realizado, o que possibilita o preparo adequado do plano estratégico a ser desenvolvido, havendo também um sistema de controle operacional que auxilia nas rotinas de trabalho.

Gestão de Recursos Humanos e do Voluntariado

No desenvolvimento deste estudo a Gestão de Recursos Humanos e do Voluntariado foi mencionada como uma especificidade que pode favorecer ou dificultar o desenvolvimento do planejamento.

No que se refere à estrutura interna, que deve ser enxuta e não ultrapassar os valores destinados à atividade fim, essa condição pode influenciar no dia a dia das pessoas, pois ao atuar na operação, as estratégias podem ficar em segundo plano, o que dificultará a implementação de ações que sustentam a estratégia planejada.

É importante identificar na CRM as pessoas que possam contribuir com as suas competências para o desempenho e produtividade da instituição. Algo vital em qualquer organização, seja do setor público, privado ou do Terceiro Setor, é o aspecto de treinamento e desenvolvimento: além de contribuir com a própria instituição, agrega valor às pessoas que participam desse processo.

O Sistema Casa Ronald McDonald possui ferramentas para gerenciar a equipe, tanto voluntária, quanto a dos colaboradores. Há uma coordenadora responsável pelo engajamento dos voluntários e alinhamento das ações destes com o plano de ação da Casa.

De acordo com as informações levantadas, existem dificuldades em todas as instituições que trabalham com voluntários: conflitos, por vezes dificuldades em conciliar o trabalho necessário à Casa com a disponibilidade de tempo dos próprios voluntários.

Observa-se um lado positivo para uma estrutura enxuta: as decisões estratégicas são mais rápidas nas suas implementações, a comunicação entre a liderança e os grupos operacionais (funcionários e voluntários) apresenta menos ruídos e, quando dúvidas aparecem, as respostas são esclarecidas em um tempo muito menor, aspecto com o qual, muitas vezes, as organizações públicas e privadas enfrentam dificuldades no seu dia a dia.

Gestão de Projetos

A falta de mão de obra especializada na CRM dificulta a compreensão do conceito pela instituição: não se utiliza uma metodologia de gestão de projetos, por exemplo, a do PMI. Na visão dos públicos constituintes, isso isto pode dificultar o entendimento do que os financiadores querem em termos de monitoramento dos projetos e de subsídio para realizar o Planejamento Estratégico da instituição.

Os projetos governamentais não exigem tais metodologias e na CRM eles são gerenciados pela Assistente social, que informa o andamento do plano de ação, no que se refere à obtenção de certificações.

De uma maneira geral, durante o mapeamento da consultoria que desenvolverá o novo plano estratégico, esta área mereceu uma atenção especial e será mais desenvolvida para o próximo planejamento, pois apresenta um nível ainda de baixa especialização, por parte de quem conduz os projetos.

Um aspecto positivo percebido na instituição é o controle desenvolvido pela Coordenadora, que, de maneira simples e efetiva, é de fácil compreensão pelo grupo envolvido: reuniões semanais são realizadas, permitindo a cada integrante responsável por um projeto apresentar a evolução do mesmo e o quanto precisará de recursos para finalizá-lo. Essas reuniões servem de base para informar e atualizar os Conselhos e a Assembleia da organização.

Legitimidade

No que se refere à legitimidade, algo que a instituição leva muito em consideração é a relação com a comunidade. Este aspecto foi muito discutido com a Coordenadora da CRM, pois na sua percepção esta é uma característica muito relevante e deve ser respeitada no momento do planejamento estratégico, por influenciar diretamente a sustentabilidade da organização.

A CRM apresenta algumas características que reforçam exatamente este contrato social, dentre elas, uma Gestão Financeira estruturada, com auditoria externa conduzida anualmente pela *Ernst & Young Terco*; os projetos sociais que desenvolve são acompanhados pela comunidade de forma contínua e a credibilidade que a instituição tem com as mantenedoras e principalmente pela comunidade médica está bem estabelecida.

Não se deve esquecer o lado interno da CRM, com funcionários que lá trabalham e mais o corpo de voluntários que estão intensamente envolvidos com a Missão e os Valores da instituição, percebendo-se o orgulho de todos em realizar um serviço com excelência e de forma incansável.

Entende-se claramente que para a Coordenadora os aspectos que mais influenciam e se destacam no desenvolvimento do Planejamento Estratégico são: a Formação de Parcerias, Gestão Financeira austera e a Legitimidade de que a instituição deve se investir. Esses aspectos são intensamente trabalhados e observados na Casa Ronald McDonald.

Outra importante questão que deve ser comentada refere-se à estrutura existente na Casa Ronald McDonald, uma vez que a maioria das OSCs de mesmo porte não apresenta uma estrutura de mantenedores fixos como o Instituto Ronald McDonald e o GRAACC.

Apesar de estar dentro da classificação proposta para o presente estudo, o aporte financeiro destas instituições pode ter influenciado a realidade dos resultados alcançados pela Casa.

A partir das limitações observadas e dos dados obtidos, estudos futuros podem ser sugeridos. Recomendam-se para futuros pesquisadores, trabalhos que considerem a comparação entre OSCs de diferentes portes dentro do mesmo segmento, possibilitando a verificação de possíveis diferenças.

Alguns elementos levantados por este estudo podem servir de base para pesquisas qualitativas mais abrangentes, a respeito das características do Terceiro Setor e suas influências no desenvolvimento de um planejamento estratégico; somente dessa maneira algumas das afirmações feitas neste trabalho poderão ser extrapoladas para as OSCs como um todo.

REFERÊNCIAS

ABONG - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS. **Pesquisa Nacional da ABONG**, São Paulo - SP: 2009. Disponível em <http://www.abong.org.br>. Acesso em: 12 set. 2010.

ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 1980.

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: Desenvolvimento de um Plano Estratégico com a utilização de Planilhas Excel**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ALVES JUNIOR, M. D. **Sustentabilidade na Gestão de Organizações do Terceiro Setor: Um estudo dos Empreendimentos Sociais apoiados pela Ashoka. 2008**. 242 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de Fortaleza, 2008.

ANDREWS, K. R. *The Concept of Corporate Strategy*. In Mintzberg, H.; Quinn, J. B. **Strategy Process**. New Jersey: Prentice-Hall, 1996.

ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS; MCKINSEY & COMPANY Inc. **Empreendimentos Sociais Sustentáveis – Como elaborar planos de negócios para organizações sociais**. São Paulo, Petrópolis, 2001.

ATAK, I. *Four criteria of development no legitimacy*. *World Development*, v.27, n.5, p.855-864, 1999.

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.

BAIN & COMPANY, **Management Tools & Trends 2013**.

BAVA, Silvio C. O Terceiro Setor e os Desafios do Estado de São Paulo para o Século XXI. In: **Cadernos ABONG. ONGs Identidades e Desafios Atuais**. São Paulo: Autores Associados, 2000, p.41-86.

BENEVIDES G.; ABUD, I. C.; PROFETA, R. A. **Gestão de Projetos & Terceiro Setor**. Bauru: Canal 6, 2009.

BORGER, F. G. **Responsabilidade Corporativa: a dimensão ética, social e ambiental na gestão das organizações**. In: VILELA JÚNIOR, A.; DEMAJOROVIC, J.. Modelos e Ferramentas de Gestão Ambiental. São Paulo: SENAC, 2006. p. 13-40.

BROOKS, A. *Evaluating the effectiveness of nonprofit fundraising*. **Policy Studies Journal**, v. 32, n. 3, 2004.

BROWN, L. D. *Building Civil Society Legitimacy and Accountability with Domain Accountability Systems*. In Sanborn, C., Villar R., Portocarrero, F. (Eds.), *Philanthropy and Social Change in Latin America*. Hauser Centre for Non-profit Organizations and CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation. (2006).

BRYSON, J. M. *A Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organizations*. Long Range Planning, v. 21, n. 1, 1988.

BRYSON, J. M. ; GIBBONS, M. *Enterprise schemes for nonprofit survival, growth, and effectiveness*, [in] Nonprofit Management and Leadership, No. 11, pp. 271-288, 2001.

CABRAL, E. H. S. **Gestão social no terceiro setor: avaliação de processos e missão institucional**. *Oficina do CES*, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, 190. 2003

_____. **Reptos para o Terceiro Setor: pertinência ao espaço público não estatal na perspectiva da gestão social**, Tese (Doutoramento), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo. 2004.

_____. **Espaço Público e Controle para a Gestão Social no Terceiro Setor**. Serviço Social e Sociedade, 86, 30-55, 2006, São Paulo.

_____. **Terceiro Setor: gestão e controle social**, São Paulo: Saraiva. 2007.

_____. **A Gestão Social do Terceiro Setor e suas dualidades**. *Revista Administração em Diálogo*, 10, 2, 21-34, 2008, São Paulo.

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.

CARVALHO, D. N. **Gestão e Sustentabilidade: Um estudo multicasos em ONGs ambientalistas em Minas Gerais**. 2006. 157 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Minas Gerais: Belo Horizonte, 2006.

CARVALHO, F. **Práticas de Planejamento Estratégico e sua Aplicação em OTS**. 2004. 204 f. Dissertação (Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

CASA RONALD McDONALD. Disponível em: <http://www.instituto-ronald.org.br/index.php/programas-do-instituto/casa-ronald-mcdonald> Acesso em: 31 ago. 2012.

CAVALCANTI, M. (org.). **Gestão Social, Estratégias e Parcerias: redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidades para o Terceiro Setor**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CERVO, Amado L.; BERVIN, Pedro A.; da Silva, ROBERTO. 6. ed. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COHEN, M. R.; NAGEL, E. *An introduction to logic and scientific method*. Harcourt, 1934 *apud* SELLITZ *et al.* **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: E.P.U., 1975.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DELGADO, M. V. M. **O terceiro setor no Brasil: uma visão histórica**. 2004. **Revista Espaço Acadêmico**. Nº 37.

Disponível em <http://www.espacoacademico.com.br/037/37cdelgado.htm>.> Acesso em: 20 nov. 2013.

DIAS FILHO, J. M. **Políticas de evidencição contábil: um estudo do poder preditivo e explicativo da teoria da legitimidade**. In: ENANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROM.

DRUCKER, P.. **Administração de Organizações sem Fins Lucrativos: Princípios e Práticas**. São Paulo, Pioneira, 1997.

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

EISENHARDT, K. M. (1989). *Building theories from case study research*. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

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.

FERNANDES, R. C. **Privado Porém Público: O Terceiro Setor na América Latina**. 2. ed. Rio de Janeiro: Relume – Dumará, 1994.

FIEGE, H. J. **ONGs no Brasil: perfil de um mundo em mudança**. Fortaleza: Fundação Konrad Adenauer, 2003.

FIGUEIREDO, F. C. **Estudo sobre as Particularidades e a Capacidade de Formulação e Execução de Estratégias de Organizações da Sociedade Civil**. 2013. 150 f. Dissertação (Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

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.; MENDONÇA, L. R. de. **Terceiro Setor: inventário da produção brasileira**. Texto Apresentado na: ISTR *Fifth International Conference Cape Town, South Africa / July 7-10, 2002*)

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**. São Paulo, Tese (livre docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1987.

FISCHMANN, A. A; ALMEIDA, M. I. R **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2011. 164 p

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

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

GESSET – GERÊNCIA DE ESTUDOS SETORIAIS. **Terceiro Setor e o Desenvolvimento Social**. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/> Acesso em: 15 set. 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GILL, R. **Análise do Discurso**. In: *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Ed: Bauer, M. W; Gaskell, G. 12. ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2014.

GONÇALVES, H. S. **O Estado o Terceiro Setor e o Mercado: Uma Tríade Complexa**, 1999. Disponível em: <http://www.rits.org.br/> Acesso em: 19 nov. 2013

GRAACC – **Grupo de Apoio ao Adolescente e à Criança com Câncer**. Disponível em <https://www.graacc.org.br/> Acesso em: 31 ago. 2012.

HANDBOOK ON NON – PROFIT INSTITUTIONS IN THE SYSTEM OF NATIONAL ACCOUNTS. Disponível em < <http://unstats.un.org/unsd/pubs/gesgrid.asp?id=329> > New York, 2003, p.27. Acesso em: 31 ago. 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.

HUDSON, M. **Administrando Organizações do Terceiro Setor: O Desafio de Administrar Sem Receita**. São Paulo: Makron Books, 1999.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA; **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**, Brasil, 2004. Disponível em <www.ibge.gov.br/home/estatística/economia/cempre.pdl> Acesso em: 09 nov. 2013.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA; **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**, Brasil, 2010. Disponível em <www.ibge.gov.br/home/estatística/economia/fasfil.pdl> Acesso em: 09 nov. 2013.

INCA – **Instituto Nacional de Câncer**. Disponível em <<http://www.inca.gov.br/estimativa/2012>> Acesso em: 09 de nov. 2012.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Pesquisa Ação Social das Empresas**. São Paulo, 2007.

KRAKAUER, P. V. C. **A utilização das informações do ambiente no processo de decisão estratégica: estudo com empresários brasileiros e americanos de pequenas e médias empresas**. 2011. 137 f. Dissertação (Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

IRM - INSTITUTO RONALD McDONALD. Disponível em <<http://www.instituto-ronald.org.br/>> Acesso em: 31 ago. 2012.

JEPSON, P. *Governance and Accountability of Environmental NGOs*. World . (2005)

LOVE, J. F. **McDonald's: a verdadeira história de sucesso**. 5ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações & Sociedade**, v. 4, n. 7, dez. 1996.

MADRELL, 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.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M.. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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.

MINTZBERG, H. LAMPEL, J; GHOSHAL, S. **O Processo da Estratégia**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre, Bookman, 2001.

NASCENTES, A. (1981). Discernimento. Juízo. In **Dicionário de Sinônimos**. 3. ed. Rio de Janeiro, RJ: Nova Fronteira, p. 193.

NOLETO, M. J. **Parcerias e Alianças Estratégicas: uma abordagem prática**. São Paulo: Global, 2001.

PEREIRA, A.M. **Introdução à Administração**. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 3a. ed.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. **Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility**. Harvard Business Review, 84, n.12 December, 2006.

REIS, L. G. C. **Gestão de projetos: o que pode ser melhorado?** Rio de Janeiro: RITS, 1999.

RITS – REDE DE INFORMAÇÕES PARA O TERCEIRO SETOR, março de 2001.
www.rits.org.br. Acesso em: 5 mar. 2014.

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. 223p.

ROTHGIESSER, T. L. **Sociedade Civil Brasileira e o Terceiro Setor**, 2002.
 Disponível em: <http://www.terceirosetor.org.br/> Acesso em: 10 de nov. 2013

SABBAG, P. Y. **Espiraís do Conhecimento**, Ativando Grupos, Indivíduos e Organizações. 1ª Edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2007. 350 p.

SALAMON, L. M. **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: John Hopkins University Press, 1997.

SANTOS, R. C. **Doador: características principais e possíveis preocupações:** Disponível em: <http://roberiosoares.files.wordpress.com/2010/02/agentes-financiadores> - Integração Revista Eletrônica do Terceiro Setor/ Acesso em: 16 jun. 2014.

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

SELLITZ, C.; WRIGHTSMAN, L.; COOK, S.; KIDDER, L. Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais. São Paulo, EPU – Editora Pedagógica e Universitária Ltda., 1987, 2ª edição brasileira (Coordenadores J. R. Malufe e B. Gatti).

SENGE, P. M. **A quinta disciplina.** São Paulo: Best Seller, 1991.

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

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.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Organizações Não Governamentais e Terceiro Setor: Criação de OnGs e Estratégias de Atuação.** 3, ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. **Estratégia empresarial: tendências e desafios.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

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

TEIXEIRA, A. C. C. **Identidades em Construção: As Organizações Não governamentais no Processo Brasileiro de Democratização.** Dissertação (Mestrado), Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2000. 166 f.

TENÓRIO, F. G. (org.). **Gestão de ONGs: Principais Funções Gerenciais**. 11. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2009.

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

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.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YOFFE, 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 – Carta de Apresentação à Instituição

APÊNDICE 2 – Questionário

APÊNDICE 3 – Roteiro utilizado na entrevista

APÊNDICE 4 – Relatórios de Auditoria da CRM (2011/2012)

APÊNDICE 5 – Respostas da Coordenadora da CRM aos questionários desenvolvidos

APÊNDICE 6 – Plano de Ação para Captação de Recursos da CRM

APÊNDICE 7 – Plano de Comunicação da CRM

APÊNDICE 8 – Folder Institucional da CRM

APÊNDICE 1 – Carta de Apresentação

São Paulo, 01º de julho de 2014.

Para: Casa Ronald McDonald – SP

A/C de Marta Mingione

Prezada Senhora,

Neste momento estou desenvolvendo uma pesquisa sobre Planejamento Estratégico em organizações do Terceiro Setor para a qual gostaria de contar com a participação de sua instituição.

O estudo está sendo orientado pelo Prof. Dr. Adalberto Fischmann no programa de mestrado da FEA-USP e seu objetivo é estudar a *Análise das Especificidades do Terceiro Setor e suas influências no desenvolvimento de um Planejamento Estratégico*, tornando-o mais aderente ao Terceiro Setor.

Sei que seu tempo é precioso e limitado para atender a todas as demandas que sua organização apresenta. Mesmo assim, solicito-lhe que reserve alguns minutos para responder ao questionário anexo. Acredito que os benefícios deste investimento poderão ser colhidos nos próximos anos.

As instruções para preenchimento encontram-se no próprio questionário.

É importante que as respostas sejam encaminhadas até o dia 16/07/2014 a fim de que todas as análises necessárias sejam feitas.

Desejando-lhe sucesso nas atividades de sua organização, despeço-me agradecendo pela sua valiosa colaboração.

Cláudio Soares de Moura e Oliveira

APÊNDICE 2 – Questionário

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

**Análise das especificidades do
Terceiro Setor e suas influências no desenvolvimento
de um planejamento estratégico**

Cláudio Soares de Moura e Oliveira
Orientador: Prof. Dr. Adalberto Fischmann

Obrigado por participar desta pesquisa. O nosso objetivo é entender melhor as influências das especificidades do Terceiro Setor no desenvolvimento de um planejamento estratégico. Desta forma esperamos contribuir para que métodos e ferramentas de gestão sejam desenvolvidos e utilizados de forma ajustada respeitando às características desta importante área do contexto social.

Respondendo sincera e objetivamente a este questionário você também estará colaborando para o desenvolvimento do Terceiro Setor e para que ele atinja seus objetivos de forma mais ampla.

Muito obrigado.

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO

Deverá ser encaminhado apenas um questionário respondido pela organização.

Registre suas respostas **clitando** nos campos (quadrados ou < >) e digite os seus dados.

Você poderá imprimir o questionário para preparar suas respostas antes de digitá-las se julgar necessário.

Em caso de dificuldades com o preenchimento ou envio do questionário retorne o e-mail ou ligue para
Cláudio Moura: Comercial: (11) 4196-9621 | Celular: (11) 9 7035-3100 | Residencial: (11) 5594-7743

Quadro A - Identificação da Instituição	
Nome da instituição: < Digite aqui >	
Data da fundação da organização:	Grupo de Classificação Internacional que melhor descreve sua instituição: (vide tabela abaixo)
Tabela de classificação internacional de organizações sem fins lucrativos (ICNPO)	
☐ Grupo I – Cultura e recreação ☐ Grupo II – Educação e pesquisa ☐ Grupo III – Saúde (hospitais e reabilitação, residências para idosos, intervenção em saúde mental e crises) ☐ Grupo IV – Serviços sociais (emergência e assistência) ☐ Grupo V – Ambiente (ambiente e proteção animal) ☐ Grupo VI – Desenvolvimento e habitação (desenvolvimento econômico social e comunitário, habitação, emprego e formação profissional) ☐ Grupo VII – Direitos Civis, defesa de direitos e direitos políticos (organizações cívicas e de defesa de direitos, serviços legais e legislação) ☐ Grupo VIII – Organizações filantrópicas intermediárias e promoção de voluntariado ☐ Grupo IX – Internacional ☐ Grupo X – Negócios, associações profissionais, sindicatos ☐ Grupo XI – Religião ☐ Grupo XII – Outras	
População (ões) alvo da instituição:	
☐ Adolescente ☐ Comunidade ☐ Desempregado/Subempregado ☐ Droga dependente ☐ Egresso ☐ Homem ☐ Indígena ☐ Migrante ☐ Mulher ☐ Neoplasia ☐ Portador de deficiência ☐ Refugiado ☐ Voluntário	☐ Adulto ☐ Criança ☐ Doente Mental ☐ DST / AIDS ☐ Família ☐ Imigrante ☐ Jovens ☐ Morador de Rua ☐ Negro ☐ População em geral ☐ Presidiário ☐ Terceira idade / idoso ☐ Outros: < Digite aqui >

Quadro B - Identificação da(o) respondente	
Nome da(o) respondente:	< Digite aqui >
Sexo:	☐ FEMININO ☐ MASCULINO
Telefone(s) para contato:	< Digite aqui >
Função da(o) respondente na instituição:	< Digite aqui >
Gostaria de receber cópia dos dados tabulados?	☐ SIM ☐ NÃO
E-mail para envio da tabulação:	< Digite aqui >

Quadro C - Dados sobre a instituição

Receita anual média: (assinale apenas uma opção)

- ☐ Até R\$ 5 mil
☐ De R\$ 5 mil a R\$ 10 mil
☐ De R\$ 10 mil a R\$ 25 mil
☐ De R\$ 25 mil a R\$ 50 mil
☐ De R\$ 50 mil a R\$ 100 mil
☐ De R\$ 100 mil a R\$ 1 milhão
☐ Acima de R\$ 1 milhão

Que Percentagem da receita total vem do governo: em %

< Digite aqui >

Número de colaboradores que trabalham na Instituição

Número atual de funcionários: < Digite aqui >

Número atual de voluntários: < Digite aqui >

Quadro D - Dados sobre Gestão;
Na gestão de sua organização, qual a importância realmente atribuída aos assuntos abaixo?

Especificidades	Nível de importância (assinale apenas uma opção)			
	Muito pequena	Pequena	Grande	Muito grande
Avaliação dos resultados obtidos pela instituição	☐	☐	☐	☐
Captação de Recursos Financeiros	☐	☐	☐	☐
Comunicação com Colaboradores	☐	☐	☐	☐
Comunicação com Mantenedores	☐	☐	☐	☐
Comunicação com os Beneficiários	☐	☐	☐	☐
Comunicação com os Voluntários	☐	☐	☐	☐
Fazer com que as pessoas trabalhem juntas e na mesma direção	☐	☐	☐	☐
Gestão Financeira	☐	☐	☐	☐
Gerenciamento do Voluntariado	☐	☐	☐	☐
Identificação de necessidades do Público-alvo	☐	☐	☐	☐
Motivação	☐	☐	☐	☐
Parcerias e Alianças	☐	☐	☐	☐
Planejamento de ações	☐	☐	☐	☐
Gestão de Recursos Humanos na Instituição	☐	☐	☐	☐
Problemas Trabalhistas	☐	☐	☐	☐
Gestão de Projetos	☐	☐	☐	☐
Sustentabilidade	☐	☐	☐	☐
Gestão do Conhecimento	☐	☐	☐	☐
Treinamento e Desenvolvimento	☐	☐	☐	☐
Legitimidade	☐	☐	☐	☐
Outras	☐	☐	☐	☐

Quadro E - Dados sobre Planejamento

A instituição possui uma declaração de sua Visão de Futuro? <i>Visão de Futuro é uma descrição clara do estado ou situação futura desejada para a instituição.</i>	☐ Sim ☐ Não
A instituição possui uma declaração de sua Missão? <i>Missão é uma definição do propósito da instituição (porque ela existe, o que ela faz, para quem faz, onde faz etc.).</i>	☐ Sim ☐ Não
A instituição possui uma declaração dos seus Princípios e Valores? <i>Balizamentos (Credo, Valores, Política, Filosofia etc.) para as decisões e comportamento da instituição.</i>	☐ Sim ☐ Não
A instituição realizou e compreende a sua Análise Ambiental? <i>Verificação das forças internas e externas que podem influenciar a instituição.</i>	☐ Sim ☐ Não
A instituição apresenta um quadro de Objetivos e Metas? <i>Resultados quantitativos e qualitativos que a instituição deseja obter no cumprimento de sua Missão.</i>	☐ Sim ☐ Não
A instituição apresenta um registro de sua(s) Estratégia(s)? <i>O que a instituição fará, de forma geral, para atingir os objetivos definidos.</i>	☐ Sim ☐ Não
A instituição apresenta uma ferramenta que registra o seu Plano de Ação? <i>Descrição clara das ações a serem executadas com prazos e responsabilidades definidas.</i>	☐ Sim ☐ Não
A instituição apresenta uma ferramenta de acompanhamento das ações planejadas? <i>Ferramentas de controle que a ajudam no acompanhamento das ações planejadas</i>	☐ Sim ☐ Não
Do ponto de vista de sua instituição, qual a necessidade de Planejamento Estratégico? <i>Planejamento Estratégico é um processo de decisões inter-relacionadas que buscam aumentar a probabilidade de um resultado favorável (assinale apenas uma opção)</i>	
☐ Completamente desnecessário ☐ Desnecessário ☐ Necessário ☐ Extremamente necessário	
A instituição já fez seu Planejamento Estratégico (P.E.)? Principal motivo: < Digite aqui >	☐ Sim ☐ Não
A instituição pretende elaborar o próximo Planejamento Estratégico (P.E.)? (assinale apenas uma opção)	
☐ Não pretende fazer ☐ Pretende fazer mas não tem previsão ☐ Pretende fazer dentro de 6 meses ☐ Pretende fazer dentro de 1 ano ☐ Pretende fazer dentro de 2 anos ☐ Pretende fazer dentro de 5 anos ☐ Pretende fazer dentro de 10 anos	

Quadro F - Dados sobre Planejamento Estratégico

Quantas vezes a instituição já passou por um processo de elaboração de seu P.E.? < Digite aqui >

Quando a instituição elaborou o seu mais recente P.E.? (assinale apenas uma opção)

- ☐ Nunca foi elaborado
- ☐ Elaborado há menos de 6 meses
- ☐ Elaborado há menos de 1 ano
- ☐ Elaborado há menos de 5 anos
- ☐ Elaborado há mais de 5 anos

Quantas vezes o P.E. foi revisado na instituição?

Quando foi a última revisão formal do P.E.? (assinale apenas uma opção)

- ☐ Nunca foi revisado
- ☐ Revisado há menos de 6 meses
- ☐ Revisado há menos de 1 ano
- ☐ Revisado há menos de 5 anos
- ☐ Revisado há mais de 5 anos

Como foi realizado P.E. da instituição? (assinale apenas uma opção)

- ☐ Facilitador externo + equipe interna
- ☐ Facilitador externo + equipe externa
- ☐ Facilitador interno + equipe interna
- ☐ Facilitador interno + equipe externa

Aproximadamente, quanto tempo a organização gastou para elaborar seu P.E.?

Os resultados do P.E. foram documentados? ☐ SIM ☐ NÃO

Como você avalia o método de planejamento utilizado? (assinale apenas uma opção)

- ☐ Totalmente inadequado
- ☐ Inadequado
- ☐ Adequado
- ☐ Totalmente Adequado

Houve algum material de apoio (livro, apostila etc.) utilizado? Qual?

Das ações planejadas no P.E., quanto foi executado até o momento?

Dos Objetivos e metas definidos no P.E., quanto foi alcançado até o momento? Em percentual (%)

Quais os produtos obtidos através do P.E. realizado?

(marque os itens percebidos após o processo de planejamento, independente de ter havido registro formal)

- ☐ Visão de Futuro
- ☐ Missão
- ☐ Princípios e Valores
- ☐ Análise do Ambiente
- ☐ Estratégias
- ☐ Objetivos e Metas
- ☐ Plano de Ação
- ☐ Gestão dos Projetos
- ☐ Ferramenta de acompanhamento do plano
- ☐ Outros: < Digite aqui >

Quadro G - Com o P.E. houve melhoria nas áreas abaixo? Em que intensidade?

Especificidade	Mudança percebida (assinale apenas uma opção)				
	Piorou muito	Piorou um pouco	Não afetada	Melhorou um pouco	Melhorou muito
Avaliação dos resultados obtidos pela instituição	☐	☐	☐	☐	☐
Captação de Recursos Financeiros	☐	☐	☐	☐	☐
Comunicação com Colaboradores	☐	☐	☐	☐	☐
Comunicação com Mantenedores	☐	☐	☐	☐	☐
Comunicação com os Beneficiários	☐	☐	☐	☐	☐
Comunicação com os Voluntários	☐	☐	☐	☐	☐
Fazer com que as pessoas trabalhem juntas e na mesma direção	☐	☐	☐	☐	☐
Gestão Financeira	☐	☐	☐	☐	☐
Gerenciamento do Voluntariado	☐	☐	☐	☐	☐
Identificação de necessidades do Público-alvo	☐	☐	☐	☐	☐
Motivação	☐	☐	☐	☐	☐
Parcerias e Alianças	☐	☐	☐	☐	☐
Planejamento de ações	☐	☐	☐	☐	☐
Gestão de Recursos Humanos na Instituição	☐	☐	☐	☐	☐
Problemas Trabalhistas	☐	☐	☐	☐	☐
Gestão de Projetos	☐	☐	☐	☐	☐
Sustentabilidade	☐	☐	☐	☐	☐
Gestão do Conhecimento	☐	☐	☐	☐	☐
Treinamento e Desenvolvimento	☐	☐	☐	☐	☐
Legitimidade	☐	☐	☐	☐	☐
Outras < Digite aqui >	☐	☐	☐	☐	☐

Quadro H - Relação dos Fatores de Sucesso do Planejamento Estratégico (se encontram presentes no momento da realização do PE)			
Fator	Existente	Inexistência atrapalhou?	Observações
Abertura da alta administração para o diálogo e para o compartilhamento de decisões.	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	< Digite aqui >
Articulação e sinergia entre <i>stakeholders</i> .	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	< Digite aqui >
Auto-avaliação realista pela organização.	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	< Digite aqui >
Autoridade e liderança do grupo decisório.	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	< Digite aqui >
Avaliação correta de tendências do ambiente.	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	< Digite aqui >
Baixa pressão de tempo - tempo para transformar os planos em ação era adequado.	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	< Digite aqui >
Capacitação dos gerentes envolvidos.	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	< Digite aqui >
Coerência entre as estratégias a serem implementadas e os valores culturais da organização.	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	< Digite aqui >
Compreensão das metas do PE pelos empregados	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	< Digite aqui >
Comprometimento dos colaboradores com a proposta da organização.	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	< Digite aqui >
Concentração da atenção na implementação sem que seja desviada por atividades dos concorrentes.	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	< Digite aqui >
Criação de uma unidade organizacional de planejamento para lidar com a concepção e desenvolvimento de planos estratégicos. Esta organização provê o clima e mecanismo através dos quais é permitido aos indivíduos de vários níveis participar na determinação do futuro da organização.	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	< Digite aqui >
Criatividade na geração de estratégias.	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	< Digite aqui >
Definição de autoridade e responsabilidade nos projetos concebidos.	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	< Digite aqui >
Delimitação na condução do processo – os planejadores profissionais participam apenas como facilitadores do processo de planejamento mas não fazem o planejamento da organização por eles mesmos.	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	< Digite aqui >
Desenvolvimento de bases de dados relevantes – qualitativas assim como quantitativas – a fim de facilitar a avaliação de alternativas estratégicas.	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	< Digite aqui >
Detalhamento das tarefas e atividades críticas de implementação.	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	< Digite aqui >
Disponibilidade de instrumentos de planejamento e controle financeiro.	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	< Digite aqui >
Disponibilidade de recursos financeiros, físicos, técnicos e humanos.	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	< Digite aqui >
Disposição da alta administração para promover mudanças.	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	< Digite aqui >
Eficácia na coordenação das atividades de implementação.	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	< Digite aqui >
Envolvimento de diferentes áreas da organização e muitas expertises diferentes.	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	< Digite aqui >
Equipe administrativa competente.	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	< Digite aqui >
Existência de pessoal qualificado em marketing que também entenda do “negócio” da instituição.	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	< Digite aqui >
Processos para que as ideias dos participantes sobre o desenvolvimento da organização são capturadas e incorporadas à tomada de decisões estratégicas.	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	< Digite aqui >
Identificação antecipada de grandes problemas no ambiente externo.	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	< Digite aqui >
Inexistência de “espírito de corpo” ou resistência.	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	< Digite aqui >
Instruções e treinamento adequados para o nível médio e inferior de empregados.	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	< Digite aqui >
Manutenção, pela alta administração, das prioridades estratégicas durante a implementação.	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	< Digite aqui >
Mecanismos de compensação (participação nos lucros, prêmios etc.) atrelados ao desempenho da implementação estratégica.	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	< Digite aqui >
Participação nas atividades de planejamento das pessoas que serão responsáveis pela implementação dos planos.	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	< Digite aqui >
Patrocínio da alta administração para a implementação.	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	< Digite aqui >
Permanência dos principais formuladores/defensores da estratégia durante a implementação.	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	< Digite aqui >
Principal executivo assume a responsabilidade pela avaliação e seleção final das alternativas estratégicas.	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	< Digite aqui >
Principal executivo assume a responsabilidade pelo desenho de um plano global para implementação do que foi planejado.	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	< Digite aqui >
Realização das modificações básicas na estrutura organizacional da instituição, necessárias para a implementação da estratégia.	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	< Digite aqui >
Sistema formal e abordagem organizacional que motive os gerentes para investir tempo no planejamento estratégico e que também lhes permitam contribuir com o processo de desenvolvimento e implementação plano.	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	< Digite aqui >
Sistemas de informação adequados para monitorar a implementação.	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	< Digite aqui >
Visão de futuro bem definida.	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	< Digite aqui >

Quadro I - Resultados Esperados do PE e sua confirmação junto à Organização

	<Digite o nome da Instituição>	
Resultados esperados do P.E.	Resultado confirmado?	
A função de controle do PE ajudou a avaliar os progressos do plano;	☐ Sim	☐ Não
Missão, Visão, Objetivos, Estratégias e Planos de ação foram comunicados mais eficazmente aos <i>stakeholders</i> ao se desenvolver um modelo de comunicação – A imagem da instituição foi estabelecida e administrada com os públicos constituintes;	☐ Sim	☐ Não
Desenvolvimento de competências organizacionais – a liderança e a capacidade empreendedora foram incrementadas;	☐ Sim	☐ Não
Direcionou planos e decisões posteriores;	☐ Sim	☐ Não
Existe uma compreensão explícita acerca do propósito da organização e valores entre os públicos constituintes e participantes externos. Essa compreensão deu suporte a um nível mais elevado de comprometimento com a organização e seus objetivos;	☐ Sim	☐ Não
Foco no resultado – recursos limitados puderam ser dirigidos às prioridades definidas;	☐ Sim	☐ Não
Foi desenvolvido uma gestão do conhecimento que pode ser usada para "vender a imagem" da organização ao público e a potenciais investidores sociais;	☐ Sim	☐ Não
Houve um aumento da eficiência de que as atividades do dia a dia fossem conduzidas aos resultados projetados;	☐ Sim	☐ Não
Houve aumento de eficácia organizacional – a performance da organização foi acentuada, sua missão promovida e ela respondeu mais efetivamente às influências do ambiente em que se encontra (Análise ambiental);	☐ Sim	☐ Não
Houve aumento de eficiência (no que se refere aos recursos da instituição) – os mesmos ou melhores resultados foram conquistados com os mesmos recursos;	☐ Sim	☐ Não
Houve incremento do processo de trabalho em equipe à medida em que compartilharam prioridades;	☐ Sim	☐ Não
Houve melhoria no entendimento e aprendizado – a organização conseguiu entender melhor sua situação e tornou-se capaz de criar um quadro interpretativo para o desenvolvimento e implementação da estratégia;	☐ Sim	☐ Não
Houve melhoria no processo decisório – foram estabelecidas bases para que decisões mais coerentes, focadas, conseqüentes e em bases defensáveis fossem tomadas;	☐ Sim	☐ Não
O P.E. proporcionou um senso de direção evitando o risco de andar sem rumo somente reagindo ao ambiente;	☐ Sim	☐ Não
Reforçou a motivação das pessoas para superar inevitáveis obstáculos;	☐ Sim	☐ Não

APÊNDICE 3 – Roteiro de Entrevista para a Organização que realizou um PE

A. Aquecimento e apresentação da entrevista:

- Apresentação pessoal;
- Apresentação do objetivo da pesquisa;
- Entrega, em primeira mão, da tabulação dos questionários;
- Apresentação do histórico da pesquisa;
- Descrição de como será a entrevista e da agenda geral de questões;
- Solicitação de permissão para gravação da entrevista.

B. Desenvolvimento da entrevista:

- Confirmação de alguns dados da organização
 - ✓ Nome:
 - ✓ Data da fundação da organização:
 - ✓ Público-alvo:
 - ✓ Principais atividades:
 - ✓ Quem são os *stakeholders*?
- Solicitação de dados básicos da organização
 - ✓ Histórico:
 - ✓ Como a organização está estruturada?
 - ✓ Como é escolhido o conselho de administração?
 - ✓ A organização faz parte de alguma rede?
 - ✓ Orçamento geral (receitas e despesas por tipo de aplicação)
- Dados básicos do PE:
 - ✓ Quando foi feito?
 - ✓ Quem decidiu fazer o PE? Como foi a decisão? De quem partiu a maior força para que fosse realizado?
 - ✓ Qual o principal motivo que levou a organização a realizar o PE?
 - ✓ Quem conduziu? Solicitar dados para contato (se for autorizado);
 - ✓ Quem participou?
 - ✓ Quanto tempo e recursos foram investidos?
 - ✓ Quais os pontos positivos e negativos da forma de condução adotada?

C. Questões:

1. Qual é o grau de influência dos *stakeholders* (públicos constituintes) no processo de elaboração do PE da instituição?
 - ✓ Qual o processo utilizado? Verificar se as etapas do processo se encaixam com algum autor.
 - ✓ A visão já existia ou foi definida em tempo de PE?
 - ✓ Como as pessoas da organização reagiram à ideia de fazer o PE? Houve resistências? Como foram tratadas?
 - ✓ A avaliação da instituição foi realista em relação aos aspectos interno e externo?
 - ✓ Solicitar (se possível) cópia das declarações estratégicas (Visão, Missão, Objetivos e metas, FCS, lema);
 - ✓ A instituição possui algum tipo de concorrente? Qual?
 - ✓ A instituição definiu uma estratégia competitiva? Qual? Por quê?
 - ✓ Como foram documentadas as ideias definidas?
2. A instituição apresenta um sistema formal de Gestão do conhecimento?
 - ✓ Se sim, quem é o responsável e como esta pessoa conduz o processo?
 - ✓ Esta Gestão do conhecimento percorre todos os níveis da estrutura organizacional da instituição?
3. A instituição compreende ou aceita que a formação de parcerias pode trazer resultados quanto:
 - ✓ Ao seu desenvolvimento social sustentável?
 - ✓ E aprendizagem organizacional?
4. De que maneira a instituição realiza a Gestão dos seus projetos?
 - ✓ Quais seriam as principais dificuldades para esta gestão?
 - ✓ Quais seriam os principais pontos facilitadores?
5. Qual a metodologia utilizada pela instituição na captação de recursos no mercado?
 - ✓ Se for possível compartilhar de quanto é o valor que é procedente de doações?
 - ✓ Existem ações da própria instituição que geram recursos?
 - ✓ Existe algum tipo de doação empresarial ou de outras fontes para a instituição?
6. Pensando nas instituições sociais do mercado e nesta instituição, quais seriam os principais desafios no que se refere à sustentabilidade neste setor?
 - ✓ Existe algum tipo de incentivo por parte do Estado, se sim, qual a instituição se beneficia no momento?
 - ✓ A instituição desenvolve algum tipo de produto para se tornar ainda mais competitiva no mercado?
7. É possível descrever de que maneira é realizada a Gestão financeira na instituição?
 - ✓ Quais são os elementos facilitadores e os que mais dificultam esta gestão?
 - ✓ Os *stakeholders* contribuem na eficiência da utilização dos recursos da instituição?
8. A necessidade de transparência nas instituições exige uma forma exemplar de atuação, de que maneira esta instituição vem reforçando as suas credenciais no mercado no que se refere a sua legitimidade?
 - ✓ Quais são os elementos facilitadores e os que mais dificultam esta gestão?

9. Como a instituição faz para acompanhar/avaliar sua eficácia na Gestão de recursos humanos e do Voluntariado?
✓ Quais são os elementos facilitadores e os que mais dificultam esta gestão?
10. De todas as especificidades acima, quais foram ou seriam em sua opinião as que mais influenciaram no desenvolvimento do PE da instituição?

D. Termos:

Caso haja necessidade durante a entrevista, definir os termos abaixo para um melhor entendimento das questões sobre: Gestão do conhecimento; Formação de parcerias; Gestão de projetos; Captação de recursos; Sustentabilidade; Gestão financeira; Legitimidade; Recursos humanos e Gerenciamento do Voluntariado.

E. Encerramento

- Solicitar cópias de documentos relevantes (se for possível)
- Agradecimentos
- Informar como será o seguimento da pesquisa
- Solicitar e-mail para envio do texto da entrevista para validação
- Fornecer contatos para eventuais complementos / correções
- Verificação de necessidade de esclarecimentos sobre a pesquisa
- Despedidas

APÊNDICE 4 – Relatório de Auditoria da CRM (2011/2012)

Condomínio São Luiz
Av. Presidente Juscelino Kubitschek, 1830
Torre I - 8º andar - Itaim Bibi
04543-900 - São Paulo - SP - Brasil
Tel.: (5511) 2573-3000
ey.com.br

Relatório dos auditores independentes sobre as demonstrações financeiras

Aos
Administradores da
Associação Casa da Família

Examinamos o balanço patrimonial da Associação Casa da Família ("Associação"), em 31 de dezembro de 2011, assim como o resumo das principais práticas contábeis e demais notas explicativas.

Responsabilidade da Administração sobre as demonstrações financeiras

A administração da Associação é responsável pela elaboração e adequada apresentação dessas demonstrações financeiras de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e pelos controles internos que ela determinou como necessários para permitir a elaboração de demonstrações financeiras livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro.

Responsabilidade dos auditores independentes

Nossa responsabilidade é a de expressar uma opinião sobre essas demonstrações financeiras com base em nossa auditoria, conduzida de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria. Essas normas requerem o cumprimento de exigências éticas pelos auditores e que a auditoria seja planejada e executada com o objetivo de obter segurança razoável de que as demonstrações financeiras estão livres de distorção relevante.

Uma auditoria envolve a execução de procedimentos selecionados para obtenção de evidência a respeito dos valores e divulgações apresentados nas demonstrações financeiras. Os procedimentos selecionados dependem do julgamento do auditor, incluindo a avaliação dos riscos de distorção relevante nas demonstrações financeiras, independentemente se causada por fraude ou erro. Nessa avaliação de riscos, o auditor considera os controles internos relevantes para a elaboração e adequada apresentação das demonstrações financeiras da Associação para planejar os procedimentos de auditoria que são apropriados nas circunstâncias, mas não para fins de expressar uma opinião sobre a eficácia desses controles internos da Associação. Uma auditoria inclui, também, a avaliação da adequação das práticas contábeis utilizadas e a razoabilidade das estimativas contábeis feitas pela Administração, bem como a avaliação da apresentação das demonstrações financeiras tomadas em conjunto.

Acreditamos que a evidência de auditoria obtida é suficiente e apropriada para fundamentar nossa opinião.

Opinião sobre o balanço patrimonial

Em nossa opinião, o balanço patrimonial acima referido apresenta adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira da Associação Casa da Família em 31 de dezembro de 2011, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil.

Base para abstenção de opinião sobre o desempenho das operações e fluxos de caixa

O balanço patrimonial de 31 de dezembro de 2010, não foi auditado por nós ou por outros auditores independentes. Também, não nos foi possível através de outros procedimentos de auditoria concluir sobre os possíveis impactos que esses saldos de abertura causariam sobre a demonstração de resultado referente ao exercício de 2011, e consequentemente sobre as demonstrações dos fluxos de caixa e das mutações do patrimônio social.

Outros assuntos**Auditoria dos valores correspondentes ao exercício anterior**

Não auditamos e não foram auditados por outros auditores independentes as demonstrações financeiras referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2010, compreendendo o balanço patrimonial, as demonstrações do resultado, a demonstração do fluxo de caixa e as mutações do patrimônio social, cujos valores são apresentados para fins comparativos e, consequentemente, não emitimos opinião sobre elas.

São Paulo, 12 de novembro de 2013.

ERNST & YOUNG TERCO
Auditores Independentes S.S.
CRC-2SP015199/O-6

Fernando Próspero Neto
Sócio
CRC-1SP189791/O-0

Condomínio São Luiz
 Av. Presidente Juscelino Kubitschek, 1830
 Torre 1 - 8º andar - Itaim Bibi
 04543-900 - São Paulo - SP - Brasil
 Tel.: (55 11) 2573-3000
 ey.com.br

Relatório dos auditores independentes sobre as demonstrações financeiras

Aos
 Administradores da
Associação Casa da Família

Examinamos as demonstrações financeiras da Associação Casa da Família ("Associação"), que compreendem o balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2012, e as respectivas demonstrações do resultado, do resultado abrangente, das mutações do patrimônio social e dos fluxos de caixa para o exercício findo naquela data, assim como o resumo das principais práticas contábeis e demais notas explicativas.

Responsabilidade da Administração sobre as demonstrações financeiras

A administração da Associação é responsável pela elaboração e adequada apresentação dessas demonstrações financeiras de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e pelos controles internos que ela determinou como necessários para permitir a elaboração de demonstrações financeiras livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro.

Responsabilidade dos auditores independentes

Nossa responsabilidade é a de expressar uma opinião sobre essas demonstrações financeiras com base em nossa auditoria, conduzida de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria. Essas normas requerem o cumprimento de exigências éticas pelos auditores e que a auditoria seja planejada e executada com o objetivo de obter segurança razoável de que as demonstrações financeiras estão livres de distorção relevante.

Uma auditoria envolve a execução de procedimentos selecionados para obtenção de evidência a respeito dos valores e divulgações apresentados nas demonstrações financeiras. Os procedimentos selecionados dependem do julgamento do auditor, incluindo a avaliação dos riscos de distorção relevante nas demonstrações financeiras, independentemente se causada por fraude ou erro. Nessa avaliação de riscos, o auditor considera os controles internos relevantes para a elaboração e adequada apresentação das demonstrações financeiras da Associação para planejar os procedimentos de auditoria que são apropriados nas circunstâncias, mas não para fins de expressar uma opinião sobre a eficácia desses controles internos da Associação. Uma auditoria inclui, também, a avaliação da adequação das práticas contábeis utilizadas e a razoabilidade das estimativas contábeis feitas pela Administração, bem como a avaliação da apresentação das demonstrações financeiras tomadas em conjunto. Acreditamos que a evidência de auditoria obtida é suficiente e apropriada para fundamentar nossa opinião.

Opinião sobre as demonstrações financeiras

Em nossa opinião, as demonstrações financeiras acima referidas apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira da Associação Casa da Família em 31 de dezembro de 2012, o desempenho de suas operações e os seus fluxos de caixa para o exercício findo naquela data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil.

São Paulo, 12 de novembro de 2013.

ERNST & YOUNG TERCO
Auditores Independentes S.S.
CRC-2SP01519 9/O-6

Fernando Prospero Neto
Sócio
CRC-1SP189791/O-0

APÊNDICE 5 – Respostas da Coordenadora da CRM aos questionários desenvolvidos

Quadro A - Identificação da Instituição	
Nome da instituição: Associação Casa da Família - Casa Ronald McDonald - São Paulo	
Data da fundação da organização: 30/08/2006	Grupo de Classificação Internacional que melhor descreve sua instituição: (vide tabela abaixo)
Tabela de classificação internacional de organizações sem fins lucrativos (ICNPO)	
☐ Grupo I – Cultura e recreação ☐ Grupo II – Educação e pesquisa ☒ Grupo III – Saúde (hospitais e reabilitação, residências para idosos, intervenção em saúde mental e crises) ☒ Grupo IV – Serviços sociais (emergência e assistência) ☐ Grupo V – Ambiente (ambiente e proteção animal) ☐ Grupo VI – Desenvolvimento e habitação (desenvolvimento econômico social e comunitário, habitação, emprego e ☐ Grupo VII – Direitos Cívicos, defesa de direitos e direitos políticos (organizações cívicas e de defesa de direitos, serviços ☐ Grupo VIII – Organizações filantrópicas intermediárias e promoção de voluntariado ☐ Grupo IX – Internacional ☐ Grupo X – Negócios, associações profissionais, sindicatos ☐ Grupo XI – Religião ☐ Grupo XII – Outras	
População (ões) alvo da instituição:	
☒ Adolescente ☐ Comunidade ☐ Desempregado/Subempregado ☐ Droga dependente ☐ Egresso ☐ Homem ☐ Indígena ☐ Migrante ☐ Mulher ☐ Neoplasia ☐ Portador de deficiência ☐ Refugiado ☐ Voluntário	☐ Adulto ☒ Criança ☐ Doente Mental ☐ DST / AIDS ☐ Família ☐ Imigrante ☐ Jovens ☐ Morador de Rua ☐ Negro ☐ População em geral ☐ Presidiário ☐ Terceira idade / idoso ☐ Outros: < Digite aqui >

Quadro B - Identificação da(o) respondente	
Nome da (o) respondente:	Marta Mingione
Sexo:	☒ FEMININO ☐ MASCULINO
Telefone (s) para contato:	11 5055-5725
Função da (o) respondente na instituição:	Coordenadora Administrativa e Operacional
Se for necessário concederia uma entrevista numa fase posterior da pesquisa?	☒ SIM ☐ NÃO
E-mail para envio da tabulação:	martamingione@casaronaldsp.org.br

Quadro C - Dados sobre a instituição

Receita anual média: (assinale apenas uma opção)

- ☐ Até R\$ 5 mil
☐ De R\$ 5 mil a R\$ 10 mil
☐ De R\$ 10 mil a R\$ 25 mil
☐ De R\$ 25 mil a R\$ 50 mil
☐ De R\$ 50 mil a R\$ 100 mil
☐ De R\$ 100 mil a R\$ 1 milhão
☒ **Acima de R\$ 1 milhão (50% IRM e 50% GRAACC) | Ações realizadas na CRM**

Que Percentagem da receita total vem do governo: em %

*Isenção de INSS Patronal (CEBAS) - R\$ 80.000,00/Anual **

*Desconto específico na conta de água concedido pela SABESP - R\$ 60.000,00/Anual **

**Fonte: Rogerio Andrade - Analista Administrativo Financeiro da CRM*

Número de colaboradores que trabalham na Instituição

Número atual de funcionários: *CLT - 05 / Terceirizados - 13 (Contratados pela CRM)*

Número atual de voluntários: *90 entre diversas funções*

Quadro D - Dados sobre Gestão; Na gestão de sua organização, qual a importância realmente atribuída aos assuntos abaixo?				
Especificidades	Nível de importância (assinale apenas uma opção)			
	Muito pequena	Pequena	Grande	Muito grande
Avaliação dos resultados obtidos pela instituição	☐	☐	☐	☒
Captação de Recursos Financeiros	☐	☐	☐	☒
Comunicação com Colaboradores	☐	☐	☐	☒
Comunicação com Mantenedores	☐	☐	☐	☒
Comunicação com os Beneficiários	☐	☐	☐	☒
Comunicação com os Voluntários	☐	☐	☐	☒
Fazer com que as pessoas trabalhem juntas e na mesma direção	☐	☐	☐	☒
Gestão Financeira	☐	☐	☐	☒
Gerenciamento do Voluntariado	☐	☐	☐	☒
Identificação de necessidades do Público-alvo	☐	☐	☐	☒
Motivação	☐	☐	☐	☒
Parcerias e Alianças	☐	☐	☐	☒
Planejamento de ações	☐	☐	☐	☒
Gestão de Recursos Humanos na Instituição	☐	☐	☐	☒
Problemas Trabalhistas	☐	☐	☐	☒
Gestão de Projetos	☐	☐	☐	☒
Sustentabilidade	☐	☐	☐	☒
Gestão do Conhecimento	☐	☐	☐	☒
Treinamento e Desenvolvimento	☐	☐	☐	☒
Legitimidade	☐	☐	☐	☒
Outras	☐	☐	☐	☐

Quadro E - Dados sobre Planejamento

A instituição possui uma declaração de sua Visão de Futuro? <i>Visão de Futuro é uma descrição clara do estado ou situação futura desejada para a instituição.</i>	☐ Sim ☒ Não
A instituição possui uma declaração de sua Missão? <i>Missão é uma definição do propósito da instituição (porque ela existe, o que ela faz, para quem faz, onde faz etc.).</i>	☒ Sim ☐ Não
A instituição possui uma declaração dos seus Princípios e Valores? <i>Balizamentos (Credo, Valores, Política, Filosofia etc.) para as decisões e comportamento da instituição.</i>	☒ Sim ☐ Não
A instituição realizou e compreende a sua Análise Ambiental? <i>Verificação das forças internas e externas que podem influenciar a instituição.</i>	☒ Sim ☐ Não
A instituição apresenta um quadro de Objetivos e Metas? <i>Resultados quantitativos e qualitativos que a instituição deseja obter no cumprimento de sua Missão.</i>	☐ Sim ☒ Não
A instituição apresenta um registro de sua(s) Estratégia(s)? <i>O que a instituição fará, de forma geral, para atingir os objetivos definidos.</i>	☐ Sim ☒ Não
A instituição apresenta uma ferramenta que registra o seu Plano de Ação? <i>Descrição clara das ações a serem executadas com prazos e responsabilidades definidas.</i>	☒ Sim ☐ Não
A instituição apresenta uma ferramenta de acompanhamento das ações planejadas? Reuniões Semanais e Mensais (há 2 meses) <i>Ferramentas de controle que a ajudam no acompanhamento das ações planejadas</i>	☒ Sim ☐ Não
Do ponto de vista de sua instituição, qual a necessidade de Planejamento Estratégico? <i>Planejamento Estratégico é um processo de decisões inter-relacionadas que buscam aumentar a probabilidade de um resultado favorável (assinale apenas uma opção)</i>	
☐ Completamente desnecessário ☐ Desnecessário ☐ Necessário ☒ Extremamente necessário	
A instituição já fez seu Planejamento Estratégico (P.E.)? Principal motivo: <i>Houve em algum momento específico esta demanda, pois a instituição necessitava saber em que cenário se encontrava e qual era a estrutura que estava disponível o que passou a ser chamado de (momento um) – hospedagem de um determinado número de pessoas que são atendidas pelo GRAACC. O (momento dois) indicaria o contexto onde se quer chegar, pois, com a nova estrutura do Conselho, novos projetos que estão no escopo do futuro plano estratégico – em atender mais crianças de outros hospitais (sempre com o foco às crianças com câncer), foi um fator determinante para se desenvolver este plano com ajuda de uma consultoria externa (voluntária).</i>	
☒ Sim ☐ Não	
A instituição pretende elaborar o próximo Planejamento Estratégico (P.E.)? (assinale apenas uma opção)	
☐ Não pretende fazer ☐ Pretende fazer mas não tem previsão ☒ Pretende fazer dentro de 6 meses, desta vez com provável suporte de uma consultoria voluntária (que vem atendendo o GRAACC) este processo deve acontecer em 2015 ☐ Pretende fazer dentro de 1 ano ☐ Pretende fazer dentro de 2 anos ☐ Pretende fazer dentro de 5 anos ☐ Pretende fazer dentro de 10 anos	

Quadro F - Dados sobre Planejamento Estratégico

Quantas vezes a instituição já passou por um processo de elaboração de seu P.E.?

Uma vez ao ano desde a inauguração da CRM, este planejamento está relacionado diretamente com plano orçamentário anual da CRM, que já identifica quais serão as necessidades projetadas para a CRM.

Quando a instituição elaborou o seu mais recente P.E.? (assinale apenas uma opção)

☐ Nunca foi elaborado

☐ Elaborado há menos de 6 meses

☒ **Elaborado há menos de 1 ano (no início de 2014)**

☐ Elaborado há menos de 5 anos

☐ Elaborado há mais de 5 anos

Quantas vezes o P.E. foi revisado na instituição?

É realizado uma revisão mensal com atualização anual.

Quando foi a última revisão formal do P.E.? (assinale apenas uma opção)

☐ Nunca foi revisado

☐ Revisado há menos de 6 meses

☒ **Revisado há menos de 1 ano**

☐ Revisado há menos de 5 anos

☐ Revisado há mais de 5 anos

Como foi realizado P.E. da instituição? (assinale apenas uma opção)

☐ Facilitador externo + equipe interna

☐ Facilitador externo + equipe externa

☒ **Facilitador interno + equipe interna**

☐ Facilitador interno + equipe externa

Aproximadamente, quanto tempo a organização gastou para elaborar seu P.E.?

A instituição investe aproximadamente 60 dias para desenhar e elabora o seu planejamento estratégico

Os resultados do P.E. foram documentados? ☒ **SIM** ☐ **NÃO**

Como você avalia o método de planejamento utilizado? (assinale apenas uma opção)

☐ Totalmente inadequado

☐ Inadequado

☒ **Adequado**

☐ Totalmente Adequado

Houve algum material de apoio (livro, apostila etc.) utilizado? Qual?

O material de apoio utilizado refere-se a série histórica da CRM no que se refere a taxa de ocupação, tempo de manutenção, custos de hospedagem e alimentação, entre outros.

Das ações planejadas no P.E., quanto foi executado até o momento?

As ações que suportam os objetivos que se buscam dentro do mês têm um atingimento em torno de 90 a 95 (%) do planejado.

Dos Objetivos e metas definidos no P.E., quanto foi alcançado até o momento? Em percentual (%)

Aproximadamente 55% de atingimento, pois estão no mês de julho e os objetivos planejados estão sendo atingidos para os meses correspondentes.

Quais os produtos obtidos através do P.E. realizado?

(marque os itens percebidos após o processo de planejamento, independente de ter havido registro formal)

☐ Visão de Futuro

☒ **Missão**

☒ **Princípios e Valores**

☒ **Análise do Ambiente**

☒ **Estratégias**

☒ **Objetivos e Metas**

☒ **Plano de Ação**

☒ **Gestão dos Projetos**

☒ **Ferramenta de acompanhamento do plano (Reuniões pré-Conselho e para o Conselho) / Programa doado pelo IRM (pró-bit) que ajuda no controle dos projetos desenvolvidos na CRM**

☐ Outros: < Digite aqui >

Quadro G - Com o P.E. houve melhoria nas áreas abaixo? Em que intensidade?

Especificidade	Mudança percebida (assinale apenas uma opção)				
	Piorou muito	Piorou um pouco	Não afetada	Melhorou um pouco	Melhorou muito
Avaliação dos resultados obtidos pela instituição	☐	☐	☐	☒	☐
Captação de Recursos Financeiros	☐	☐	☐	☒	☐
Comunicação com Colaboradores	☐	☐	☐	☒	☐
Comunicação com Mantenedores	☐	☐	☐	☐	☒
Comunicação com os Beneficiários	☐	☐	☒	☐	☐
Comunicação com os Voluntários	☐	☐	☐	☒	☐
Fazer com que as pessoas trabalhem juntas e na mesma direção	☐	☐	☐	☒	☐
Gestão Financeira	☐	☐	☐	☐	☒
Gerenciamento do Voluntariado	☐	☐	☐	☒	☐
Identificação de necessidades do Público-alvo	☐	☐	☐	☐	☒
Motivação	☐	☐	☐	☒	☐
Parcerias e Alianças	☐	☐	☐	☒	☐
Planejamento de ações	☐	☐	☐	☒	☐
Gestão de Recursos Humanos na Instituição	☐	☐	☐	☒	☐
Problemas Trabalhistas	☐	☐	☒	☐	☐
Gestão de Projetos	☐	☐	☐	☒	☐
Sustentabilidade	☐	☐	☐	☒	☐
Gestão do Conhecimento	☐	☐	☐	☒	☐
Treinamento e Desenvolvimento	☐	☐	☒	☐	☐
Legitimidade	☐	☐	☐	☒	☐
Outras < Digite aqui >	☐	☐	☐	☐	☐

Quadro H - Relação dos Fatores de Sucesso do Planejamento Estratégico (se encontram presentes no momento da realização do PE)

Fator	Existente	Inexistência atrapalhou?	Observações
Abertura da alta administração para o diálogo e para o compartilhamento de decisões.	X Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	
Articulação e sinergia entre <i>stakeholders</i> .	X Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	
Auto-avaliação realista pela organização.	X Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	
Autoridade e liderança do grupo decisório.	X Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	
Avaliação correta de tendências do ambiente.	X Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	
Baixa pressão de tempo - tempo para transformar os planos em ação era adequado.	X Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	
Capacitação dos gerentes envolvidos.	☐ Sim X Não	X Sim ☐ Não	Um dos pontos observados pela Coordenadora da CRM e ter um treinamento e desenvolvimento para o time de coordenadores e analistas com foco na Gestão do Conhecimento, ela julga este trabalho muito importante para a CRM e que influenciará diretamente a implementação do planejamento estratégico
Coerência entre as estratégias a serem implementadas e os valores culturais da organização.	X Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	
Compreensão das metas do PE pelos empregados	X Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	
Comprometimento dos colaboradores com a proposta da organização.	X Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	
Concentração da atenção na implementação sem que seja desviada por atividades dos concorrentes.	X Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	
Criação de uma unidade organizacional de planejamento para lidar com a concepção e desenvolvimento de planos estratégicos. Esta organização provê o clima e mecanismo através dos quais é permitido aos indivíduos de vários níveis participar na determinação do futuro da organização.	☐ Sim X Não	X Sim ☐ Não	Para a Coordenadora da CRM existe um clima adequado para a divulgação do PE, no entanto, ainda não foi criada uma unidade ou departamento que seja dedicado exclusivamente ao desenvolvimento do PE, acredita que com o apoio da consultoria voluntária esta será uma das ações a ser trabalhada.
Criatividade na geração de estratégias.	☐ Sim X Não	☐ Sim X Não	
Definição de autoridade e responsabilidade nos projetos concebidos.	X Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	
Delimitação na condução do processo – os planejadores profissionais participam apenas como facilitadores do processo de planejamento mas não fazem o planejamento da organização por eles mesmos.	☐ Sim X Não	☐ Sim X Não	Existe no momento uma consultoria (recente) que realiza um mapeamento sobre os processos e recursos da CRM para em sequência apresentar uma proposta que de um novo PE para a instituição.
Desenvolvimento de bases de dados relevantes – qualitativas assim como quantitativas – a fim de facilitar a avaliação de alternativas estratégicas.	X Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	Existe um ferramental que armazena tanto os dados quantitativos como qualitativos (via relatórios gerenciais) que apoiam o acompanhamento dos processos da instituição, estes dados são obtidos por um programa que o IRM forneceu para a CRM - o nome do programa é pró-bit.
Detalhamento das tarefas e atividades críticas de implementação.	☐ Sim X Não	X Sim ☐ Não	A Coordenadora da instituição entende e sente a necessidade do uso de um sistema que possibilite a todos uma visão atualizada e correta do momento do planejamento, e que esta ferramenta/sistema esteja disponível a todas as áreas, promovendo um alinhamento das equipes.
Disponibilidade de instrumentos de planejamento e controle financeiro.	X Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	
Disponibilidade de recursos financeiros, físicos, técnicos e humanos.	X Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	
Disposição da alta administração para promover mudanças.	X Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	
Eficácia na coordenação das atividades de implementação.	X Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	
Envolvimento de diferentes áreas da organização e muitas expertises diferentes.	☐ Sim X Não	X Sim ☐ Não	Será um dos objetivos do novo PE, atrair profissionais de diversas áreas, que possam contribuir com sustentabilidade da CRM.
Equipe administrativa competente.	X Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	
Existência de pessoal qualificado em marketing que também entenda do “negócio” da instituição.	☐ Sim X Não	X Sim ☐ Não	Fortalecer o nome da instituição e torná-la mais independente das instituições que hoje a suportam financeira e economicamente (IRM e GRAACC).
Processos para que as ideias dos participantes sobre o desenvolvimento da organização são capturadas e incorporadas à tomada de decisões estratégicas.	X Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	Normalmente estas ideias surgem na reuniões semanais e mensais que passaram a ser uma rotina administrativa na CRM, afirma a Coordenadora e o Analista Financeiro da instituição, durante a reunião com o Conselho, as ideias são compartilhadas e se aprovadas o Conselho empenha-se no suporte para tornar realidade as ideias apresentadas.
Identificação antecipada de grandes problemas no ambiente externo.	X Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	Existe um monitoramento que é realizado pelas instituições mantenedoras, os dados deste monitoramento são compartilhados com a CRM
Inexistência de “espírito de corpo” ou resistência.	☐ Sim X Não	☐ Sim X Não	
Instruções e treinamento adequados para o nível médio e inferior de empregados.	X Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	Existe um treinamento contínuo dentro da CRM com foco nos Voluntários e as empresas terceirizadas sempre apresentam processos de reciclagem para os seus funcionários, ainda não existe um treinamento específico para as atividades de Coordenadoria (e que na opinião da Marta, se faz necessário).
Manutenção, pela alta administração, das prioridades estratégicas durante a implementação.	X Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	
Mecanismos de compensação (participação nos lucros, prêmios etc.) atrelados ao desempenho da implementação estratégica.	☐ Sim X Não	☐ Sim X Não	Espera-se um reconhecimento no trabalho, independente de uma remuneração extra.
Participação nas atividades de planejamento das pessoas que serão responsáveis pela implementação dos planos.	X Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	
Patrocínio da alta administração para a implementação.	☐ Sim X Não	☐ Sim X Não	Já existe a parceria financeira das instituições mantenedoras (IRM e GRAACC)
Permanência dos principais formuladores/defensores da estratégia durante a implementação.	X Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	
Principal executivo assume a responsabilidade pela avaliação e seleção final das alternativas estratégicas.	X Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	
Principal executivo assume a responsabilidade pelo desenho de um plano global para implementação do que foi planejado.	X Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	
Realização das modificações básicas na estrutura organizacional da instituição, necessárias para a implementação da estratégia.	X Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	
Sistema formal e abordagem organizacional que motive os gerentes para investir tempo no planejamento estratégico e que também lhes permitam contribuir com o processo de desenvolvimento e implementação plano.	☐ Sim X Não	X Sim ☐ Não	Uma das expectativas da Coordenadora da instituição é a profissionalização cada vez maior dos processos e das pessoas que apoiam o desenvolvimento do PE, pois, desta maneira (saindo da informalidade), existirá um padrão a ser seguido por todos e o processo acontecerá independente de quem o conduza.
Sistemas de informação adequados para monitorar a implementação.	X Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	
Visão de futuro bem definida.	☐ Sim X Não	X Sim ☐ Não	A Coordenadora compartilha que sem a visão, o processo de desenvolvimento de atuação da CRM fica em alguns momentos sem um “norte” e que necessita ser explicitado o quanto antes.

Quadro I - Resultados Esperados do PE e sua confirmação junto à Organização

	Casa Ronald McDonald	
Resultados esperados do P.E.	Resultado confirmado?	
A função de controle do PE ajudou a avaliar os progressos do plano;	X Sim	☐ Não
Missão, Visão, Objetivos, Estratégias e Planos de ação foram comunicados mais eficazmente aos <i>stakeholders</i> ao se desenvolver um modelo de comunicação – A imagem da instituição foi estabelecida e administrada com os públicos constituintes;	X Sim	☐ Não
Desenvolvimento de competências organizacionais – a liderança e a capacidade empreendedora foram incrementadas;	X Sim	☐ Não
Direcionou planos e decisões posteriores;	X Sim	☐ Não
Existe uma compreensão explícita acerca do propósito da organização e valores entre os públicos constituintes e participantes externos. Essa compreensão deu suporte a um nível mais elevado de comprometimento com a organização e seus objetivos;	X Sim	☐ Não
Foco no resultado – recursos limitados puderam ser dirigidos às prioridades definidas;	X Sim	☐ Não
Foi desenvolvido uma gestão do conhecimento que pode ser usada para "vender a imagem" da organização ao público e a potenciais investidores sociais;	☐ Sim	X Não
Houve um aumento da eficiência de que as atividades do dia a dia fossem conduzidas aos resultados projetados;	X Sim	☐ Não
Houve aumento de eficácia organizacional – a performance da organização foi acentuada, sua missão promovida e ela respondeu mais efetivamente às influências do ambiente em que se encontra (Análise ambiental);	X Sim	☐ Não
Houve aumento de eficiência (no que se refere aos recursos da instituição) – os mesmos ou melhores resultados foram conquistados com os mesmos recursos;	X Sim	☐ Não
Houve incremento do processo de trabalho em equipe à medida em que compartilharam prioridades;	X Sim	☐ Não
Houve melhoria no entendimento e aprendizado – a organização conseguiu entender melhor sua situação e tornou-se capaz de criar um quadro interpretativo para o desenvolvimento e implementação da estratégia;	X Sim	☐ Não
Houve melhoria no processo decisório – foram estabelecidas bases para que decisões mais coerentes, focadas, conseqüentes e em bases defensáveis fossem tomadas;	X Sim	☐ Não
O P.E. proporcionou um senso de direção evitando o risco de andar sem rumo somente reagindo ao ambiente;	X Sim	☐ Não
Reforçou a motivação das pessoas para superar inevitáveis obstáculos;	X Sim	☐ Não

APÊNDICE 6 – Plano de Ação para Captação de Recursos da CRM

<div> Plano de Ação para Captação de Recursos/2014 </div>					
O que será feito?	Quando será feito?	Onde será feito?	Por que será feito?	Quem o fará?	Como será feito? Valor arrecadado
Bazar Interno/CRM/Artesanato	Resultado Maio	Casa	Arrecadação	Voluntários e Funcionários	R\$ 2.576,00
MC Dia Feliz	30 de agosto	10 Lojas McDonald's	Arrecadação IRM	Voluntários/Funcionários/Comunidade	50% do orçamento oriundo do IRM
Chá/Bingo 2º Semestre	Outubro	Buffet ST Paul	Arrecadação	Voluntários e Funcionários	Aproximadamente R\$ 30.000,00
Pizza do Bem	Novembro	Charles Pizzaria	Arrecadação	Voluntários e Funcionários	R\$ 35.000,00
Bazar Interno/CRM/Artesanato	Diariamente	Casa	Arrecadação	Voluntários e Funcionários	R\$ 2.500,00 por mês
Venda de Artesanato	4 a 8 de Agosto	Clube TELESP	Arrecadação e Divulgação	Voluntariado	Experimental
Bodas de Pratas	Outubro	Buffet	Arrecadação e Divulgação	Voluntariado	Experimental
Bazar de Roupas Novas/Natal	Final Novembro	Casa	Arrecadação	Voluntariado	R\$ 10.000,00

APÊNDICE 7 – Plano de Comunicação da CRM

Plano de Ação / Comunicação					
O que será feito?	Quando será feito?	Onde será feito?	Por que será feito?	Quem o fará?	Como será feito? Valor arrecadado
Site	Em construção	Fabrica web/Rodrigo	Divulgação marca / Arrecadação	Marta / Instituto Ronald McDonald / Graacc	Doação / Previsão até agosto Mc Dia
Facebook	Em funcionamento	Casa	Atualizar eventos e acontecimentos	Marta	Novidades / Arrecadação de alimentos
Identificação visual	Em orçamento	Sinalizações/Papelaria	Alteração logo / Arcos Dourados	Profissionais de Imagens	Aguardando orçamento / Visita técnica
Identificação visual	Enviado email marketing	Casa enviará	Conhecimento de todos/Voluntários, Parceiros, Pacientes e Conselho	Marta + Voluntariado	Mandar e-mail marketing e divulgar no quadro de avisos
Inclusão de logo	Até final setembro	Placa de patrocinadores	Parceria com ABFM e Arcos Dourados	Profissionais de Imagens	Aguardando orçamento / Visita técnica

APÊNDICE 8 – Folder Institucional da CRM

COMBATENDO E VENCENDO
O CÂNCER INFANTIL

O GRAACC

O GRAACC é uma organização não-governamental sem fins lucrativos criada para garantir a crianças e adolescentes com câncer, dentro do mais avançado padrão científico, o direito de alcançar todas as chances de cura com qualidade de vida.

O grande trunfo do GRAACC para alcançar este objetivo é seu hospital. Um centro de referência no tratamento da doença, o Hospital do GRAACC atende crianças e adolescentes de todo o Brasil, garantindo a todos uma assistência de altíssimo nível e realizando milhares de atendimentos por mês entre consultas, tratamentos quimioterápicos, cirurgias, transplantes de medula óssea, internações e outros procedimentos.

Cerca de 40% das crianças e dos adolescentes atendidos pelo GRAACC residem em cidades distantes da sede de seu hospital.

Por isso, o GRAACC é parceiro da Casa Ronald McDonald São Paulo - Moema que hospeda seus pacientes e seus acompanhantes durante o tratamento.

Saiba mais em www.graacc.org.br

O Instituto Ronald McDonald

O Instituto Ronald McDonald é uma organização sem fins lucrativos que promove iniciativas em benefício de crianças e adolescentes com câncer em todo o Brasil.

O Instituto Ronald McDonald faz parte do sistema beneficente global Ronald McDonald House Charities (RMHC) que está presente em 58 países e tem como missão criar e apoiar programas que melhoram diretamente a saúde e o bem-estar de crianças e adolescentes de todo o mundo.

No Brasil, o Instituto é responsável pela coordenação dos Programas RMHC Globais Casa Ronald McDonald e Espaço da Família Ronald McDonald. Além disso, para atender demandas específicas da realidade brasileira, desenvolve Programas RMHC locais como o Programa Atenção Integral e Programa Diagnóstico Precoce. O objetivo dos programas, que são implementados de forma integrada, é possibilitar que de norte a sul do país as crianças e adolescentes com câncer tenham diagnóstico precoce, encaminhamento adequado e atendimento (tratamento e suporte psicossocial) integral e de qualidade.

Uma Casa longe de Casa

Fotos: Kênia Hernandes

Tudo começou em 1974, na Filadélfia (EUA), quando o jogador de futebol americano Fred Hill, que tinha uma filha em tratamento de câncer no hospital local, conheceu o sonho de uma médica em criar uma Casa de Apoio para as crianças em tratamento ambulatorial e seus pais.

Inspirado por essa idéia, Fred organizou um jogo beneficente para arrecadar recursos para o projeto e procurou os McDonald's locais para apoiar a iniciativa. Com o engajamento total do McDonald's foi possível comprar o imóvel que abrigaria a primeira Casa Ronald McDonald do mundo.

Depois dela, centenas de outras casas foram erguidas, em mais de 50 países, para abrigar, com conforto, crianças e seus acompanhantes que estão em tratamento longe de suas casas.

No Brasil, o Programa Casas Ronald McDonald é coordenado pelo Instituto Ronald McDonald e conta com seis unidades, sendo uma delas a Casa Ronald McDonald São Paulo - Moema. Um lar para as centenas de crianças e adolescentes que estão em tratamento de câncer no Hospital do GRAACC.

A Casa Ronald McDonald São Paulo - Moema

A Casa Ronald McDonald São Paulo - Moema foi inaugurada em 2007 e conta com 30 suítes, sala de estar e refeição, cozinha, lavanderia, playground e jardins, garantindo conforto e qualidade de vida aos pacientes.

A Casa Ronald McDonald São Paulo - Moema hospeda pacientes que necessitam fazer tratamento de câncer fora de suas cidades de origem. As crianças e seus acompanhantes se hospedam durante o tratamento, recebendo gratuitamente alimentação, transporte e suporte psicossocial.

Um espaço para brincar e se divertir

As crianças e os adolescentes hospedados na Casa Ronald McDonald São Paulo - Moema tem à disposição um espaço para convivência e entretenimento para ajudá-los a diminuir o impacto do tratamento contra o câncer em suas vidas.

Os pequenos contam com uma Brinquedoteca, um local onde podem exercer seu direito de agir e brincar como crianças que são. As atividades colaboram para recuperar a autoestima e a de seus familiares.

Já os jovens contam com a Adoleteca. No espaço há computadores com acesso à Internet, TV, com videokê e dezenas de títulos de DVDs, além de diferentes jogos, biblioteca com um acervo de mais de 120 títulos e um cantinho para leitura.

Atividades

- **Atendimento psicossocial**
- **Atividades lúdicas e acesso à internet.**
- **Cabeleireiro.**
- **Encontro com a Leitura:** projeto de incentivo à leitura para adolescentes e mães.
- **Estampando Alegria:** voluntários escrevem cartas com palavras de incentivo para pacientes e mães hospedados na Casa, que recebem os cartões quando retornam a suas cidades.
- **Grupo Camaradas:** jovens que organizam uma festa ou evento mensal com temas diversos.
- **Grupo Esparatrapo:** palhaços que fazem visitas mensais, organizando brincadeiras e atividades diversas com as crianças
- **Projeto Amicão:** visita semanal de um cão terapeuta.
- **Projeto Cultura e Lazer:** idas mensais ao cinema.
- **Serviço Social:** tem o papel de fazer o acolhimento, orientação individual, grupal e familiar sistemática e encaminhamento as redes socioassistencias (INSS, TFD, UBS, CRAS, CREAS e demais órgão) para efetivação do sistema de garantia de direitos.
- **Projeto Felicidade:** viagens periódicas e aulas semanais de artesanato para mães e pacientes.
- **Terapia de Florais:** atividade para diminuir os efeitos do tratamento.
- **Yoga.**