

Proposta de um modelo de planejamento estratégico para instituições sem fins lucrativos

A strategic planning model for not-for-profit organizations

*Braulio Oliveira**
*Erineide Sanches Ross***
*Helen Yara Altimeyer****

Resumo

O crescente número de instituições sem fins lucrativos, bem como a complexidade das suas operações e relacionamentos, implica a necessidade de utilização de técnicas profissionais de gestão. Este trabalho apresenta a importância do planejamento estratégico para organizações sem fins lucrativos, como forma de colaborar para que elas possam otimizar os seus esforços. Para tanto, foi realizada a revisão da literatura específica e elaborado um modelo de planejamento estratégico a partir das deficiências percebidas nos modelos existentes, com o objetivo de contribuir para a discussão acerca da gestão no terceiro setor. A pequena quantidade de bibliografias específicas existentes e a não-validação do modelo proposto são fatores restritivos ao trabalho. Assim, recomenda-se que outros trabalhos sobre o assunto desenvolvido possam ser elaborados.

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

Abstract

The growing number of nonprofit organizations, the complexity of their operations and relationships necessitates the need for the use of professional techniques for their administration. This study presents the importance of strategic planning to nonprofit organizations, as a form of optimizing their efforts. To do so, a revision of the specific literature was conducted, and a model of strategic planning was elaborated, starting from the deficiencies observed in the existent models, with the objective of contributing for the discussion concerning the administration of third sector organizations. The small amount of existing specific bibliographies and the non-validation of the proposed model are restricting factors to this work. Accordingly, it is recommended that, starting from this study; other works concerning this subject can be elaborated.

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

* Doutorando em Administração na FEA/USP.

braulio@usp.br

** Doutora em Administração pela FEA/USP. Professora universitária e consultora.

erineide@usp.br

*** Graduada em Administração pela Universidade Mackenzie. Atua na Área de Projetos Sociais. haltimeyer@hotmail.com

Introdução

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

Assim, apesar de vulneráveis e o ambiente ser mutante, colocam-se como alternativa, sobretudo, às classes menos abastadas, as organizações sem fins lucrativos, na oferta de produtos e serviços sociais.

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

Dessa forma, mais do que adaptações em termos de aplicações, as ferramentas de gestão que tanto contribuem para o sucesso das empresas “de mercado” devem ser recriadas especificamente para uso das organizações sem fins lucrativos.

Pela necessidade de as organizações sem fins lucrativos desenvolverem auto-sustentabilidade para poder bem desempenhar os seus papéis, como também concorrer com outras instituições da mesma natureza ou não, e em razão das especificidades inerentes à sua própria condição, elas devem utilizar técnicas administrativas eficazes, a fim de que se possam obter os benefícios delas advindos.

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

1 Metodologia

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

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

2 As organizações sem fins lucrativos

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

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

De acordo com Fischer (2002), “Essas organizações caracterizam-se por serem privadas, sem fins lucrativos, formais e autônomas e incorporam algum grau de envolvimento de trabalho voluntário”. A autora acrescenta, ainda, que as atividades dessas organizações são públicas ou voltadas à coletividade. Ressalte-se que, embora o lucro não seja a finalidade, o resultado deve permitir um desenvolvimento para que o papel delas seja cumprido; e o excedente financeiro, integralmente aplicado ao “negócio”.

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

Em termos de dimensionamento, só nos Estados Unidos, 40 mil fundações investem por ano US\$ 400 bilhões em ações sociais (MELO NETO e FROES, 1999).

2.1 O terceiro setor no Brasil

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

No século XIX, com a industrialização e urbanização do país, destacaram-se as associações voluntárias

No Brasil, as organizações sem fins lucrativos tinham como principais objetivos a ampliação da política social e a redemocratização do país, a revitalização dos direitos civis e a proteção de grupos sociais marginalizados

laicas. Imigrantes europeus trouxeram formas organizacionais como as sociedades de auxílio mútuo e sindicatos, que apresentavam como principais características a solidariedade, a prestação de assistência social, e a formação de consciência política. Na ocasião, buscava-se a inserção em um sistema político elitista e fechado que predominou no Brasil até meados do século XX (FISCHER, 2002).

Segundo Schommer (2000):

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

Originadas de movimentos relativamente formais, organizadas em função de causas sociais, e como expressão de resistência à ditadura militar e seus métodos repressores, tinham como principais objetivos a ampliação da política social e a redemocratização do país, a revitalização dos direitos civis e a proteção de grupos sociais marginalizados (FISCHER, 2002).

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

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

Há no país 2.949 organizações cadastradas, mas estima-se que existam, na realidade, 272.104 entidades atuando no terceiro setor, empregando cerca de 1,5 milhão de pessoas (ESTATÍSTICAS do mapa, 2005; INFORMAÇÕES sobre as OSCS, 2005). Apenas o Estado de São Paulo concentra 58% das entidades registradas e 22% das estimadas (ESTATÍSTICAS do mapa, 2005).

3 O planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos

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

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

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

Analisando os movimentos ocorridos nos Estados Unidos, Skloot (2000) concluiu que existem três alternativas para essas organizações: compra e fusões,

associações (*joint ventures*) e gestão profissional. O mesmo autor aponta, ainda, que a competição e os processos de privatização impõem quatro desafios: acesso ao capital, tecnologia da informação, operações em larga escala, atração e retenção de bons colaboradores.

O planejamento estratégico apresenta-se como uma importante ferramenta gerencial tanto para as organizações que objetivam o lucro como finalidade, quanto para as que não o almejam

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

Em vista da relevância do tema na atualidade, Durst e Newell (2001) realizaram uma pesquisa em 87 organizações sem fins lucrativos norte-americanas com o objetivo de verificar como elas têm respondido às constantes transformações do ambiente no qual estão inseridas. Os resultados apresentaram que, em mais de 80% delas, o planejamento estratégico era utilizado; em mais de 65%, utilizavam-se novas tecnologias e processos para aumentar a eficiência e a eficácia; e em 50%, proporcionavam-se incentivos aos colaboradores. A análise dos resultados do estudo aponta o planejamento ou gerenciamento estratégico

como a técnica mais contributiva para o sucesso dessas organizações. A pesquisa apontou, ainda, que os principais fatores que conduziram à adoção de novas técnicas para a condução das organizações foram a influência dos executivos, o governo, problemas de receita, e o crescimento da competição.

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

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

- pensarem estrategicamente e a desenvolverem estratégias;
- vislumbrarem direcionamentos;
- estabelecerem prioridades;
- dimensionarem as conseqüências futuras de ações presentes;
- desenvolverem uma base coerente e defensável para a tomada de decisão;
- controlarem suas atividades;
- tomarem decisões em diferentes níveis e funções;
- otimizarem a performance;
- responderem a situações mutantes;
- desenvolverem *expertise*.

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

- uma missão que não implique penúria financeira, pois, enquanto o objetivo é social, a sustentabilidade é o meio;
- adequada atenção ao gerenciamento financeiro;
- o foco de programa deve ser a demanda do mercado definido para atuação;

- obtenção de lucro, o qual deve ser integralmente reinvestido;
- minimização de riscos, utilizando-se de outros indicadores, além do financeiro;
- mensuração dos resultados com indicadores apropriados, além dos tradicionais, como, por exemplo, o nível de satisfação das pessoas atendidas.

Não obstante a possibilidade de se obterem os diversos benefícios apresentados, com o uso do planejamento estratégico, observa-se forte resistência dessas organizações em se adaptarem a essa exigência (FISCHER e FALCONER, 1998). Andion (2001) corrobora essa afirmação explicando que, embora essas instituições estejam se desenvolvendo e proliferando,

[...] a gestão é ainda um campo inexplorado, seja pelos preconceitos ideológicos existentes, seja pela falta de uma fundamentação teórica adaptada à natureza dessas organizações.

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

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

Apesar de uma intensa busca bibliográfica, realizada pelos autores do presente trabalho, apenas em duas obras, modelos específicos para o planejamento estratégico em organizações do terceiro setor foram encontrados: o de Bryson (1988) e o de Oster (1995), apresentados a seguir.

3.1 O modelo de Bryson

Para Bryson (1988), o planejamento estratégico em organizações que não visam ao lucro consiste em oito etapas, a saber:

1. Concordância e início do planejamento estratégico: diz respeito à realização de acordos internos e externos para a sua realização, em razão do esforço necessário. Direta ou indiretamente, todos os envolvidos no processo devem concordar com ele (tanto os decisores internos quanto os externos). Nessa etapa, questões relativas ao processo, tais como o tempo dedicado, a época de realização e o apoio necessário, devem ser negociadas e definidas.
2. Especificação do responsável pelo processo: diz respeito à definição da pessoa ou cargo cuja incumbência será a de conduzir o processo e fazer valer o seu produto (um plano).
3. Especificação da missão e dos seus valores: diz respeito à definição do motivo da existência da organização, ou seja, a justificativa social que dá sustentação às suas condutas. Assim, a organização deve ser considerada como um meio para um fim, e não com um fim em si própria. O autor sugere que, antes mesmo da formulação da missão, a organização deve conhecer os seus *stakeholders*, a fim de que ela possa se adequar a eles, pois “[...] a chave para o sucesso de uma organização pública ou sem fins lucrativos é a satisfação dos seus *stakeholders*”.
4. Avaliação do ambiente externo: diz respeito à identificação de oportunidades e ameaças à organização, por meio do reconhecimento e do monitoramento de fatores incontroláveis, como a política, a economia, a sociedade e a tecnologia, além dos *stakeholders*. Em razão da importância da implicação dessa etapa, o autor sugere que ela seja realizada formalmente.
5. Avaliação do ambiente interno: diz respeito ao conhecimento das forças e fraquezas da organização por meio da avaliação dos seus recursos, das suas estratégias e dos seus resultados alcançados. De acordo com o autor, em geral, as organizações sem fins lucrativos possuem bons conhecimentos acerca dos recursos, poucos acerca das estratégias, e pouquíssimos acerca dos seus resultados, sobretudo, em relação às informações qualitativas dos seus clientes. Tais carências, provenientes da não utilização contínua do processo, criam dificuldades à organização à medida que os seus *stakeholders* não percebam de maneira clara os resultados dos esforços empreendidos.
6. Identificação das questões estratégicas relevantes para a organização: diz respeito à busca das principais variáveis e fatores que a influenciam, inclusive entre os averiguados nas etapas anteriores. O foco do planejamento estratégico é o adequado ajuste da organização ao seu ambiente. De acordo com o autor, aquelas que não respondem a questões estratégicas fazem proliferar pontos fracos e perdem oportunidades.
7. Formulação de estratégias para gerir as questões: diz respeito à definição de cursos de ação, políticas e programas condizentes com a sua missão. O autor ressalta que as estratégias devem ser tecnicamente viáveis, aceitáveis politicamente pelos *stakeholders*, e condizentes com a filosofia e os valores principais da organização; devem também ser éticas, morais e legais, além de responderem a uma questão estratégica.
8. Estabelecimento de uma visão para o futuro: diz respeito à visão de sucesso da organização à medida que as estratégias surtam os resultados desejados. De acordo com o autor, poucas organizações possuem uma visão. Em geral, elas incluem a missão, as estratégias genéricas, os critérios de performance, as normas decisórias e o padrão ético.

Ainda, segundo Bryson (1988),

[...] o planejamento deve ficar sob responsabilidade de um planejador ou, na ausência deste, do principal executivo. Além disso, o processo deve ser realizado continuamente. A estrutura e a existência de um processo contribuem, mas não são suficientes, já que se requer, também, o comprometimento dos envolvidos.

Na figura 1, pode-se visualizar o processo proposto por Bryson (1988).

O modelo pode ser considerado pela crítica como passivo, pois visa a responder às forças internas e externas que afrontam a organização, diferindo do modelo tradicional que apregoa a fixação de objetivos que devem ser alcançados com ações predefinidas.

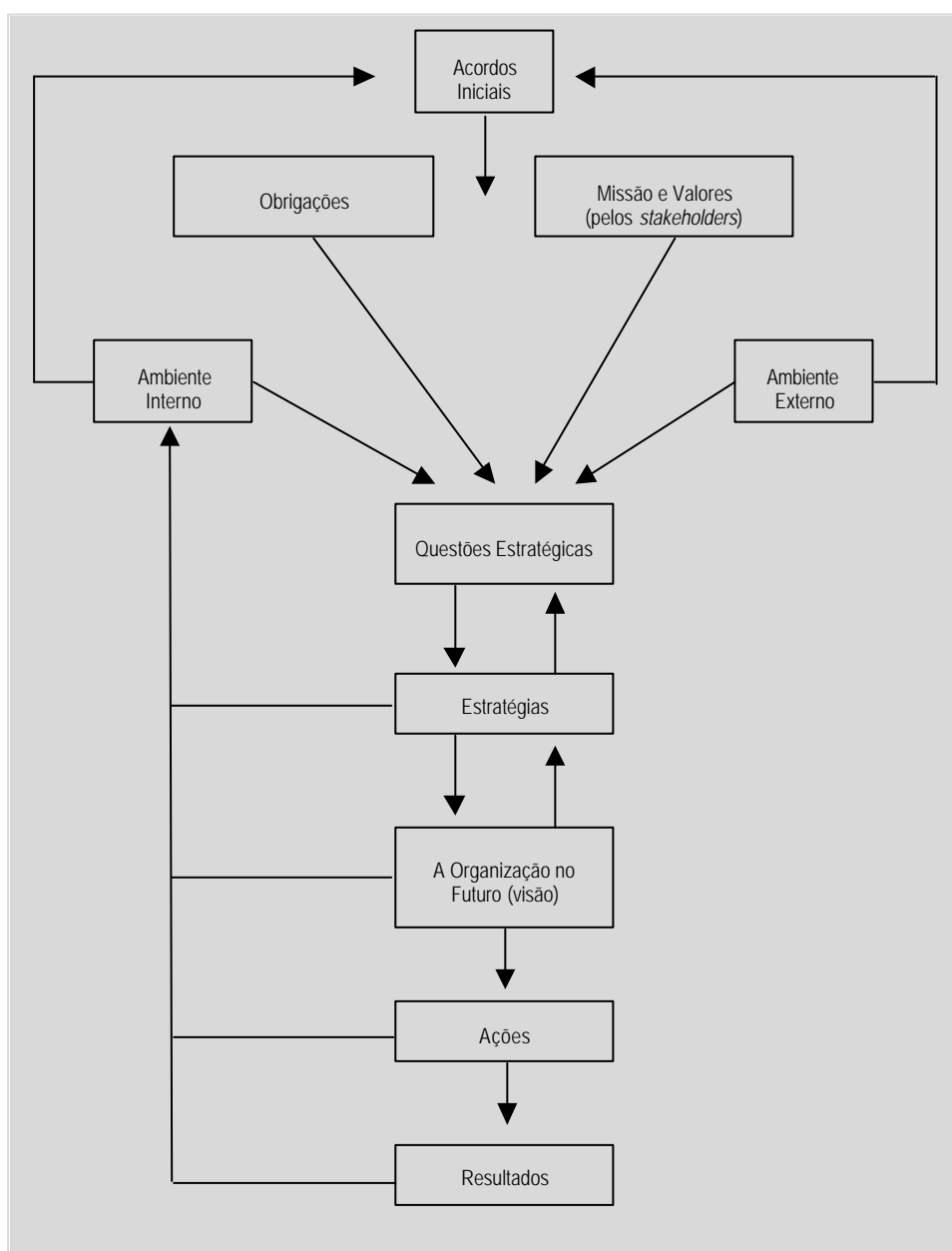


FIGURA 1 - MODELO DE PLANEJAMENTO PARA ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS SEGUNDO BRYSON

FONTE: Adaptado de Bryson (1988)

3.2 Modelo de Oster

Oster (1995) apresenta um modelo de planejamento, para organizações que não visam ao lucro, bastante similar aos utilizados por organizações que a ele visam. Para ele,

[...] o processo se inicia propriamente com a determinação dos objetivos a serem alcançados, os quais são condicionados pela missão da organização, pela análise do setor de atividade e por fatores externos. Em vista do que se pretende alcançar, definem-se os recursos necessários e, após o empreendimento dos esforços requisitados para o alcance de tais objetivos, avalia-se o emprego. Existe uma lacuna entre os recursos necessários e a avaliação dos seus empregos, a qual é preenchida com um programa de estratégias, ou seja, com esforços que devem ser empreendidos.

De acordo com o mesmo autor,

[...] a missão se apresenta como a principal diferença entre esses tipos de organizações e as empresas 'do mercado', pois deve-se especificar o negócio, e como ele deve ser realizado. Os direcionamentos dessas organizações devem ser balizados nos valores e na visão dos seus fundadores e partícipes.

Na figura 2 apresenta-se o modelo proposto por Oster (1995).

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

Observa-se que o autor desconsidera a avaliação dos fatores internos, mostrando-se extremamente agressivo e pró-ativo, à medida que sugere a obtenção e formatação dos recursos necessários para que se alcancem os objetivos preestabelecidos. No modelo tradicional, a análise do ambiente interno busca

verificar possibilidades e limitações da organização, as quais contribuem para que objetivos factíveis possam ser estabelecidos.

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

A seguir é apresentado o quadro 1, que faz um comparativo dos modelos apresentados, além do modelo tradicional, a fim de se permitir uma compreensão simplificada das principais diferenças entre eles.

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

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

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

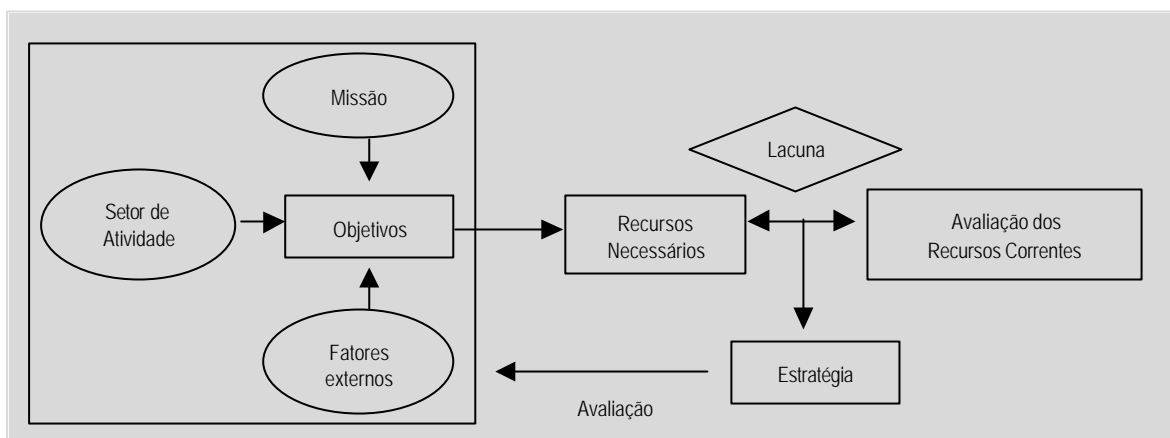


FIGURA 2 - MODELO DE PLANEJAMENTO PARA ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS SEGUNDO OSTER
 FONTE: Adaptado de Oster (1995)

QUADRO 1 - COMPARAÇÃO DOS MODELOS DE BRYSON, OSTER E TRADICIONAL

BRYSON	OSTER	TRADICIONAL
Compreende que as definições de conduta devem se dar a partir da análise dos ambientes interno e externo	Considera a análise externa como suficiente para a definição dos objetivos	Os objetivos são definidos a partir da análise interna e externa
A missão baseia-se nos <i>stakeholders</i>	Não considera a influência dos <i>stakeholders</i> para a definição da missão	Considera a influência dos interessados "financistas" para a definição dos objetivos
Não são definidos claramente os objetivos	Os objetivos são claramente definidos	Os objetivos são claramente definidos
A visão é definida a partir das estratégias	Não considera a definição da visão e dos valores	Considera a definição de visão e valores
Modelo reativo ao ambiente	Modelo pró-ativo em relação ao ambiente	Modelo pró-ativo em relação ao ambiente

FONTE: Os autores

4 Proposta de um modelo de planejamento estratégico para organizações sem fins lucrativos

A formação de uma organização sem fins lucrativos se dá por meio da coordenação de valores, princípios e visão de uma ou um grupo de pessoas em prol de objetivos sociais, originando uma "causa social", motivo essencial para a existência de uma organização de tal porte. Assim, a "causa social" diz respeito ao direcionamento maior da organização, a

exemplo da missão nas empresas "de mercado", estreitamente relacionada com os valores, princípios e visão da organização – que devem ser condizentes com as dos seus fundadores.

Numa organização sem fins lucrativos, a visão, os princípios e os valores do(s) fundador(es) ou idealizador(es) da organização devem permeá-la e suportar as suas ações. Aliada a essas forças, a "causa social" deve servir de base para o planejamento estratégico propriamente dito.

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

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

Há consenso entre os estudiosos de que as práticas de gestão das organizações sem fins lucrativos devam partir dos problemas que as circundam, e serem negociadas com as diferentes partes interessadas e os beneficiários. Assim, os valores, os princípios, a visão e a própria “causa social” dessas organizações sofrem influência dos públicos de relacionamento, o qual tende a ser

de mutualismo e cooperação, fazendo com que o planejamento estratégico propriamente dito considere os anseios e as necessidades dos *stakeholders*, buscando a harmonia e os apoios necessários ao seu desenvolvimento e ao cumprimento das suas funções (ROESCH, 2002).

Na figura 3, pode-se observar o modelo proposto.

Torna-se relevante a necessidade de que os valores e princípios da organização sejam transpostos de forma clara aos colaboradores, para que se obtenham vantagens com esse compartilhamento (MITCHELL e YATES, 2002).

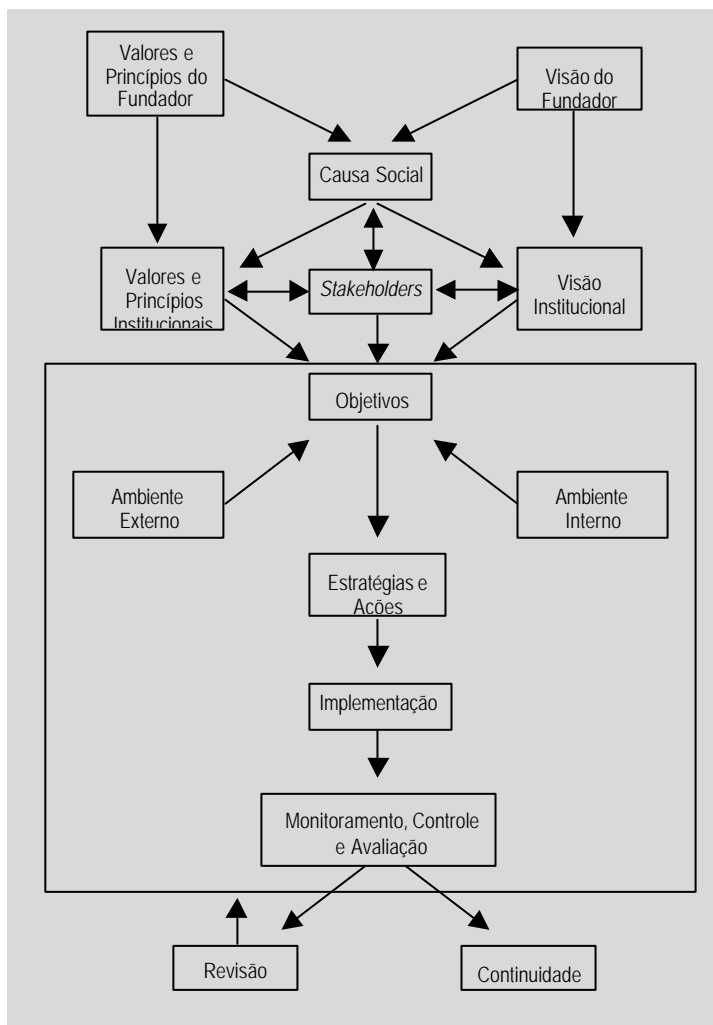


FIGURA 3 - MODELO PROPOSTO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

FONTE: Os autores

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

Considerações finais

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

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

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

Assim como uma empresa “do mercado” ou uma estatal, a organização do terceiro setor deve procurar manter-se atualizada quanto aos novos modelos administrativos e os instrumentos de gestão. A busca da profissionalização, em razão dos benefícios a ela associados, seja por pressões dos concorrentes diretos, indiretos ou seja por seus públicos de relacionamento, tais como governo, colaboradores e beneficiários, é fundamental para o desenvolvimento organizacional.

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

Proposta de um modelo de planejamento estratégico para instituições sem fins lucrativos

- Recebido em: 14.03.2005
- Aprovado em: 28.03.2005

Referências

- ANDION, C. As particularidades da gestão em organizações da economia solidária. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ENANPAD, 2001.
- BEGGY, T. Adapting the traditional business plan into social enterprises. **Pennsylvania CPA Journal**, p. 22-23, spring 2002.
- BRYSON, J. M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988.
- DRUCKER, P. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- DURST, S. L.; NEWELL, C. The who, why, and how of reinvention in nonprofit organizations. **Nonprofit Management Leadership**, v. 11, n. 4, summer 2001.
- ESTATÍSTICAS do mapa. Mapa do terceiro setor. Disponível em: <<http://www.mapadoterceirosetor.org.br/estatisticas.aspx>> Acesso em: 30 abr. 2005.
- FISCHER, R. M. **O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor**. São Paulo: Gente, 2002.

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

INFORMAÇÕES sobre as OSCS. RITS – Rede de Informações para o Terceiro Setor. Disponível em: <<http://www.rits.org.br>> Acesso em: 30 abr. 2005.

LIPPI, R. Terceiro setor espera retomar o crescimento. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 18 maio 1999, p. A-7.

MARA, C. M. A Strategic planning process for a small nonprofit organization - a hospice example. **Nonprofit Management Leadership**, v. 11, n. 2, p.211-223, winter 2000.

MARCOVITCH, J. Da exclusão à coesão social: profissionalização do terceiro setor. In: IOSCHPE, E. B. (Org.). **Terceiro Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

MELO NETO, F. P. de; FROES, C. **Responsabilidade social & cidadania empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MITCHELL, M. A.; YATES, D. How to use your organizational culture as a competitive tool. **Nonprofit World**, v. 20, n. 2, mar./abr. 2002.

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

ROESCH, S. Gestão de ONGs: rumo a uma agenda de pesquisa que contemple a sua diversidade. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2002.

SCHOMMER, P. C. Investimento social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ENANPAD, 2000.

SKLOOT, E. Evaluation of extinction: a strategy for nonprofits in the marketplace. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 29, n. 2, p. 315-324, jun. 2000.