



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

RENAN CÁSSIUS MENDES SOUZA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO CONTEXTO DAS  
ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL: o projeto  
Musivida em análise**

Brasília – DF

2011

RENAN CÁSSIUS MENDES SOUZA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO CONTEXTO DAS  
ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL: o projeto  
Musivida em análise**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Magda  
de Lima Lúcio

Brasília – DF

2011

Souza, Renan Cássius Mendes.

Planejamento Estratégico no contexto das organizações da sociedade civil: O projeto Musivida em análise / Renan Cássius Mendes Souza. – Brasília, 2011.

55 f.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Magda de Lima Lúcio, Departamento de Administração.

1. Planejamento Estratégico.
2. Administração.
3. Terceiro Setor. I. Título

**RENAN CÁSSIUS MENDES SOUZA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO CONTEXTO DAS  
ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL: o projeto  
Musivida em Análise**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
(a) aluno (a)

**Renan Cássius Mendes Souza**

Dr<sup>a</sup>, Magda de Lima Lúcio  
Professora-Orientadora

Dr. Luís Fernando Macedo Bessa  
Professor-Examinador

Brasília, 04 de julho de 2011

Gostaria de dedicar esse trabalho a Deus, a minha família, especialmente a minha mãe e a Giselle, a quem eu muito amo.

## ***AGRADECIMENTOS***

A Deus, a minha família e ao Projeto Musivida eu gostaria de agradecer. A Deus, porque Ele me criou e fez tudo por mim, a minha família (Gi você está no meio, eu te amo, você foi o maior presente que Deus já me deu), especialmente, a minha mãe que nunca deixou de medir um esforço que fosse para me ajudar, e ao projeto Musivida, uma das maiores escolas de Administração que já conheci. Muito obrigado. Não poderia de deixar de agradecer a professora Magda pelos conselhos que me fez abrir a mente para outro lado da Administração

“Se você não sabe para onde se dirige, qualquer caminho o levará até lá.” Autor desconhecido.

## RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de entender se o planejamento estratégico pode ser aplicado às organizações da sociedade civil em sua totalidade. O planejamento estratégico foi uma ferramenta que ajudou as empresas a tomarem um norte estratégico. Procurar saber se ele poderia ter a mesma consequência para as organizações do terceiro setor é importante, porque estas instituições tem buscado uma maior profissionalização, não pautada no curto, mas com um pensamento mais a longo prazo. Para se estudar as organizações da sociedade civil, sobretudo as ferramentas de planejamento, é importante entender as premissas que as fundamentam. Outro entendimento que se mostra útil de ser impregnado nelas é a noção de Sustentabilidade. Esse conceito é importante, pois trata da questão da sobrevivência e economia no uso dos recursos hoje, com o pensamento que eles possam continuar a existir no futuro. Isso é derivado da lógica sistêmica, muito tratada entre as entidades filantrópicas. Outro ponto salientado no trabalho refere-se à aplicação dos elementos do plano estratégico no projeto Musivida. Foi analisado se esses elementos encontram aplicação nele, bem como se há disfunções em sua aplicação, refletindo nos problemas tidos por ela. Observou-se que a aplicação dos elementos do planejamento estratégico em sua totalidade não resolve os principais problemas das organizações da sociedade civil; ele é útil, mas precisa estar impregnado de outros elementos, para que saia de uma lógica assistencialista vitalícia, em que as pessoas se preocupem em atender aos pré-requisitos do sistema; para uma lógica sustentável, que não comprometa o seu longo prazo. Essa disfunção, dentre outras, acontece, porque o planejamento estratégico é uma ferramenta nascida numa premissa diferente das organizações beneficentes: o lucro e a razão. As organizações sem fins lucrativos, porém, tem uma identidade pautada no emocional, com constante sinergia ambiental (com constante interface com o outro, como parcerias e alianças ligadas muito no relacionamento) e grande vantagem na execução de ações improvisadas, que não poderiam ser diminuídas por um planejamento rígido e inflexível. As peculiaridades que norteiam elas, precisam ser levadas em consideração na implementação das ações planejadas.

Palavras-chave: Organizações da sociedade civil. Planejamento. Planejamento estratégico.



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ONG - Organização não governamental

OS - Organização Social

OSC - Organizações da Sociedade Civil

PE - Planejamento Estratégico

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	11
1.1	Contextualização .....	13
1.2	Formulação do problema.....	14
1.3	Objetivo Geral.....	15
1.4	Objetivos Específicos .....	15
1.5	Justificativa .....	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1	Administração: Auxiliar na gestão de organizações da sociedade civil .....	17
2.2	Organizações da sociedade civil X empresas: diferenças, semelhanças e premissas.....	18
2.3	Planejamento estratégico aplicado a entidades da Sociedade Civil.....	22
2.4	Principais elementos de um Planejamento Estratégico .....	26
2.4.1	Diagnóstico Estratégico .....	28
2.4.2	Missão.....	29
2.4.3	Instrumentos prescritivos e quantitativos .....	30
2.4.4	Estratégias .....	32
2.4.5	Políticas .....	32
2.4.6	Projetos e Planos de ação .....	33
2.4.7	Controle e avaliação .....	34
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	36
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa .....	36
3.2	Caracterização da organização, setor ou área .....	36
3.3	Participantes do estudo .....	38
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	39
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	40

4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	41
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	44
	REFERÊNCIAS.....	50
	APÊNDICES.....	54
	Apêndice A – Perguntas utilizadas na pesquisa.....	54

## 1 INTRODUÇÃO

Pensar ou não em longo prazo? Como as organizações da sociedade civil estão trabalhando esse conceito? Como perenizar a organização, com uma constante rotatividade de pessoal, e com isso, ideais, mentes e influências sempre em mudanças? Em que medida o planejamento estratégico (PE, assim abreviado nesse trabalho) é um meio eficiente para isso?

Em organizações sociais nem sempre é bem vindo um discurso que não penetre na prática. Falar e não fazer é morte para essa modalidade de instituição. Com isso, institucionalizar a fala é importante, mas mostrar resultado é essencial. O comprometimento de todos os envolvidos só virá se isso for constantemente alcançado. Existe alguma ferramenta administrativa que possa auxiliar nesse processo, sem contudo, desvirtuar a missão dessas organizações? O PE não seria útil em fomentar um maior comprometimento? Responder a isso pode ajudar muito na retenção de voluntários.

Diversos questionamentos são úteis: Mostrar-se rentável e eficiente, sobre o prisma da captação de recursos é condição importante, mas não suficiente para a autosustentação, já que seu foco não é ganhar dinheiro, mas atender a seus objetivos sociais. Como equilibrar isso?

Outro ponto crítico concerne ao uso dos recursos da instituição. Boa parte daquilo que poderia ser produzido se perde por um não gerenciamento do todo organizacional. Como gerenciar todas as partes da organização de maneira que seja atingido um único propósito? Responder a essa pergunta pode gerar larga economia financeira e, principalmente, no bem mais precioso hoje, para quem trabalha em projetos sociais como voluntário, o tempo: tempo com a família; tempo para lazer; tempo para objetivos individuais, enfim, indiscutivelmente necessários para qualquer ser humano.

Formação profissional (treinamento) também é um tema em destaque nessas instituições. Como se construir um sistema de educação que atenda aos principais objetivos, observando que os voluntários, muitas vezes, tem formação diversa

daquela que é preciso em suas atividades, assim como dispõe de pouco tempo para treinamento focado no trabalho voluntário desenvolvido?

Essas questões carecem de resposta efetiva, e respondê-las implica em continuidade ou não para qualquer instituição, ainda mais em um organismo social que possui ligações tênues com sua sobrevivência.

Esses problemas apresentados tem sido a preocupação crescente de diferentes expoentes da administração. Drucker (1997) se preocupava em trazer maneiras de administrá-las de forma parecida com as empresas, bem como propunha a utilização do planejamento estratégico como ferramenta útil. Kotler (1978) também se preocupou em agregar interesses comuns em torno de objetivos delas, onde o marketing era a ferramenta de longo prazo proposta.

Dois importantes trabalhos, falando sobre PE (planejamento estratégico), aplicado às organizações sociais sem fins lucrativos foram publicados. Um deles foi editorado pela universidade de Oxford, OSTER (1995); e outro publicado nos EUA, BRYSON (1988). Eles trouxeram um modelo de PE muito importante para as organizações da sociedade civil.

A produção nacional se tratando do terceiro setor tem se concentrado em algumas universidades brasileiras, como a Universidade de São Paulo - USP e a Universidade Federal da Bahia - UFBA. Seus mestrados e doutorados possuem linhas de pesquisa na área. Infelizmente, comparado ao campo da administração pública e privada, os artigos publicados nessa área têm sido incipientes ainda. Lizuka e Sano (2004) fizeram um estudo onde observaram que entre 1997 e 2003 foram publicados no ENANPAD apenas 37 artigos na área. Isso representa apenas 1% dos trabalhos totais no maior congresso científico de administração do país.

O estudo de caso trará o projeto Musivida. Nele procurou-se analisar se são adotados os elementos do plano estratégico. Buscou-se saber se esses elementos são aplicados, bem como se precisaria de alguma outra abordagem, pelo fato dele ser uma organização da sociedade civil. Isso buscará saber se aplicar os elementos do PE nesse tipo de organização pode gerar algum tipo de distorção.

## 1.1 Contextualização

As organizações da sociedade civil estão inseridas no universo das organizações que não visam lucro de finalidade pública. Entre elas temos as ONG's (Organizações Não Governamentais), as OS (Organizações Sociais), as OSC (Organizações da Sociedade Civil) e as OSCIPS (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público).

As ONG's são caracterizadas como instituições que se configuram, historicamente, como um campo de práticas sociais comuns no sentido de apoiar atores sociais emergentes na luta por seus direitos. (FRAGA, 2011)

As OS são uma qualificação que se dá as entidades privadas sem fins lucrativos que exerçam atividades de interesse público. Esse título permite que a organização receba recursos orçamentários e administre serviços, instalações e equipamentos do poder público, após ser firmado contrato de gestão com o Governo Federal. (BRASIL, 2011)

As OSCIPS são uma certificação concedida pelo Ministério da Justiça às organizações que prestam atividades de interesse público a sociedade. Qualquer organização social pode tentar essa certificação, desde que tenham determinadas qualidades e as comprovem.

O planejamento estratégico aplicado as organizações da sociedade civil tem uma ligação muito grande com a administração, sobretudo com a área de Teoria do Planejamento. Já conceitos ligados ao terceiro setor, como Sustentabilidade (KISIL e MARINO, 2007) encontra diálogo multidisciplinar com a ciência. Entram aí conceitos ligados a sociologia e política, também. Há uma interface muito forte com gestão de pessoas, bem como análise macro-ambiental, quando se refere à administração nelas. O conceito de Sustentabilidade surgiu a pouco tempo, mas ele entrelaça muito fortemente com as organizações da sociedade civil, haja vista que há necessidade muito grande dela se relacionar com o que lhe é externo, ou seja, seu ambiente, principalmente, na formação de parcerias e alianças (aspectos políticos). A sociologia se demonstra muito importante nas suas análises que faz sobre o planejamento aplicado a essas organizações, e sua peculiaridade aplicativa. Eles tem demonstrado que o fato da pessoa só depender da ajuda das organizações da

sociedade civil, sem haver troca e investimento em si, não adianta para tirá-lo de uma situação vulnerável, mas simplesmente a torna vitalícia nessa dependência (KISIL e MARINO, 2007).

## 1.2 Formulação do problema

Em que medida o Planejamento Estratégico é uma ferramenta administrativa útil às organizações da sociedade civil, assim como para as empresas? Há distorções em sua transposição para as OSC? Existem meios de como evitá-las ou pelo menos amenizá-las?

As empresas conviveram, alguns anos atrás, com problemas vividos atualmente pelas organizações da sociedade civil. O planejamento estratégico ajudou as organizações lucrativas no direcionamento organizacional para um único caminho. Como resultado, hoje, ele é o instrumento preferido das empresas privadas, como ferramenta de gestão: 86% delas no mundo, afirmam usá-lo e sobe para 91% se tratando das empresas brasileiras (HSM, 2002, p. 13).

Os elementos do PE são aplicados ao projeto Musivida, instituição objeto de estudo nesse trabalho? Seus principais problemas são suficientes de serem resolvidos com esses elementos ou há necessidade da agregação de outros elementos, fora do PE, para atender suas peculiaridades como entidade da sociedade civil?

Outra conclusão que pode se demonstrar útil para a academia se refere: Será que essa ferramenta poderia ter o mesmo sucesso, em se tratando das entidades do terceiro setor, como teve com as empresas? Se for aplicável, será que ele precisará ser adaptado ou poderá ser implementado em sua completude?

Outro ponto que precisa ser observado é até que ponto ele deve ser adotado? Falconer (1999, p. 09) afirma que as principais ferramentas de gestão usadas pelo terceiro setor foram construídas sobre uma premissa diferente do que ele se fundamenta. O uso sem restrições das ferramentas administrativas pode trazer distorções quanto à natureza de gestão demandada pela esfera social, afirmou ele.

Como contornar esses problemas, já que os objetivos sociais precisam ser primados, sem perder a identidade da organização?

### **1.3 Objetivo Geral**

- Analisar se os elementos do planejamento estratégico podem ser aplicados as organizações da sociedade civil e se eles precisam ter um enfoque diferente das empresas neste contexto social.

### **1.4 Objetivos Específicos**

- Analisar quais são os elementos do planejamento estratégico amplamente adotado e consolidados hoje.
- Investigar se esses elementos podem ser aplicados às organizações da sociedade civil em sua totalidade ou devem ter uma diferenciação aplicativa.
- Investigar como esses elementos são adotados no projeto Musivida, bem como possíveis distorções surgidas em sua adoção.

### **1.5 Justificativa**

A relevância em se estudar o chamado terceiro setor se mostra na medida em que ele responde por 5% da formação do PIB nacional. Nos poucos dados existentes, quanto ao terceiro setor, podemos destacar que entre 1996 a 2002, o número de fundações privadas e associações sem fins lucrativos cresceram 157%, passando de 107 mil para 276 mil estabelecimentos. No mesmo período, o número de pessoas ocupadas no terceiro setor passou de um milhão para 1,5 milhões, o que corresponde a um aumento de 50%. Isso demonstra uma perspectiva de alto crescimento. (MEREGE, 2007). O IBGE (2005) estima que o terceiro setor empregue sozinho 1,7 milhões de pessoas.

Outro ponto importante para o estudo do PE, aplicado ao terceiro setor, se fundamenta na pesquisa de Pereira (2001, p. 73, 81), onde ele afirmou que conhecer os objetivos e a missão da organização influencia na decisão de doar para



90,9% das pessoas pesquisadas. Além disso, ele constatou que para não doar, um dos motivos se dá pela má administração dessas instituições.

Ainda, em outra pesquisa (CRUZ, 2000, p. 36) ficou descoberto que a definição de Missão e Visão pode afetar a capacidade de captar recursos das organizações sociais, porque passa uma incredibilidade quanto à gestão. 93,02% dos empresários entrevistados indicaram que essas duas definições são fatores muito importantes na sua decisão de doar.

Esse trabalho faz uma ampla busca na literatura existente. Ele tem o objetivo de ver se este instrumento pode ser útil, também, para as organizações da sociedade civil. Poderá ele ser aplicado em sua plenitude ou precisará se buscar outros elementos fora da administração?

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Administração: Auxiliar na gestão de organizações da sociedade civil**

A administração tem diversas ferramentas que podem auxiliar as organizações da sociedade civil. Falconer (1999, p. 112), atribui principalmente as perspectivas relacionadas ao planejamento estratégico, gestão de projetos, finanças, auditoria, liderança e motivação, como ferramentas de gestão necessárias para elas.

Drucker (1997, p. 102) enfatiza a necessidade de se usar boas práticas de administração nas organizações da sociedade civil, a fim de melhorar o desempenho. É preciso buscar resultado em organizações desse porte, ser responsável pelo dinheiro de outros, ou seja, usá-lo com responsabilidade e economia.

À medida que a complexidade ambiental aumenta, torna-se necessário crescer a complexidade da organização, para demonstrar o grau de sensibilidade dela ao ambiente de acordo com Ansoff e MacDonnell (2009, p. 49). O ambiente inserido pelas organizações sociais tem se tornado mais e mais complicado, o que as tem obrigado a compor ferramentas mais e mais efetivas.

Para que a gestão se sustente, o gestor precisaria de algumas competências. Hudson (1999) salienta que o líder/diretor/presidente deve ter uma sólida reputação, pois sua função é de alta exposição pública; capacidade de trabalhar com o pensamento estratégico e programar ações imediatistas, pois há carências administrativas e de mão de obra; além do mais ele precisa ter conhecimentos financeiros e de marketing para conciliá-los no atingimento dos objetivos da organização, bem como habilidades interpessoais, articulação política e aprendizado contínuo. Ele afirmou, ainda, que o gestor precisa ser “enérgico quando decisões importantes precisam ser tomadas, e delicado, quando se requer compaixão e

sensibilidade” (HUDSON, 1999, p. 208-209). Sem isso, o processo de planejamento não será efetivo.

A atividade do gestor é comparada ao do gerente de nível intermediário em que ele precisa conciliar preocupações tanto de nível estratégico quanto operacional (TEODÓSIO E RESENDE, 1999, 287-302). Eles ainda afirmam que diversas soluções foram advindas das organizações da sociedade civil para o alcance das metas sociais: equilíbrio financeiro; avaliação precisa de projetos; perenidade organizacional e mobilidade de voluntários.

Drucker (1997, p. 14) afirmava que falar em gerência não era bem visto pelas organizações que não visam o lucro. Elas tem visto que para sua sustentação, planejar, organizar, dirigir e controlar são essenciais no longo prazo, e a administração como ciência já apresenta diversas ferramentas consolidadas.

## **2.2 Organizações da sociedade civil X empresas: diferenças, semelhanças e premissas**

Kisil e Marino (2007), afirmam que as organizações sem fins de lucro tem sido vistas como aquelas que estão financeiramente equilibradas, sem grandes riscos de fechar e com perspectivas de investimentos futuros, seja da iniciativa privada, seja da iniciativa pública, porém, para eles essa abordagem é carente de agregar variáveis inerentes a complexidade social que se inserem às organizações da sociedade civil. Ter essa perenidade não é suficiente.

Por isso, é importante antes de se construir o planejamento estratégico entender aspectos fundamentais das organizações da sociedade civil, para assim, implementar o plano criado. A base precisa ser construída

Eles (IBID.) observam que as organizações tem precisado sair de uma atitude reativa frente aos acontecimentos e de constante busca por algo novo, com a intenção de atender às suas expectativas organizacionais/pessoais, para uma perspectiva de longo prazo.

Em meio a essa realidade, nasce o conceito de sustentabilidade. Esse conceito é entendido pelas empresas como a capacidade de recuperar os ativos investidos na

produção, mas foi ampliado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento da ONU, sendo assim definido: “desenvolvimento capaz de suprir as necessidades da geração atual sem comprometer a capacidade de atender as necessidades das futuras gerações. É o desenvolvimento que não esgota as capacidades do futuro”. Kisil e Marino (2007) afirmam que com isso, surge uma percepção para as organizações que buscam uma gestão duradoura, de longo prazo e equilibrada. A partir disso, os autores citam vetores importantes da Agenda 21 na construção de uma sociedade diferenciada, como: “crescimento e manutenção da economia do sistema no qual a organização está inserida”, qualidade desse crescimento, principalmente no sistema de tomadas de decisões, inclusão dos afetados pelos resultados de determinado empreendimento, além de se compor as parcerias. Eles colocam que a Agenda 21 elenca que as necessidades sociais presentes e futuras precisam estar contempladas, além das necessidades de todos os envolvidos, a manutenção dos níveis populacionais sustentáveis, o meio ambiente e a sociedade, em todas as suas decisões sociais.

Kisil e Marino (2007) afirmam que o sistema social ficou bastante complexo, o que força a sua inclusão no escopo do planejamento. Os elementos acima citados são complementares, de maneira que se alterar um modifica-se o todo. O valor de uma OSC é abrangido em termos de valor econômico, no campo da gestão da eficiência interna dos recursos (humanos e financeiros); e valor social, no campo da gestão da eficácia organizacional (missão, resultados, parcerias e alianças). Portanto, para eles a sustentabilidade fixa o eixo de equilíbrio entre valor econômico e valor social. Kisil e Marino (2007 apud LIEVEGOED, 1991) citam o modelo Trevo como importante para dinamizar as organizações da sociedade civil, composto pelos seguintes elementos: informação e a comunicação interna, os recursos, os serviços, os processos internos, a relação com a sociedade incluindo os *stakeholders* e a gestão dos tomadores de decisão (Conselho e Diretoria).

A sustentabilidade surge como um meio de equilibrar todos os subsistemas das organizações sociais, a fim de que atinjam seu maior objetivo que é o valor social. (KISIL E MARINO, 2007). Ainda para eles, essas organizações devem inovar (fugir daquilo que se tem e se adota como relevante), trazendo ferramentas que não existam no mercado e na sociedade para o cumprimento de sua missão social.

Com base nesse conceito, o autor Kisil e Marino (2007) afirmam que o modelo lógico tradicional de planejamento não consegue suprir várias peculiaridades das OSC. O primeiro ponto que eles afirmam é que o planejamento não pode sozinho, atender as necessidades das organizações sociais contemporâneas, por causa de suas relações de causa e efeito. O mundo é muito complexo, de maneira que a linearidade, como a proposta pelas ferramentas do planejamento não contemplam o constante fluxo e refluxo, onde causas e efeitos se alternam como origens e conseqüências desses fenômenos, gerando uma completa sinergia no ambiente das OSC.

Outro problema discutido é concerne nos diagnósticos que são feitos. Kisil e Marino (2007 apud McKnight, 1993) afirmam que ao se analisar apenas os problemas que acontecem, o todo é deixado e apenas a parte é tomada como verdade. Essa visão, para os autores do artigo, corre o risco de fazer com que se criem serviços públicos ou beneficentes apenas para dar uma “simples manutenção dos problemas”, impedindo a visão para além deles. Essa visão faz com que as pessoas sempre queiram burlar o sistema, ou encontrar maneiras de sustentar sua economia informal. Por essa falta de percepção, criou-se um perfil solicitante que não agrega valor aos ativos sociais da organização, os chamados: dependentes de ajuda vitalícios. Assim, para eles, criar planejamentos pautados unicamente em diagnósticos decididos com base em problemas tem tido essa disfunção.

Um dos pontos mais salientados por Kisil e Marino (2007) se trata da negação da complexidade que os processos de planejamento se detêm. Por negá-la, há uma grande procura por medir objetivamente os resultados, não acomodando o pluralismo de valores que reside na complexidade de avaliação. Muitas vezes a rigidez excessiva pode mascarar a compreensão de resultados sutis e nem sempre mensuráveis, mas muito contributivos.

Os autores (KISIL E MARINO, 2007) apud McKnight (1993) propõem a utilização do enfoque das capacidades no processo de planejamento. Essa perspectiva se baseia em uma análise histórica realizada. Eles descobriram que um desenvolvimento efetivo só acontece em comunidades que estão dispostas a investirem algo em si. Eles precisam utilizar seus recursos nesta tentativa. Os elementos necessários no processo são os seguintes: localizar todos os ativos locais disponíveis conectá-los uns aos outros de modo que multipliquem seu poder e sua eficiência, além de utilizar

as comunidades locais que ainda não estejam inseridas nesse processo de desenvolvimento. Os instrumentos de planejamento que esse autor propõe estão todos subordinados ao reconhecimento desses ativos locais. Assim, os planos de trabalho são movidos muito pelo relacionamento o que o torna sustentável.

Ainda para eles (KISIL; MARINO, 2007), os tomadores de decisão devem definitivamente romper com o tradicional pensamento sobre o diagnóstico externos e distantes dos *stakeholders*, que leva o raciocínio que a base da pirâmide é definitivamente incapaz de participar do sistema produtivo. Eles propõem que se agreguem o que ficou denominado como “franja do sistema”, ou seja, os fracos, pobres, divergentes, os não legitimados, não tratados como humanos; todos os recebedores do sistema deveriam ser inseridos no processo de planejamento. “Esses atores marginais, quase sempre relegados ao esquecimento, compõem uma rede de interesses e estruturas locais que afetam diretamente a inserção dos negócios no contexto local”.

Outro ponto importante é elencado por Kother (2008, p. 33). Para ela, o planejamento estratégico não pode ser, em sua totalidade, aplicado as organizações da sociedade civil, porque elas nasceram no plano emocional, não racional, onde o planejamento e a organização baseiam tudo. Ao geri-lo nas empresas, exige-se flexibilidade, mas muito mais nas organizações da sociedade civil (Kother, 2008, p. 34). Outro ponto digno de nota é que ao implementá-lo, é importante não frustrar o que essas organizações tem de melhor: a capacidade de improvisação. Porém, tem que se tomar cuidado, porque o fazer improvisado, no passado, tirou a continuidade e a transparência que as ações planejadas propiciam.

Apesar disso, Kother (2008, p.35) recomenda a adoção de um método de planejamento, pois as OSC à medida que tem crescido, tem visto que planejar é preciso. O planejamento engloba gestão dos recursos financeiros e gestão do crescimento. Ela afirma que o PE não é uma ferramenta mais adequada para elas, mas sim a formulação de planos de ação, programas e gestão de projetos. Os princípios que devem permear o planejamento são os seguintes: humanidade; economicidade; premência, no sentido de ser urgente o que se tem que fazer; transparência; completude (significando, ter começo, meio e fim); autonomia; confiabilidade; identidade, compreendido como passar uma identidade única do

projeto; é intransferível, tem um plano único, que se aplica em determinado contexto, por determinada organização e, por fim, é dinâmico (KOTHER, 2008, p.44).

Outro elemento importante de se constar no planejamento das OSC compreende o levar em consideração as circunstâncias que a organização passa na formulação de seus planos, ponto não totalmente levado em consideração no PE empresarial. Voltolini (2004, p. 56) corrobora com esse pensamento, acrescentando que além da situação/circunstância, deve-se levar em consideração a cultura, o contexto atual vivido pela organização, bem como suas principais necessidades atuais. Porém, ou contrário do que Kother (2008, p.44) afirma, ele diz que o planejamento estratégico ao invés de ser considerado um evento específico (com começo, meio e fim), deveria ser um processo de trabalho, ou seja, ser permanente.

### **2.3 Planejamento estratégico aplicado a entidades da Sociedade Civil**

No decorrer do século XX, a administração trouxe diversas ferramentas para auxiliar na gestão das mais diversas organizações. O planejamento estratégico (PE) é um desses instrumentos. Ele busca orientar toda a organização para aquilo que realmente é importante. Procura levar a organização para um caminho único, onde seus principais objetivos possam ser atingidos, através do empenho, esforço e motivação de todos. (OLIVEIRA, 2010, p. 17)

Tyszler e Barbero (2002, p. 2 e 3) afirmam que o PE é muito útil, pois se adota um método sistemático na adoção de objetivos, estratégias e planos de ação. Isso possibilita que se analise o ambiente de forma sistemática e aprofundada, porque o dirigente pode refletir sobre a forma de gerir e os caminhos a seguir. Isso melhorará a gestão, pois se usa uma base nas competências internas e na ambiência organizacional para tomar as decisões.

As organizações da sociedade civil surgiram da ineficiência do Estado na condução de serviços públicos e crescem como uma alternativa para a condução de políticas públicas do governo (políticas de longo prazo). (REFICCO; GUTIÉRREZ; TRUJILLO; 2006, p. 406). Existe um grande interesse público em assegurar que haja

transparência, tomada de decisão democrática, bem como adoção de gestão participativa nelas. A escassez de recursos tem feito com que elas passem à oferecer produtos e serviços para que consigam ter fundos para atingir seus objetivos sociais (REFICCO; GUTIÉRREZ; TRUJILLO; 2006, p. 407). O mesmo autor afirma que cada vez mais as organizações sociais não estão conseguindo recursos para seus projetos, diretamente do governo, o que as tem obrigado a procurar apoio da iniciativa privada, incentivada a ajudar com abatimento sobre seus impostos. Cresce, portanto, o interesse por um conjunto de resultados e ações efetivas, tanto para interessados internos quanto externos.

Com isso, surge a necessidade de um instrumento de gestão que proporcione a elas o atingimento de seus objetivos, facilitando o acesso a esses recursos governamentais. (TYSZLER; BARBERO, 2002, p. 2).

O planejamento estratégico parece ter sido um meio de unir as empresas em um único caminho e foco. É um instrumento de análise de forças e fraquezas que demonstra, onde a instituição precisa melhorar, bem como traz a importância da razão de ser da organização, para iluminar o longo prazo dela.

As organizações da sociedade civil desempenham um papel importante na construção de nosso país. Seja por sua facilidade de gestão, quando comparado ao governo, seja no enfoque social que é dado por elas, quando comparado com as empresas. Elas tem sistemas muito mais ágeis que o governo. Começa por não precisarem de processo licitatório para compras. Além de seus processos seletivos serem baseados na análise do perfil, bem como competência técnica, e não em um processo caro, que nem sempre trás o perfil que as organizações precisam que é o concurso público. Nesse contexto, as instituições públicas tem visto que é mais fácil investir nelas, a ter de desempenhar várias funções sozinhas.

O terceiro setor possui diversas entidades formadoras, como demonstra Fischer:

"Terceiro setor é a denominação adotada para o espaço composto por organizações privadas, sem fins lucrativos, cuja atuação é dirigida a finalidades coletivas ou públicas. Sua presença no cenário brasileiro é ampla e diversificada, constituída por organizações não governamentais, fundações de direito privado, entidades de assistência social e de benemerência, entidades religiosas, associações culturais, educacionais, as quais desempenham papéis que não diferem significativamente do padrão conhecido de atuação de organizações análogas em países desenvolvidos" (FISCHER, 2002, p. 45).



Oliveira (2010, p. 18), afirma que o PE é um meio eficaz de contrabalançar as incertezas; desenvolver planos alternativos; concentrar a atenção nos resultados esperados, representados pelos objetivos, desafios e metas; e otimizar o modelo de gestão. Ele procura considerar a organização como um todo, respeitando suas políticas (maneiras de decidir) e valores (construídos no decorrer dos anos por seus princípios, bem como experiência).

Falconer (1999, p. 17) lista os quatro principais desafios para o terceiro setor no Brasil, que precisam ser levados em consideração na elaboração de planejamentos, a saber: Construir uma maior transparência no uso dos recursos perante seus *stakeholders*, pois essa capacidade de demonstrar posições claras e resultados concretos fará a organização se destacar. Ter sustentabilidade é o segundo ponto citado pelo autor. Sustentabilidade se refere à capacidade de captar recursos financeiros, materiais e humanos. É importante também uma maior qualidade no serviço tendo em vista que essas organizações terão de cada vez mais que lidar com pessoas cômicas de seus direitos e exigentes quanto àquilo que lhes é prestado. Capacidade de articulação também é um grande desafio que precisa ser enfrentado e lidado. Hoje, não se consegue resolver os problemas de forma isolada, mas trabalhar em rede tem demonstrado ser uma solução útil para essas organizações e a comunicação eletrônica tem causado um grande impacto nelas.

Isso tudo contribui para a complexidade em sua gestão, ainda agravado por um número crescente de *stakeholders*, dificuldade na obtenção de recursos e estrutura organizacional que contemple o trabalho voluntário. (CARVALHO, 2004, p. 22)

Tyszler e Barbero (2002, p. 5) afirmam que o PE é muito semelhante de organização para organização, a diferença, no caso do terceiro setor, reside no peso que se dá a determinados conceitos, como a missão.

Falconer (1999, p.15) afirma que a Administração precisa se adaptar as necessidades da organização sem fins lucrativos. Para isso é necessários conhecê-la. Ansoff e MacDonnell (2009, p. 303) dizem que a teoria da administração estratégica aplica-se não somente a organizações lucrativas, mas também para as que não visam lucro.

Carneiro *et. all* (2006, p. 4) diz que a base para a mudança em qualquer sociedade se prima no planejamento. Esse plano vai servir de guia para aos caminhos que

devem ser seguidos. Ibid. (p. 13) conclui que é deficiente o processo de PE no terceiro setor. Eles apontam causas para isso: função da grande diversidade formação do envolvidos nela, objetivos pessoais dos gestores, interesses dos patrocinadores envolvidos e do modelo de gestão, muitas vezes empírico. Ele mostrou que os gestores alegaram falta de tempo e garantia de retorno financeiro em longo prazo ao estruturar projetos com um horizonte de tempo maior.

É importante se conhecer os elementos que modelam o PE nas principais organizações. Buscou-se trazer elementos que embasem sua utilização também no terceiro setor.

Planejamento Estratégico, para Oliveira (2010, p. 4 e 5) corresponde a um conjunto de providências a serem tomadas pelo executor das atividades em situações que o futuro tende a ser diferente do passado, entretanto, afirma ele, a organização tem que ter condições de agir. Ele afirma que o planejamento é um exercício mental que é executado por ela independente de seus executivos. Através dele, a organização segue um norte em suas decisões estratégicas. Assim o PE é um meio unificador do pensamento na organização, de maneira que ele mostra aonde a organização quer chegar.

Tyszler e Barbero, (2002, p. 10) com seu estudo de caso, trouxeram a informação que um planejamento estratégico explícito e participativo é fator chave para o sucesso de um empreendimento da sociedade civil. Esse trabalho demonstrou que provavelmente o PE ajuda na solução de diversos problemas enfrentados pelo terceiro setor quanto a sua gestão.

Hudson (1999, p. 16-19) trás uma afirmação muito importante no que concerne ao planejamento. É dito que planejar no terceiro setor não é a mesma coisa que planejar em empresas, há peculiaridades.

Vejamos o que Carvalho diz sobre planejamento estratégico:

Não é o resultado financeiro ou a projeção do fluxo de caixa que pode melhor orientar os dirigentes dessa organização quanto às prioridades futuras de investimento a fazer - elas dependem mais do consenso interno para nortear e sustentar as suas decisões. Não existe um modelo de solução ideal quando se trata da busca da eficiência e eficácia no uso dos recursos por essas organizações. (CARVALHO, 2004, p.09)

Carvalho (2004, p. 33 apud WOLF, 1984, p. 233) elenca como fator preponderante para um planejamento estratégico menos direto no terceiro setor, quando comparado as empresas, pela falta de clareza referente à missão deles. Ele afirma que faltam critérios de avaliação de objetivos, fazendo com que eles não sintam uma necessidade maior no melhoramento na maneira como eles são construídos e selecionados.

Existem apenas dois trabalhos tratando do PE aplicado as organizações da sociedade civil. O modelo de Oster (1995) e o modelo de Bryson (1988).

O modelo de Bryson (1988, p. 47-62) consiste em oito etapas: concordância do início do PE pelos executivos; especificação do responsável pelo processo; especificação da missão e dos valores; avaliação do ambiente externo; avaliação do ambiente interno; identificar as condições estratégicas relevantes para a organização; formulação da estratégia para gerir as questões e estabelecimento de visão para o futuro.

Já o modelo de Oster (1995, p. 11-15) inicia o PE com a determinação dos objetivos, condicionados à missão da organização. Ele afirma que a visão e valores da organização devem ser balizados naquilo que pensava e acreditava seus fundadores. Ele avaliava o desempenho da instituição pela consistência com a missão dela. O comprometimento da alta direção é premissa para a realização do PE, e o comportamento dos indivíduos é dado pelo treinamento constante. (OLIVEIRA, 2007, p. 10)

## **2.4 Principais elementos de um Planejamento Estratégico**

Aqui são destacados os principais pontos úteis na aplicação do planejamento estratégico às organizações da sociedade civil de acordo com Bryson (1988) e Oster (1995) complementado por outros autores que trabalham com planejamento estratégico.

Oliveira (2010, p. 6) afirma que o planejamento deve sempre visar objetivos máximos. Nesse processo, os objetivos devem ser hierarquizados e alcançados em sua totalidade. O planejamento deve vir antes das outras funções administrativas

(organização, direção e controle). Deve-se pensar ainda no grau de influência e abrangência, pois o planejamento pode causar uma série de mudanças na estrutura da organização, bem como em suas áreas funcionais. Outra afirmação importante (IBID., 2010, p. 7 e 8) é que o planejamento deve buscar maximizar a eficiência, eficácia e efetividade. Eficiência significa fazer as coisas da maneira certa; eficácia, fazer o que precisa ser feito, atingir o alvo; e efetividade, corresponde à junção dos dois anteriores.

Oliveira (2010, p. 17) considera que o planejamento estratégico diz respeito tanto à formulação dos objetivos quanto à seleção dos cursos de ação. Já as estratégias devem levar em consideração as condições externas e internas. Também, ele diz que considerar as políticas (parâmetros para a tomada de decisão) faz parte do processo estratégico.

Enfim, para que serve o PE para as organizações? Ibid. (p. 18) diz que serve para contrabalançar as incertezas, pois em meio à turbulência que a organização pode passar, ela possui um plano para dar as alternativas para seguir a mesma rota já pré-determinada, ou quem sabe, dependendo da situação, mudar de rumo. Ele diz, ainda, que o PE serve para concentrar a organização nos resultados esperados, representados pelos objetivos, desafios e metas, otimizar o modelo de gestão da organização, facilitar o controle, a avaliação e o aprimoramento dos resultados.

É importante se entender as diferenças do planejamento estratégico, com o tático e operacional. Oliveira (2010, p. 18 e 19) afirma que o planejamento tático tem por finalidade aperfeiçoar determinada área de resultado e não a instituição como um todo. O PE trabalha com a decomposição de objetivos, estratégias e políticas. O planejamento operacional é a formalização, principalmente, de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos, a serem alcançados pelas áreas funcionais.

Não se pode esquecer, nesse planejamento todo, de tratar a organização como um sistema. Assim como uma parte do corpo depende da outra e a perda de alguma influenciará em todos os outros, a organização depende de suas áreas funcionais, nenhuma é mais importante. Todas precisam se ajudar mutuamente. Uma influencia na outra, bem como o que lhe é externo influencia a agir de determinadas formas ou simplesmente não agir. É importante se tratar a instituição como algo que é dinâmico, é vivo, que precisa mudar para se adaptar a determinadas circunstâncias,

absorver novas idéias, claro que mantendo suas crenças fundamentais, seus valores e sua maneira de tratar o mundo e o que lhe cerca.

Para fins metodológicos Oliveira (2010, p. 43-56) propõe quatro fases metodológicas que precisam ser seguidas em relação ao plano estratégico, a saber: Diagnóstico estratégico, missão, instrumentos (prescritivos e quantitativos) e controle e avaliação, descritos a seguir.

### 2.4.1 Diagnóstico Estratégico

Oliveira (2010, p. 63) afirma que nesse estágio se procura responder qual a situação atual da organização. Isso tem sua relevância na medida em que revisões periódicas das estratégias da organização são importantes, pois ajudam a identificar melhor as oportunidades e ameaças a ela. Outro ponto que vale salientar se refere à análise que precisa ser feita. É necessário que seja tanto interna quanto externa.

Nesse processo, salienta o referido autor (p. 70), é importante que o coordenador do PE já incentive ações futuras, com resultados desejados, pois é frustrante trabalhar apenas com a análise crítica da situação e não considerar a opinião da equipe participante. O autor define como um passo inicial no diagnóstico estratégico a definição da visão organizacional. Visão implica que os principais executores das atividades deem um horizonte de tempo mais longo, dentro de uma abordagem mais ampla que mobilizará a organização a perseguir seus objetivos (IBID., p. 65). Isso dirá o que a organização quer ser no futuro. Será que isso se aplica também as organizações sociais? A visão nessa forma de pensar é mais importante que a missão, ou seja, defini-se a visão, e a missão tem que contemplá-la.

Outro ponto importante consiste nos valores. Eles representam um conjunto de princípios, crenças e questões éticas fundamentais para a entidade em tudo que ela vai fazer fornecendo sustentação para suas principais decisões.

Carneiro *et. all* (2006, p. 6) afirmam que a organização, seja do setor privado, seja do Estado ou do terceiro setor é orientada por pessoas que buscam mudanças necessárias e que desejam elas mesmas tomar a iniciativa. Essas pessoas se orientam por valores.

É preciso conhecer e utilizar os pontos fortes internos. Ponto forte pode ser definido como um ponto que trás uma vantagem operacional no ambiente. São as facilidades que por aptidão ela possui. Já os conhecimentos dos pontos fracos ajudam a adequá-los ou eliminá-los de uma vez por todas (OLIVEIRA, 2010, p. 37).

Outro ponto importante consiste em observar tudo que está relacionado ao ambiente interno da organização. Agora existem pontos no ambiente externo que precisam ser monitorados, que se eles acontecerem podem ameaçá-la ou trazer uma grande oportunidade. Uma oportunidade consiste numa força ambiental incontrolável pela entidade, que pode favorecer sua atuação. Quando elas aparecem, devem ser aproveitadas com rapidez, pois podem e muito ajudar a organização (OLIVEIRA, 2010, p. 37). Os objetivos devem ser usados como critérios para avaliar e classificar as oportunidades (IBID., p. 45). É preciso ação pronta e enérgica quando isso acontece.

Resumindo, deve-se pensar em como a organização está, para depois estabelecer aonde ela quer chegar. Isso faz com que o presidente/diretor se situe em relação à situação dela hoje.

## 2.4.2 Missão

Administrar o terceiro setor envolve adaptações significativas, principalmente quanto ao cumprimento de sua missão com eficiência. (FALCONER, 1999, p. 116).

Missão consiste na razão de ser da organização, uma identificação a ser seguida. É definida como o motivo central de sua existência, corresponde ao horizonte dentro do qual a organização deve ou pode atuar.

Outro elemento importante consiste nas áreas de atuação, ou seja, atividades que a organização deverá se concentrar no futuro. Isso tudo faz com que se definam áreas de atuação prioritária, e também um consenso de opinião de que “os esforços e os recursos dirigidos aos alvos estabelecidos no horizonte da missão serão bem sucedidos.” (OLIVEIRA, 2010, p. 109)

Posteriormente devem-se definir os propósitos da organização, que consiste nos setores de atuação dentro de sua missão.

Uma consolidação desses fatores consiste na postura estratégica. Ela corresponde à maneira mais adequada para a instituição se colocar no alcance de seus propósitos, dentro da missão, respeitando sua situação interna e externa atual.

Assim, se estabelece as macro-estratégias, entendidas como grandes ações ou caminhos que a instituição deverá adotar para melhor interagir, usufruir e gerar vantagem no ambiente, quando comparado a não tê-las. E também se define as macropolíticas, correspondente as orientações que servirão como base de sustentação para suas decisões.

### 2.4.3 Instrumentos prescritivos e quantitativos

Os instrumentos prescritivos proporcionam a explicitação do que deve ser feito, para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro da missão. Para instrumentos prescritivos, Oliveira (2010, p. 53 e 54) dividiu em três etapas: Estabelecimento de objetivos, desafios e metas; estabelecimento de estratégias e políticas; e estabelecimento dos projetos e planos de ação.

A primeira etapa consiste na definição dos objetivos (alvo ou situação que se pretende alcançar), segue definição dos objetivos funcionais (objetivo parcial, correlacionado às áreas funcionais, departamentos), desafios (realização extra, que deve ser continuamente perseguida, pois exige esforço e representa modificação de uma situação), meta (corresponde aos passos ou etapas, ou seja, à decomposição dos objetivos ao longo do tempo).

Oliveira (2010, p. 147) afirmou que o poder relativo de um indivíduo faz com que ele influencie mais os objetivos de uma organização. Os objetivos irão refletir as diferentes motivações de quem está à frente da instituição. Isso é importante de ser enfatizado, porque corresponde a individualidade da pessoa que está liderando. Ele vai ver as áreas que julga ser pertinente manter o foco para um resultado efetivo. Por isso tudo, o gestor vai trazer o seu pensamento à organização, aquilo que julga importante para o avanço dela. Não se pode esquecer que os objetivos precisam estar interligados às estratégias e estas aos projetos. Os objetivos e desafios devem ser dispostos em hierarquia, realistas, consistentes entre si, claros, entendidos,

escritos, comunicados, desmembrados em objetivos funcionais, motivadores, utilitários, decisórios e operacionais (OLIVEIRA, 2010, p. 149 e 150). Esse processo envolve compatibilizá-los, além de deixá-los consistentes no uso dos recursos internos disponíveis. O referido autor (p. 158), afirma, ainda, que essa consistência deve ser com as suas condições ambientais, ter qualidade com liberdade de se cometer alguns erros.

Hudson (1999, p. 75) afirma que o número de objetivos deve se situar entre três e seis, para que a organização veja onde deve priorizar sua atenção, bem como haja diversidade em sua atuação.

O próximo passo consiste no estabelecimento da estratégia, ou seja, ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar os objetivos, os desafios e as metas estabelecidas. Através das estratégias são desenvolvidos os projetos, os quais são consolidados pelos planos de ação. Por último, se define a política, não no sentido de manipulação e concessão de vantagens em troca de algo, mas na definição administrativa de política: definição dos níveis de delegação, faixa de valores e/ou quantidade limites e de abrangência das estratégias e ações para a consecução dos objetivos.

Com base nisso tudo se estabelecem as diretrizes. Elas são um conjunto estruturado e interativo dos objetivos, estratégias e políticas da organização.

A partir das estratégias e respeitando as políticas, devem-se estabelecer os projetos, assim definido como trabalhos a serem realizados com responsabilidades de execução, resultados, quantificação de benefícios e prazos para execução pré-estabelecido, considerando os recursos humanos, financeiros, tecnológicos, materiais e de equipamentos, bem como as áreas da organização envolvidas, necessárias ao seu desenvolvimento. Os programas são o conjunto de projetos homogêneos, quanto ao seu objetivo ou finalidade maior e, por fim, os planos de ação. Planos de ação são os conjuntos das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado.

Tudo isso se consolida nos instrumentos quantitativos. Precisam-se analisar quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para se alcançar os objetivos, desafios e metas. Aqui envolve o planejamento orçamentário, e se deve consolidar nele. No planejamento orçamentário há uma junção das receitas,



despesas e investimentos. Outros instrumentos importantes são baseados nos fluxos de caixa projetado e o balanço projetado, de natureza mais quantitativa.

#### 2.4.4 Estratégias

A finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos. Esse conceito tem uma forte correlação com o ambiente da organização. (OLIVEIRA, 2010, p. 181). Ela deve ser sempre uma opção inteligente, econômica e viável (IBID., p. 182). Ibid. (p. 183, apud KATZ e KAHN, 1973, p. 138) diz que existem dois dispositivos para se implantar a estratégia: Político, pelos procedimentos que orientam a instituição em seus relacionamentos internos; e com seu ambiente técnico-econômico, relacionado aos dispositivos organizacionais (baseado nas atividades internas, através da estrutura organizacional, bem como elaboração de normas, rotinas e procedimentos).

A chave do sucesso para o executivo consiste na habilidade da alta administração em identificar as principais necessidades de cada um desses grupos, estabelecerem algum equilíbrio entre eles e atuar com um conjunto de estratégia que permitam a satisfação destes grupos. (IBID., p. 188)

É importante que o executivo ouça as pessoas e procure trabalhar com todos que são necessários para a realização dos projetos da organização.

Na formulação da estratégia deve-se considerar: “seus recursos, pontos fortes, fracos ou neutros, acrescentando sua missão, seus propósitos, objetivos, metas e políticas” (IBID., p. 202).

#### 2.4.5 Políticas

Políticas “representam parâmetros ou orientações que facilitam a tomada de decisão”. (OLIVEIRA, 2010, p. 231), já o conjunto dos objetivos, estratégias e políticas, constituem as diretrizes. (IBID., p. 231).

Esse instrumento é útil para explicitar estratégias e estabelecer direção aos profissionais (OLIVEIRA, 2010, p. 232). Ibid. (p. 234 apud Ziegler, 1972, p. 43)

afirma que as políticas devem ser flexíveis, abrangentes, coordenadas e visar princípios éticos.

#### 2.4.6 Projetos e Planos de ação

Por meio dos projetos que se alocam recursos ao longo do tempo, compatibilizando com o planejamento orçamentário. (OLIVEIRA, 2010, p. 242).

O PMBOK [guia de referência em gestão de projetos] (2004, p. 5 e 7) afirma que os projetos são um meio de organizar as atividades que não podem ser abordadas dentro dos limites operacionais da organização. Os projetos são um meio de atingir os objetivos estratégicos. O gerenciamento de projetos pode ser conceituado e dividido em partes, ainda de acordo com *ibid.* (p. 8), como aplicação de ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender aos seus requisitos, tendo as seguintes fases: iniciação, planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento.

Oliveira (2010, p. 245) afirma que os projetos de sucesso possuem as seguintes características: cumprimento dos prazos, enquadramento dos custos, qualidade técnica, cumprimento das exigências de viabilidade, cumprimento do equilíbrio financeiro e equilíbrio operacional.

Uma grande deficiência em relação ao terceiro setor consiste na avaliação de projetos para essa área, uma vez que os impactos econômicos não são os mais importantes para eles, embora afetem a sobrevivência da organização.

Carvalho (2004, p. 55) afirma que os planos de ação estão muito relacionados à execução do planejamento estratégico. Por meio dele são criadas equipes para elaboração e implementação das ações, elaboração do cronograma geral de atividades, formulação dos planos, sincronização dos tempos, aprovação dos recursos e aprovação formal dos planos. Isso tudo precisa ter medidas claras de desempenho.

## 2.4.7 Controle e avaliação

O controle visa principalmente saber como a instituição esta indo. É uma ação necessária para assegurar que objetivos, desafios, metas estratégicas, projetos e planos de ação estabelecidos, realmente se realizem.

Essa etapa envolve o estabelecimento e análise dos indicadores de desempenho, avaliação de desempenho dos profissionais envolvidos, comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas, projetos e planos de ação estabelecidos, análise dos desvios dos objetivos, assim como tomada de ações corretivas, avaliação da eficiência e a eficácia da ação corretiva, além de haver um adicionamento de informações ao processo de planejamento.

Oliveira (2010, p. 56) afirma que o controle e a avaliação devem ser realizados a cada passo no desenvolvimento do planejamento estratégico, evitando que sejam efetuados apenas no final do processo estratégico.

Oliveira (2010, p. 261 e 262), diz que o resultado final do processo de controle é um sistema de informação que permite avaliar a situação da instituição. Essas informações precisam ser periódicas e a intervenção precisa ser rápida.

Vários são os aspectos que podem atrapalhar esse processo: lentidão, deficiência e insuficiência de informações, sistema de controle complicado, planos mal elaborados e implantados, estrutura organizacional inadequada e incapacitação dos profissionais. (OLIVEIRA, 2010, p. 263)

O processo de controle e avaliação só pode ser institucionalizado quando se estabelece padrões e medidas de avaliação, mede esses desempenhos, compara o realizado com o esperado e implementa ação corretiva, no caso de desvios. (IBID., 2010, p. 265)

O Balanced Scorecard, conceituado por *ibid.*, p. 160 como um sistema balanceado de monitoramento de resultados oferece soluções importantes. Kaplan e Norton (1997, p. 02) enfatizam que os executivos precisam de indicadores de desempenho sobre vários aspectos do ambiente, consubstancialmente do desempenho organizacional.

Kaplan e Norton (1997, p. 26 e 27) afirmam que os indicadores de controle podem estar em quatro grandes perspectivas: financeira, clientes e mercado, processos internos, inovação e aprendizado. Eles dizem: ainda que para as entidades sem fins lucrativos, a perspectiva financeira apresenta uma limitação e não um objetivo. Essas instituições devem limitar seus gastos a quantidades orçadas. (IBID., p. 188). Deve-se preocupar em medir o grau de eficácia e eficiência com que essa organização atende a seus participantes. Ele complementa que as considerações financeiras podem “desempenhar um papel favorecedor ou inibidor, raramente serão o objetivo básico”. (IBID., p. 189).

Kaplan e Norton (1997) trazem importantes contribuições à gestão do desempenho de organizações sem fins lucrativos, a partir do PE. Eles afirmam (IBID., p. 194) que a missão da organização precisa ser comunicada e deve ser primado articular os objetivos com as medidas de desempenho. Eles propõem, assim, que ao se construir os objetivos se meçam o desempenho a partir dele.

Drucker (1997, p. 80) também afirma que o desempenho das organizações do terceiro setor precisa ser avaliado a partir da missão, portanto, esse indicador precisa ser levado em consideração no processo de controle e avaliação.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

A pesquisa, quantos aos objetivos que são tratados, se situa no campo exploratório-descritivo de natureza qualitativa. O presente estudo buscou compreender se os elementos do planejamento estratégico podem ser aplicados às organizações da sociedade civil. Tendo como horizonte se a adoção desses elementos, muito embora elencados para as organizações da sociedade civil por Bryson (1988, p. 47-62) e com muita semelhança conceitual com aquela utilizada em empresas (OLIVEIRA, 2010, p. 43-56), poderão ser utilizados em sua completude no terceiro setor. Procurou-se ainda identificar se há disfunções nesta aplicação e se ele é suficiente para resolver a maior parte dos problemas da organização estudada.

A observação participativa foi utilizada como estratégia de percepção do objeto empírico. Esse tipo de observação se limita a não permitir que haja uma grande margem de escolha para o observador, como também não será tão fechada de maneira que impossibilite observar outros fenômenos não previamente definidos. (LAVILLE; DIONNE; 1999 p. 177).

A pesquisa se dará de forma direta, com entrevistas semidiretas voltadas aos principais gestores da organização e professores que tenham relevância no projeto, pelo seu tempo e experiência dentro dele.

#### **3.2 Caracterização da organização, setor ou área**

O projeto Musivida foi criado em 2001, pelo pianista e regente Wellington Borges. Inicialmente seus objetivos sempre estiveram ligados à execução musical eclesial com participações desde eventos culturais musicais, até casamentos.

No ano de 2005, ao assumir outra direção, foi sugerido a ideia de passar o projeto para atender as necessidades da comunidade na circunscrição de sua sede (Taguatinga). Hoje o projeto atende alunos, dentre eles carentes (que passam por uma análise sócio econômica da assistência social), de cidades como Pedregal - GO, Águas Lindas - GO, Samambaia - DF, Taguatinga - DF, Ceilândia - DF, e outras partes do Distrito Federal.

O projeto Musivida possibilita aos seus freqüentadores ter acesso ao ensino de música. Hoje esse ensino é para poucos, pois seu custo é alto. Várias pessoas que estudam no Musivida não teriam condição de aprender música, se não fosse o projeto. Muitas pessoas da comunidade, dentre eles idosos, tem no projeto um meio de socialização e de terapia pessoal. Eles o consideram, muitas vezes, como um “tratamento psicológico”, na fala de uma aluna.

O estilo musical difundido se situa na esfera erudita. Este estilo musical tem se perdido, o que também demonstra a relevância da instituição na sociedade. O projeto tem buscado a formação de grupos que se preocupem com a música clássica. A música tem sido um meio de transformação social a todos que participam do projeto Musivida, alguns deles já foram ex-usuários de drogas, que encontraram na música uma forma de se libertar do vício.

Para facilitar o cumprimento dessa função na sociedade, o projeto se filiou a Assistência Social “O Bom Samaritano”. Eles os representam juridicamente.

Todas as pessoas que trabalham no projeto são voluntários, no total de 11 pessoas, distribuídas nas funções de direção, secretaria, tesouraria, social, coordenação pedagógica, professores e comunicação. É oferecido ajuda de custo, como transporte e alimentação aos colaboradores. Também são concedidos incentivos, como, por exemplo, cursos bancados pelo projeto a cada um de seus professores e colaboradores.

O Projeto possui uma coordenação administrativa, que tem a responsabilidades de sustentá-lo e ser o posto máximo de decisão dele. Essa coordenação foi criada no fim do ano passado (2010), para alocar importantes *stakeholders* da instituição, além de deixá-los a par de todas as decisões que estavam sendo tomadas no projeto.

O projeto é sem fins lucrativos, ou seja, seus superávits financeiros são reinvestidos em suas próprias atividades. Sua principal fonte de recursos consiste em contribuições mensais de seus alunos.

Os alunos carentes possuem bolsa, com isso além de não contribuírem, recebem o uniforme do projeto, bem como materiais didáticos e alimentação no restaurante da mantenedora.

A área de atuação dele se concentra no ensino de música a pessoas de mais de 14 anos, até idosos. O projeto conta com 70 alunos matriculados em 14 turmas diferentes. As atividades são realizadas somente nos domingos pela manhã.

A iniciativa de criação de um PE para a organização estudada nasceu quando foi criado a coordenação administrativa, no fim do ano passado, com a formulação, ainda em andamento, de seu regimento interno.

### **3.3 Participantes do estudo**

Os principais participantes do estudo foram as pessoas que ocupam postos de decisão no projeto, a saber: o tesoureiro e o secretário. Eles fazem parte da coordenação administrativa interna do projeto Musivida. Esses têm a função de cuidar de assuntos de curto e médio prazo no projeto. Até o ano passado, eles cuidavam de assuntos ligados ao longo prazo, até que foi criada a coordenação administrativa do Projeto, contendo os principais *stakeholders* do projeto, a saber: Presidente da Assistência Social “O Bom Samaritano”, Diretor da Assistência social local, Dirigente da Igreja local que o projeto ocupa as dependências, Pastor local e o Diretor do Projeto Musivida. Todas as pessoas que fazem parte dessa equipe são voluntárias, ou seja, não recebem remuneração pelo trabalho prestado e o tempo despendido nele.

Outro grupo importante que será pesquisado trata-se dos professores, que unicamente desempenham essa função, e tenha relevância dentro do projeto, pelo tempo, experiência e trabalho desempenhado dentro dele.

O tesoureiro tem responsabilidades em relação à gestão financeira da instituição, cuida do relatório do fluxo de caixa, bem como da elaboração do orçamento anual.

Está nessa função a cinco anos com nove anos de participação no Projeto. Possui conhecimentos em contabilidade, por experiência de trabalho, porém não com formação acadêmica. Estudou até o ensino médio, com formação técnica, não concluída, em Canto e Regência Coral.

O secretário tem funções relacionadas a atendimento, matrículas, renovações, boletins e certificados de alunos que concluíram o curso no projeto. É ele que elabora as atas das reuniões realizadas. Tem formação em nível médio. Está nessa função há 06 meses, porém tem um ano de trabalho no projeto.

### **3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

O Roteiro de pesquisa (APÊNCIDE A) buscou respostas para os seguintes pontos, de acordo com Bryson (1988 p.47-62):

- Especificação da missão e dos valores da organização;
- Percepção dos objetivos organizacionais;
- Avaliação do Ambiente interno;
- Avaliação do Ambiente externo;
- Identificação das condições estratégicas para a organização;
- Visão de futuro.

Bryson foi colocado, por ele ter sido pioneiro nessa noção de PE aplicado ao terceiro setor. Ele será a base a ser seguida no roteiro, presente no Apêndice A. Vale lembrar que esses elementos também são apontados por Oliveira (2010), livro muito adotado nas empresas. Procurará descobrir o grau de aplicação dos métodos correntes de PE nas empresas através desta pesquisa.



### 3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A pesquisa foi operacionalizada com encontros junto aos gestores, onde foram realizadas entrevistas semi-estruturadas. Laville e Dionne (1999, p. 188) definem esse tipo de pesquisa como sendo uma “série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista, mas na qual o entrevistador pode acrescentar perguntas de esclarecimento”. A entrevista terá o objetivo de saber se há esses pontos de utilização do PE na organização, em relação ao referencial teórico, e a uniformidade dele entre os gestores. O grau de uniformidade se medirá com a comparação das entrevistas deles.

Buscar-se-á fazer uma análise do discurso dos gestores pesquisados, para interpretar quais os elementos do PE percebidos como utilizados pelo projeto analisado. Busca-se saber o porquê da utilização e as prováveis causas para a não utilização dos elementos do PE na instituição. Buscar-se-á saber se a adoção dos elementos do PE na instituição resolvem seus principais problemas ou se essa é uma metodologia passível de complementação por outros conceitos não tão ligados a ele. Outro ponto que será analisado tem base no que foi dito por Kother (2008, p. 33) em que ela afirma que os elementos do PE não podem ser adotados em sua totalidade pelas organizações da sociedade civil, será observado em quais pontos à metodologia proposta seria deficiente em suprir essas carências.

Isso tudo culminará num estudo de caso. Laville e Dionne (1999, p.157) demonstram que o estudo de caso visa, sobretudo, a profundidade. A análise das informações acima permitirá tirar uma série de conclusões. (IBID., p. 155). O estudo de caso deve buscar ainda, segundo os autores citados, uma explicação que ajude a compreender determinado fenômeno.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A apresentação dos resultados foi formulada por meio da análise do discurso dos entrevistados. Confrontou-se aquilo que foi falado por eles, com o referencial teórico da pesquisa, além de ter sido buscado ir além da análise simplista, com o fim de aprofundar o entendimento do problema básico de pesquisa. Foram entrevistados dois gestores (Tesouraria e Secretaria), os outros por impedimento e pouca participação nas atividades do projeto não foram considerados relevantes nessa pesquisa. Um professor também foi incluído, por está desde a fundação do projeto e por ter visto várias fases e momentos dele.

Quanto à missão, para o Gestor A acredita que a principal função do projeto é trabalhar com as pessoas da comunidade um amplo conhecimento sobre música de maneira que o habilite a participar de um coral ou uma orquestra profissionalmente. O gestor B também acredita que a razão de existir do projeto se pauta no oferecimento de música as pessoas da comunidade. O professor entrevistado observou que no decorrer das atividades do projeto Musivida, sua missão mudou. Embora o fundador tivesse um pensamento, na medida do tempo, sob essa nova gestão, a missão se tornou de algo que era oferecido unicamente para a Igreja, para estender à comunidade.

O gestor A afirma que a visão do projeto é se tornar uma grande escola de música com professores capacitados. O professor corrobora com ele, acrescentando um serviço de apoio pedagógico eficiente e também a criação de uma orquestra, viagens e mais apresentações sociais que as que tem acontecido hoje.

Os principais valores trabalhados no projeto são para o Gestor B são a persistência e solidariedade às pessoas. Já o Gestor A acredita que a união foi a característica que mais sustentou o projeto até hoje. O professor diz que vontade de servir, comprometimento, pontualidade, garra, espiritualidade, amizade, troca de ideias são valores fundamentais dele.

O gestor A diz que os principais objetivos de longo prazo para o Musivida é a formação profissional dos professores, formação moral, material e formação dos alunos, de maneira que esses tenham uma bagagem musical, além de uma

formação cultural e artística. Para o Gestor B, conhecer um instrumento é o *objetivo* de longo prazo do projeto, embora ele e o professor entrevistado terem observado que o projeto Musivida está muito mais pautado no curto que no longo prazo. Embora esse pensamento foi passado pelo professor, ele vê que ter um local apropriado com uma maior capacidade de atendimento às pessoas tem sido um objetivo perseguido pelo projeto.

Quanto ao ambiente interno, o gestor B diz que os problemas são resolvidos nas reuniões pedagógico-administrativas. Ele avalia que o processo tem sido de melhoras incrementais. O gestor A completa que essas melhoras incrementais foram uma das melhores formas de se ter grandes mudanças no projeto, o que o torna bem diferente do início, quando isso não era bem estruturado. Os Gestores A e B observam que os departamentos se interagem. Eles veem que um depende do outro para funcionar. O Gestor B ainda consegue enxergar um processo de divisão das tarefas entre os departamentos, onde as pessoas se ajudam mutuamente. Outro ponto importante observado por ele é que é observado que os alunos freqüentadores do projeto sentem um alívio muito grande participando de suas atividades, pois eles saem do seu dia-a-dia e do estresse provocado por ele, para uma atividade que foge literalmente à sua rotina. O professor avalia que os alunos que fazem parte do projeto demonstram mudança quando entram nele. Ele apontou, também, que os alunos que dão continuidade ao curso aumentam a vontade de nele estar com o decorrer do tempo.

Aos elementos do ambiente externo, o Gestor B vê que a participação deles compreende basicamente nas participações do recital. Ele não os vê no dia-a-dia do projeto. “Quem está na linha de batalha mesmo somos nós”. Já o gestor A fala que a Coordenação administrativa influencia nas decisões do projeto direta e indiretamente. Essa influência se dá principalmente por meios formais como prestação de relatórios administrativos e financeiros, além da utilização do CNPJ da assistência social para atividades do projeto. Ele sente que com o tempo, a tendência, é da Coordenação administrativa se envolver mais e mais com as atividades do projeto, pois seu tempo na gestão dele ainda é pouco. Provavelmente, esse pouco envolvimento se dá pelo projeto, no contexto que ele se situa hoje, não ter sido criado e melhorado por iniciativa deles, mas pela iniciativa de quem o administra. O gestor B observa que a Igreja tem a participação nas instalações do

projeto, e acredita que isso não passa a visão do projeto ser religioso, mas da prestação de uma atividade social da Igreja à comunidade. Outro ponto que foi analisado é em relação ao Ministério Eclesiástico local. O Gestor B afirmou que eles não interferem no projeto, acredita ele pelas suas constantes atividades. O professor elenca uma não vê uma participação da assistência social no projeto. Para ele os principais recursos, como material didático, estantes para partitura, horários, organização do tempo são oferecidos pelo projeto Musivida aos alunos atendidos por ele.

As atividades de controle e avaliação para os gestores A e B, e o professor acreditam acontecer, principalmente, quando o conselho administrativo pedagógico se reúne. Lá é feito, para eles, avaliações das atividades dos professores, tesouraria, secretaria e pedagógico.

Ele tem enxergado (o Gestor B) que o foco das decisões estão muito no curto prazo, onde decisões imediatistas são priorizadas, sobre aquelas que terão um impacto maior no longo prazo. Isso demonstra o que Kisil e Marino (2007) afirmam. Eles afirmam que as organizações sociais precisam sair de uma atitude reativa, para uma atitude pró-ativa em relação às circunstâncias que ocorrem com ela. O projeto parece fadado com tantas decisões imediatistas. Isso tem cansado eles.

O gestor A pensa que os maiores problemas do projeto são a pouca capacitação dos professores e administração. Ele pensa que há necessidade de um maior profissionalismo na gestão do projeto, além do espaço físico ser muito deficiente. O professor elenca vários problemas que tem ocorrido no projeto com alta rotatividade de alunos e eles não estão ficando até o final do curso; falta de pessoa para Coordenação pedagógica; muito distanciamento dos professores; falta palestras sobre temas importantes, fora do conteúdo musical como saúde, que existia no projeto e hoje não acontece; condições precárias dos instrumentos, com muitos deles velhos e estragados; estrutura de trabalho deficiente; necessidade de pessoas para ajudar no apoio; necessidade de maiores apresentações sociais; muitos alunos desinteressados no projeto, recebem a matrícula e se contentam com isso. Ele afirma: “O aluno tinha que sentir que é privilégio ele estar lá”. Um pensamento corrente entre os alunos é o seguinte: “O aluno pensa que está fazendo um favor para o projeto, sendo que o Musivida é quem faz um favor para ele, afinal nós somos voluntários”, além de chegarem atrasados. A necessidade de uma maior

dedicação dos professores ao projeto também foi elencada pelo professor, além de uma grande sobrecarga sobre a direção que também participa dando aulas para os alunos.

As melhoras incrementais que foram ocorrendo no projeto, no funcionamento dele, o colocaram num patamar muito superior ao que acontecia no início dele para o Gestor A.

Quanto aos resultados o gestor A vê que isso acontece muito, na medida em que o aluno em um semestre já sai tocando.

## **5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Nesta pesquisa foi buscado saber se os elementos do planejamento estratégico empresarial poderiam ser transpostos para as organizações da sociedade civil sem nenhuma diferença. Observou-se que essa ferramenta, a mais utilizada pelas empresas, apresenta uma série de limitações quando aplicado para as organizações da sociedade civil, sendo mesma recomendada a sua não utilização para elas (KOTHER, 2008, p. 33 e 34). Pelos estudos e os vários autores estudados, acredito que essa afirmação é equivocada. (TYSZLER; BARBERO, 2002, p. 2). (CARNEIRO *et. all* 2006, p. 4). Embora essa ferramenta não seja completa para o contexto inserido pelas organizações da sociedade civil, e não ter sido criada pelas entidades sociais, ela não é passível de ser descartada, porém ser aprimorada é importante. (HUDSON, 1999, p. 16-19)

O objetivo do trabalho foi atingido: os elementos do planejamento estratégico são aplicados às organizações da sociedade civil, seja pelo referencial teórico, seja pela pesquisa feita ao projeto Musivida, porém, a pesquisa apresenta algumas limitações. Todo o corpo administrativo não foi entrevistado, o que pode comprometer a avaliação feita. Não houve uma avaliação do discurso dos membros da coordenação administrativa geral, o que poderia trazer mais alguns elementos, porém, por eles estarem em contato com as atividades do projeto a pouco tempo, talvez eles não contribuam tanto com o pensamento de longo prazo ao projeto, como os que participaram nessa pesquisa. Outra limitação se dá na não participação de todos os

professores do projeto no trabalho da pesquisa, embora eles participem pedagogicamente e ajudam na resolução de alguns problemas administrativos. Buscou-se na pesquisa a participação dos principais gestores da organização.

A expectativa desse trabalho é buscar entender maneiras de se melhorar a gestão das organizações sociais, dadas suas peculiaridades.

Um dos pontos mais preocupante na adoção do PE se trata de tomar cuidado para que ao se fazer o planejamento para que ele não se torne um fim em si mesmo, esquecendo as razões de ser da organização (KISIL E MARINO, 2007). É importante adotá-lo como ferramenta, não esquecendo os aspectos peculiares que rondam os projetos sociais, como: o aspecto emocional, o relacionamento e estrutura que facilite a organização em redes.

Há necessidade que as organizações sociais se foquem no seu objetivo social, não em atender aqueles que estão fora deles (IBID.). Isso acontece muito quando a organização se foca nos problemas ao invés de aonde ela quer chegar. Reflexão e orientação pela razão de ser, missão, são importantes.

Parece que o projeto Musivida tem se preocupado em tomar atitudes mais imediatistas quanto aos problemas que lhes são passados. Embora pareça existir uma missão conjunta de todos, isso não impregna a vida das pessoas que se servem dele. Há necessidade de estudos, mas parece que os elementos do planejamento estratégico tem uma aplicação muito grande para a organização em si, mas muito pouco para aqueles que dele participam. É preciso se discutir qual o nível de participação que se precisa existir, será que só no nível de gestores e colaboradores, ou precisam ser estendidos para os que estão mais ao limite do sistema?

É visto que o processo de planejamento estratégico, ao contrário das empresas, que tem muita dificuldade em se inserirem nisto, é importante dar atenção as capacidades locais e as redes de relacionamento. Tendo em vista que as organizações sociais foram criadas numa premissa diferente das empresas, pensar no lado emocional é muito importante. Observou-se que no projeto Musivida, as principais decisões tem se pautado muito no meio dos professores e colaboradores, as redes de relacionamento tem sido pouco consideradas, o que poderia favorecer mais o projeto.

Foi observado que os beneficiados do projeto precisam ser incluídos nas atividades dele, como pessoas que tem a capacidade de dar sua contribuição. Nos elementos do planejamento estratégico para as empresas, ele é feito, de forma participativa ou não e a organização tem como criar mecanismos para que ele seja realmente implementado, de forma que ela consiga conquistar o cliente. Nos projetos sociais é essencial a inclusão dos beneficiários, não tratados como clientes, mas como co-ajudadores/co-participantes dele. Kisil e Marino, 2007, os colocam como estando na Base da Pirâmide, nas iniciativas da organização filantrópica, o que as colocam não apenas como recebedores, mas como co-ajudadores do processo. Ao invés das pessoas participarem unicamente no planejamento e receberem os benefícios, eles precisam ser inseridos como pessoas que implementam o processo. Serem participantes na execução para ajudarem a outros.

Se flexibilidade é importante num processo de planejamento estratégico empresarial, para uma OSC isso é muito mais importante. O planejamento peca em ser muito linear, ele não considera a complexidade do mundo, muito menos a complexidade que são os problemas sociais. Resolvê-los implica em pensar num mundo muito mais complexo e sujeito a grandes mudanças e necessidade de adaptação rápida.

Kother (2008, p. 33 e 34) é uma das autoras mais críticas ao planejamento estratégico ser adotado pelas organizações da sociedade civil. Para isso ela propõe o Planejamento Circunstancial. Ele seria composto por planos de ação, programas e gestão de projetos. Esses pontos para Oliveira (2010, p. 242) fazem parte do plano estratégico, e, por isso, devem constar nele. Não vejo a necessidade de outra forma de se planejar, mas sim uma adaptação ao que já existe a essa realidade. Isso é muito bem notado na análise do Projeto Musivida. Embora os elementos do planejamento estratégico elencados para o terceiro setor por Bryson (1988, p. 47-62) sejam parecidos com o adotado pelas empresas (OLIVEIRA, 2010, p. 43-56), uma complementação conceitual deles é necessária, pois esses elementos não tem estimulado os alunos a abraçarem as atividades realizadas pelo projeto. Provavelmente, aspectos emocionais precisariam serem inseridos, elementos ligados ao relacionamento, e entrega deles ao que o projeto faz possam ser necessárias. Há uma preocupação grande com o tempo, o que pode comprometer o bom andamento das atividades. (KISIL; MARINO, 2007).

Ainda de acordo com esses autores (KISIL; MARINO, 2007), a noção de sustentabilidade precisa ser melhor pensada, para preservar, primordialmente, as pessoas, para que elas não sejam consumidas, comprometendo, assim, o futuro do projeto. Foi observado que essa noção não existe no projeto, o que pode ser ruim no longo prazo. A sustentabilidade é um ponto que muito tem que ser levado em consideração. Não foi o objetivo dessa pesquisa avaliar o grau de pensamento dessa instituição quanto a isso, mas abre-se um caminho importante para pesquisas futuras: tratar de sustentabilidade em organizações da sociedade civil.

Ao estudar o tema, verificou-se que encontrar sistemas de medição de resultados para organizações da sociedade civil são incipientes ainda. Eles tem dificuldades de medir conceitos como valor social e Sustentabilidade. As organizações da sociedade civil precisam de um sistema de medição de resultados, pois eles motivam seus colaboradores a trabalharem no projeto por esses resultados. Os atuais sistemas são muito rígidos, o que acaba por mascarar a compreensão de resultados mais sutis e nem sempre mensuráveis, mas muito contributivos que o projeto oferece. É importante acomodar o pluralismo de valores que o projeto possua em suas avaliações e planejamentos de forma eficiente.

Parece que o PE não foi um meio muito eficiente de suprir todas as deficiências das organizações da sociedade civil, talvez por ele ter sido criado em outra premissa que não a Social. Kisil e Marino (2007) afirmam que o planejamento adotado hoje é muito linear, considerando apenas as relações de causa e efeito. O mundo, afirmam eles, não é linear, mas complexo. Os relacionamentos precisam ser levados em consideração no processo de planejamento e também o constante fluxo/refluxo que as organizações sociais tem com o ambiente, por se portarem num ambiente completamente sistêmico e muito dependente do ambiente.

A pesquisa apontou que melhoras incrementais evoluíram muito. Isso mostra que embora inovações de ruptura (que rompem com tudo que foi feito até aquele momento) sejam importantes, as inovações incrementais tem o seu papel nas organizações da sociedade civil, conforme o projeto Musivida demonstrou.

Um ponto a ser pensado que talvez seja primordial num PE aplicado as organizações da sociedade civil é o fato de conter meios de como captar e reter voluntários de uma forma eficiente. Outra teoria passível de ser adotada é o Modelo Folha, em que elementos essenciais para um projeto social são agregados aos



administrativo-estratégicos, a saber: formas de informação e comunicação interna eficientes, captação de recursos, os serviços que serão prestados, os processos internos, a relação com a sociedade incluindo os *stakeholders* e a gestão dos tomadores de decisão (Conselho e Diretoria). (KISIL E MARINO, 2007 apud LIEVEGOED, 1991). Isso precisa ser feito, mesmo que se precise inovar, trazendo uma ferramenta que não exista.

Parece que o maior problema vivido hoje pelo Projeto Musivida seja a precariedade de estrutura. Isso demonstra o empenho das pessoas que trabalham nele, mesmo sem remuneração e mostra a necessidade de recursos públicos para atender as pessoas foco deles.

Parece que no projeto Musivida tem sido observado o que Kisil e Marino (2007 apud McKnight, 1993) afirmaram existir em organizações pautadas no planejamento, independente de ser estratégico ou não: a parte tem sido mais levada em conta que o todo (objetivo social a ser alcançado), com problemas do dia a dia, às vezes, absorvendo essa percepção.

O projeto Musivida parece que vem simplesmente dando “uma manutenção nos problemas” (KISIL E MARINO 2007 apud MCKNIGHT, 1993), o que tem impedido uma visão acima deles. As decisões precisam sair do curto prazo e passar para o longo, não se esquecendo do mais importante: dar o foco na missão da organização de maneira que se crie valor social (para os interessados e os beneficiários).

Talvez isso possa explicar o comportamento dos alunos, apontado pelo professor na pesquisa. Lá foi afirmado que o aluno quando consegue a vaga, já se sente satisfeito. Isso acaba fazendo com que ele não valorize o projeto como deveria e não se empenhe de acordo com a solicitação de seus professores. Os autores citados (IBID.) afirmam que isso criou um perfil solicitante que não agrega ativos sociais para a organização. Para ele, essas pessoas vão sempre viver querendo receber o benefício, não lutando para alcançá-lo, nem fazendo nada por ele. Uma teoria importante, que talvez possa ajudar a entender melhor isso, é o enfoque das capacidades nos processos de planejamento. Essa disfunção sentida nos alunos, talvez pudesse ser amenizada por inseri-los nos trabalhos do projeto, uma vez que para Kisil e Marino, 2007 apud McKnight (1993) um desenvolvimento mais efetivo só é conseguido quando as pessoas da comunidade estão comprometidas a investirem em si e utilizar seus recursos nessa tentativa. Para isso, ainda de acordo com eles, o

projeto precisa localizar todos os ativos locais disponíveis, conectá-los uns aos outros de modo que multipliquem seu poder e sua eficiência, além de utilizar as comunidades locais que ainda não estejam inseridas nesse processo de desenvolvimento. Ter esse enfoque diferencia o PE aplicado para as empresas, dos aplicados para as organizações da sociedade civil. No PE para as OSC se coloca os atendidos pelo projeto, não como pessoas que são necessitados e não podem dar a sua contribuição, mas que podem ter um diferencial que mude a sua vida e a do projeto. Nos sistemas de planejamento há a incorporação dessas pessoas no processo de planejamento. Eles são chamados de “franja do sistema” e precisam estar junto desse processo, bem como ajudar na execução dele, conforme Kisil e Marino, 2007 apud McKnight (1993).

Conclui-se que o planejamento estratégico é uma ferramenta útil para o planejamento estratégico das empresas, porém, ao ser aplicado às organizações da sociedade civil precisa incorporar conceitos essenciais, como análise do ambiente externo (com uma interface ligada as parcerias e alianças) maior que nas empresas, sustentabilidade, relacionamento, emoção e capacidade de improvisação. Isso é questão de sobrevivência para elas, pois seus recursos são poucos.

## REFERÊNCIAS

ABONG et all. As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil – 2002. Estudos e Pesquisas, Rio de Janeiro: IBGE, 2005

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J.; Implantando a administração estratégica. Tradução: Antonio Zoratto Sanvicente, Guilherme Ary Plonky. – 1. Ed. – 7. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. Ministério do planejamento. Disponível em: <  
<http://pgpe.planejamento.gov.br/os.htm>> Brasília: DF, 2011. Acesso em 30 de mai. de 2011.

BRYSON, John M. Strategic planning for public and nonprofit organizations. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988.

CARNEIRO, Waldecir J.; CARNEIRO, Maria C. C. da Cunha; CARNEIRO, Wanderley; SANTINI, Fernando R.; Terceiro setor: Estudo de caso voltado para o Planejamento Estratégico e Gestão de Projetos em 100 ONGs na Cidade de São Paulo. IX SEMEAD, São Paulo: 2006. Disponível em <  
[http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado\\_semead/an\\_resumo.asp?cod\\_trabalho=18](http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/an_resumo.asp?cod_trabalho=18)> Acesso em 17 de mai. 2011.

CARVALHO, Fernando. Práticas de planejamento estratégico e sua aplicação em organizações do terceiro setor – São Paulo. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2004.

CRUZ, Célia Meirelles e ESTRAVIZ, Marcelo. Captação de diferentes recursos para organização sem fins lucrativos. São Paulo: Global, 2000.

DRUCKER, P. Administração em Organizações sem fins lucrativos: Princípios e Práticas. São Paulo: Pioneira, 1997

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. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1999.

FISCHER, Rosa Maria. O desafio de colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas do terceiro setor. São Paulo: Gente, 2002.

FRAGA, Paulo César Pontes. As ONGs e o espaço público no Brasil. Unesco. Disponível em <  
<http://dc118.4shared.com/download/57759347/8c1eac23/paulopontesfraga.pdf>>. Acessado em 30 de jun. de 2011.

HSM MANAGEMENT. Número 31 – Março – Abril de 2002. Página 138-142.

HUDSON, M. Administrando organizações do Terceiro Setor: O desafio de se administrar sem receita. São Paulo: MAKRON Books, 1999.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.; tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho – Rio de Janeiro: Elsevier, 1997 – 26° reimpressão.

KISIL, Rosana; MARINO, Eduardo. Inovações no planejamento da sustentabilidade em organizações da sociedade civil. Disponível em <  
<http://claudiamaral.blogspot.com/2007/06/inovaes-no-planejamento-da.html>>, São Paulo, SP: Brasil. Acessado em: 28 de jun. de 2011.

KOTHER, Maria Cecilia Medeiros Faria. Planejamento circunstancial: economia social: terceiro setor. 2°ed., rev. e ampl. - Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing; tradução Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire; São Paulo: Person Prentice Hall, 2006.

LAVILLE, Christian & DIONNE, Jean. A construção do saber: Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LIZUKA, E. S.; SANO, H. O terceiro setor e a produção acadêmica: Uma visita aos anais da ENANPAD's de 1990 a 2003. XXVIII ENANPAD. Curitiba-PR, Set. de 2004.

MARINO, Eduardo. Diretrizes para Avaliação de Projetos e Programas de Investimento Social Privado. Tese de Mestrado. FEA/USP. São Paulo, 2003.

MEREGE, Luís Carlos. Terceiro setor: Finalmente no PIB. Disponível em <  
<http://www.parceirosvoluntarios.org.br/Componentes/textos/TextosGestao.asp?txTx=87&iRnd=0,6226967%C3%98#4>> Acesso em 01 abr. 2010.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.. O processo de estratégia. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, Bráulio. Um modelo de planejamento estratégico para organizações sem fins lucrativos. X SEMEAD, São Paulo: 2007. Disponível em <[http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/an\\_resumo.asp?cod\\_trabalho=560](http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=560)> Acesso em 17 de mai. 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 28.ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

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

PEREIRA, Custódio Filipe de Jesus. Captação de Recursos (Fund Raising) – Conhecendo melhor por que as pessoas contribuem. São Paulo, Editora Mackenzie, 2001.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, PMI. Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamentos de Projetos: Guia PMBOK. 3. ed. Pensilvania: Four Campus Boulevard, 2004.

REFICCO, Ezequiel; GUTIÉRREZ, Roberto; TRUJILLO, Diana. Revista de Administração. V. 41, n. 4, p. 404-418, out./nov./dez. 2006.

SALOMON, Lester M. e ANHEIER, Helmut K.. The Emerging Sector: An Overview. Baltimore, USA, 1994.

SANTOS, Sérgio. A influência do terceiro setor no aquecimento da economia. Disponível em <[http://www.socialtec.org.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=94:a-influencia-do-terceiro-setor-no-aquecimento-da-economia&catid=12:economia-e-terceiro-setor&Itemid=2](http://www.socialtec.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=94:a-influencia-do-terceiro-setor-no-aquecimento-da-economia&catid=12:economia-e-terceiro-setor&Itemid=2)> Acesso em 01 abr. 2010.

TACHIZAWA, Takeshy. Organizações não governamentais e Terceiro Setor. São Paulo, Atlas, 2002.

TEODÓSIO, A. S. S. Programas de incentivo ao voluntariado: novos desafios para a ética gerencial. In: Memórias del IV Congreso Latinoamericano de Ética, Negocios y Economía – la ética en la gestión pública y privada: fortalezas y debilidades. Buenos Aires: Associação Latinoamericana de Ética, Negócios e Economia / Universidade Argentina de La Empresa, 26-27 de jul. de 2001, p. 17-27.

TEODÓSIO, A. S. S. & RESENDE, G. A. Estratégias de gestão de recursos humanos no Terceiro Setor. In: CARVALHO NETO, A. C. & NABUCO, M. R. (orgs.)

Relações de Trabalho Contemporâneas. Belo Horizonte: IRT, PUC-Minas, 1999, p. 287-302.

TYSZLER, Marcelo; BARBERO, Edson. Planejamento estratégico em organizações do terceiro setor: o caso do Instituto de Estudos e Orientação à Família. São Paulo: Semead, 2002.

VOLTOLINI , Ricardo. TERCEIRO SETOR: PLANEJAMENTO E GESTÃO/Ricardo Voltolini (organizador). - 2ªed. - São Paulo: Editora Senac. São Paulo, 2004.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Perguntas utilizadas na pesquisa

- Especificação da missão e dos valores da organização;
  - a. Porque este projeto existe?
  - b. Quais os valores que fundamentam este projeto?
- Percepção dos objetivos organizacionais;
  - a. Quais os objetivos do projeto a longo prazo?
- Avaliação do Ambiente interno;
  - a. Quando uma pessoa participa do projeto o que vc percebe que muda na vida dela?
  - b. Há uma avaliação do que é feito no projeto?
  - c. Você vê que essa avaliação influencia na prática que é adotada por ele?
- Avaliação do Ambiente externo;
  - a. Quais são as condições necessárias para o projeto funcionar?
  - b. Você vê influência das pessoas que compõem a Coordenação administrativa do projeto Musivida?
  - c. O que mais atrapalha o andamento deste projeto?
  - d. Quais são os acontecimentos externos que mais afetam o projeto Musivida?
- Identificação das condições estratégicas para a organização
  - a. Quando acontece um problema, como que vocês os resolvem?
  - b. Quais são os instrumentos utilizados para resolvê-los?
- Visão de futuro:

a. Qual a sua expectativa em relação ao futuro desse projeto?