

1 Introdução

1.1 Contextualização

A relevância do terceiro setor na economia nacional e global vem aumentando de forma significativa desde a década de 1990. Prova disso são as 500 mil entidades identificadas pelo Cadastro Central de Empresas - CEMPRE do IBGE (2004). Dentre esse total, foram selecionadas para um primeiro filtro aquelas que têm como principal característica o fato de serem voluntárias, autônomas e privadas, sendo constituídas por cidadãos e cidadãos que se reúnem livremente em torno de objetivos coletivos comuns, enquadrando-se como fundações privadas e associações sem fins lucrativos. O número dessas praticamente triplicou de 105 mil em 1996 para 276 mil em 2002. Vale destacar que 77% dessas organizações não declararam nenhum empregado, ou seja, pode-se concluir que três quartos contam exclusivamente com trabalho voluntário. Outro dado relevante é que 1% das fundações privadas e associações sem fins lucrativos, as de grande porte, absorvem 61% dos assalariados no Terceiro Setor. Em números absolutos, ainda segundo o IBGE (2004), as 276 mil organizações empregavam, em 2002, 1,5 milhão de assalariados ou 5,5% dos empregados de todas as empresas formalmente registradas no País.

Proporcionalmente à crescente quantidade de fundações privadas e associações sem fins lucrativos atuando no Brasil, o volume financeiro movimentado por tais organizações também alcança números expressivos. O governo federal destinou R\$ 3 bilhões para ONGs e OSCIPs em 2006 [http1]. Segundo o GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas), citando um estudo da *United Nations Volunteers* em parceria com *The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies*, o terceiro setor representava expressivos 5% do PIB brasileiro em 2006 [http2].

O destaque dado pela sociedade às ações sociais contribuiu para a incorporação pelas empresas de projetos que antes eram desenvolvidos exclusivamente por ONGs, chegando a concorrer com elas por parceiros (EXAME, 2003). Soma-se a essa incorporação os sintomas de um processo dinâmico: limites tênues entre o Estado, o mercado e as organizações sem fins lucrativos no desenvolvimento e implementação de políticas sociais (LANDIM & THOMPSON, 1997). Desse modo, além do aumento

do número de organizações sem fins lucrativos (OSFL), a concorrência pelas mesmas fontes de recursos é ainda mais acirrada, em função da diminuição desses.

Acrescenta-se ainda a essa pressão uma geração de novos filantropos que traz novas preocupações para as organizações sem fins lucrativos. Para esses novos filantropos, é crucial que a filantropia se assemelhe mais com o lucrativo mercado de capital, ao menos quanto a três aspectos: apresentar aos filantropos uma idéia que mereça investimento, possuir infra-estrutura e maximizar o retorno social, ou seja, alocar recursos onde eles farão a maior diferença (THE ECONOMIST, 2006). Ainda outra inovação que os novos filantropos podem agregar às organizações sem fins lucrativos é a busca por formas de sustentabilidade alternativas à captação de recursos. A autoconfiança do “*self made man*” pode levá-lo a conclusão de que a gestão de um empreendimento social e uma empresa com fins lucrativos baseiam-se nos mesmos princípios (FALCONER, 2000). Como consequência, as organizações sem fins lucrativos vêm adotando princípios de gestão típicos de organizações com fins lucrativos, como sustentabilidade a longo prazo e maximização dos resultados.

Um exemplo dessa tendência atual no Brasil é a filosofia do apoio financeiro a OSFL pelo Banco Itaú. Segundo um dos seus executivos, o trabalho de uma das ONGs apoiadas pelo banco para o financiamento a pequenos empreendedores não tem apenas objetivo assistencialista. "Estamos desenvolvendo nossa estratégia de modo a não perder de vista o retorno financeiro da operação" (EXAME, 2007). Essa tendência também já se reflete na publicação de livros que destacam a necessidade de permitir uma "engrenagem econômica" para a realização da missão das organizações sem fins lucrativos, fazendo uso de indicadores adequados, uma vez que os clássicos indicadores para organizações com fins lucrativos são muitas vezes inaplicáveis a esse tipo de organização (EXAME, 2006).

A nova postura dos doadores na concessão de recursos leva os gestores de organizações sem fins lucrativos à preocupação com o resultado, apesar das dificuldades em quantificar as metas e compilar os dados (THE ECONOMIST, 2006). Até mesmo fundações que doam recursos, que estão num mercado praticamente sem pressões, têm adotado uma gestão com cunho estratégico, incluindo alianças estratégicas para o alcance de resultados maiores, preocupadas em alavancar os

resultados das suas atividades com objetivos específicos, visando um impacto maior (idem, ibidem). Para tal, essas organizações têm buscado diferentes ferramentas para garantir que suas novas metas serão alcançadas, mesclando os princípios já consagrados no setor privado. Um exemplo é a combinação de objetivos de negócio e sociais em “cadeias de valor agregado híbridas” (idem, ibidem).

Pode-se constatar, desse modo, uma busca por uma gestão mais efetiva nas organizações sem fins lucrativos. Em seu estudo, Oster (1995) mencionou a crescente concorrência que as organizações sem fins lucrativos enfrentam em quase todas as áreas, o que intensificou a pressão para que essas organizações encontrem métodos efetivos de gestão. No entanto, esse autor vai mais longe, ao ressaltar que, apesar de haver alguma sobreposição da gestão de empresas com fins de lucro e de organizações sem fins lucrativos, é fundamental considerar as diferenças entre as duas organizações, assim como as semelhanças, para desenvolver ferramentas para a sua gestão estratégica (OSTER, 1995).

Faz-se presente a necessidade das organizações identificarem ferramentas gerenciais adequadas à sua estratégia, a fim de alcançar com maior eficácia e eficiência sua missão. Nesta pesquisa foram estudados os casos de três associações sem fins lucrativos que já adotaram ferramentas gerenciais, a saber: CDI – Comitê para Democratização da Informática; Associação Saúde Criança Renascer e CDI Chile. Essas organizações têm atuação em rede: os escritórios do CDI em diversos países da América Latina formam a Rede CDI e as associações do Renascer no Brasil formam a Rede Saúde Criança.

As organizações estudadas também têm em comum a orientação para a mudança do ser humano (DRUCKER, 2005), ou seja, não fornecem um produto ou serviço no mercado, como as empresas, nem controlam as políticas públicas em larga escala, como o governo. Em outras palavras, seu foco principal de atuação está no atendimento às necessidades dos seus *stakeholders*. Como exemplo, pode-se citar que o CDI busca a transformação social por meio da capacitação em informática e cidadania, tanto dos seus alunos quanto dos seus educadores, com os quais conta para a realização do trabalho.

Focando esses três casos, à luz da crescente importância do terceiro setor na economia global e nacional, e a necessidade latente das organizações sem fins lucrativos não apenas de desenvolver uma gestão efetiva, mas também de criar e sustentar uma vantagem competitiva, entendido como um desempenho otimizado orientado para os *stakeholders*, formulou-se a seguinte questão central da pesquisa: *Há adequação estratégica interna do processo de planejamento nas três organizações sem fins lucrativos estudadas?*

1.2 Objetivos

O primeiro objetivo desta pesquisa, respondendo à sua pergunta central, é averiguar se há adequação estratégica interna do processo de planejamento nas organizações estudadas. Caso a resposta à questão central seja positiva, como segundo objetivo espera-se ilustrar como a adequação interna do processo de planejamento à estratégia agrega valor às organizações sem fins lucrativos sob estudo. O objetivo maior é contribuir a uma gestão mais eficaz das organizações sem fins lucrativos, apontando ferramentas gerenciais adequadas às suas características.

Foram dados vários passos a fim de construir o conhecimento para atingir este objetivo principal. Esse pode ser desdobrado nos seguintes objetivos intermediários:

1. Quais são os atributos específicos dos fatores organizacionais das organizações sem fins lucrativos orientadas para a mudança do ser humano, precisamente das três organizações estudadas?
2. Como se dá o processo de planejamento nessas três organizações?
3. Quais são as implicações estratégicas do conjunto de fatores organizacionais, pertinentes à gestão do planejamento nessas três organizações, em termos de forças e fraquezas para as organizações sem fins lucrativos estudadas?
4. Há adequação entre essas forças e fraquezas e a estratégia das organizações estudadas, considerando sua orientação para a mudança do ser humano?
5. Houve algum impacto no desempenho das três organizações sem fins lucrativos estudadas após a adoção das diferentes ferramentas para o processo de planejamento?

6. Caso falte adequação estratégica interna, quais mudanças teriam que ser feitas no processo de planejamento ou nos fatores críticos à sua gestão efetiva para assegurar uma melhor adequação?

1.3 Delimitação do estudo

Na presente pesquisa foi feito um estudo de caso múltiplo de três organizações sem fins lucrativos, com as delimitações descritas abaixo.

O setor específico analisado foi o de fundações privadas e associações sem fins lucrativos, sendo estudados os casos de três organizações nesse setor com orientação para a mudança do ser humano.

A delimitação geográfica para os dados de contexto foi o Brasil para o CDI e o Renascer, e o Chile para o CDI Chile. Também foram incluídas as interações com as filiais na América Latina nos estudos do CDI. O escopo temporal abrangeu os últimos cinco anos completos (2004 a 2008).

É importante deixar claro que não serão analisadas as oportunidades e ameaças do contexto das organizações estudadas. Parte-se do pressuposto, apresentado no item 2.2.2, de que, em termos gerais, as estratégias são consideradas adequadas ao contexto.

Tipo de pesquisa	Estudo de caso múltiplo
Área	Terceiro Setor
Tipo de organização	Fundações privadas e associações sem fins lucrativos
Segmento	Organizações sem fins lucrativos orientadas para a mudança do ser humano
Organizações	CDI - Comitê para Democratização da Informática Associação Saúde Criança Renascer CDI Chile
Período	2004 - 2008
Variáveis	Foco nas ferramentas gerenciais de apoio ao processo de planejamento organizacional

Quadro 1 - Delimitação da Pesquisa

1.4 Relevância do estudo

Doadores de recursos para organizações sem fins lucrativos, sejam filantropos, executivos de empresas com programas de responsabilidade social ou de fundações, favorecem o estilo de gestão do setor privado enfatizando a eficácia, com o qual estão familiarizados e o qual, muitas vezes, lhes rendeu a posição na qual estão. Dessa forma, os gestores das organizações sem fins lucrativos devem buscar a adoção de um processo de planejamento organizacional adequado internamente à sua estratégia, a fim de alcançar uma gestão mais efetiva. Este estudo pretende trazer lições de gestão estratégica que possam contribuir para o desempenho das organizações sem fins lucrativos.

Para a academia, este estudo busca trazer contribuições para a pesquisa sobre a gestão de empresas do terceiro setor. Acredita-se que essas contribuições venham da aplicação do conceito de adequação estratégica em organizações sem fins lucrativos, onde os fatores organizacionais possuem distinções relevantes das organizações com fins lucrativos. Ambiciona-se, dessa forma, suprir uma lacuna teórica assim como oferecer uma metodologia de planejamento estratégico que possa auxiliar o trabalho dos gestores de organizações sem fins lucrativos orientadas para a mudança do ser humano.

1.5 Estrutura da Dissertação

Este primeiro capítulo contextualizou a presente pesquisa focando organizações sem fins lucrativos no cenário atual, em que esse tipo de organização ganhou relevância. O problema da pesquisa foi apresentado, objetivando analisar se há adequação estratégica interna do processo de planejamento nas organizações estudadas. Para guiar a pesquisa, os seus objetivos intermediários foram definidos, assim como sua delimitação e relevância.

O capítulo seguinte contém o referencial teórico, apresentando a literatura revista, dividida em três eixos temáticos, e o posicionamento teórico. Especificamente, o posicionamento engloba as definições, os pressupostos e o ferramental adotado neste estudo.

O capítulo três apresenta a metodologia utilizada na pesquisa. Explica a linha e o tipo de pesquisa; as etapas seguidas na pesquisa; as unidades de análise e os sujeitos estudados; a metodologia de revisão da literatura, assim como da coleta e do tratamento de dados e, finalmente, apresenta as limitações dos métodos adotados.

O capítulo quatro apresenta os resultados da pesquisa. Cada uma das três organizações estudadas é apresentada e contextualizada com um breve histórico. Também para cada organização realiza-se uma análise estratégica do seu processo de planejamento, seguindo os passos do ferramental adotado.

O capítulo cinco discute os resultados, tanto para cada organização quanto comparando as semelhanças e diferenças entre elas.

O capítulo seis apresenta a conclusão deste estudo, buscando responder ao problema de pesquisa. Algumas lições aprendidas sobre o que contribui e o que dificulta a adequação estratégica interna de ferramentas gerenciais de apoio ao planejamento em organizações sem fins lucrativos são apresentadas. Finalmente, esta dissertação é finalizada com sugestões para novos estudos.