

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO – UNIFECAP

MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

FREDERICO OTÁVIO SIROTHEAU CAVALCANTE

**UMA CONTRIBUIÇÃO AO ESTUDO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO DE CASO NAS
ENTIDADES DE HORTOLÂNDIA – SP**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário
Álvares Penteado – UNIFECAP, como requisito
para a obtenção do título de Mestre em
Controladoria e Contabilidade Estratégica.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Parisi

São Paulo

2006

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP

Reitor: Prof. Dr. Luiz Guilherme Brom

Pro-reitor de Graduação: Prof. Jaime de Souza Oliveira

Pro-reitor de Pós-graduação: Prof. Dr. Luiz Guilherme Brom

Coordenador do Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica: Prof. Dr. Anisio Candido
Pereira

FICHA CATALOGRÁFICA

C376c

Cavalcante, Frederico Otávio Sirotheau

Uma contribuição ao estudo do planejamento estratégico do terceiro setor:
um estudo de caso nas entidades de Hortolândia - SP / Frederico Otávio
Sirotheau Cavalcante. - - São Paulo, 2006.
138 f.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Parisi.

Dissertação (mestrado) - Centro Universitário Álvares Penteado – UniFecap -
Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica .

1. Associações sem fins lucrativos - Planejamento estratégico. 2.
Hortolândia (SP) – Estudos de caso.

CDD 658.4012

FOLHA DE APROVAÇÃO

FREDERICO OTÁVIO SIROTHEAU CAVALCANTE

**UMA CONTRIBUIÇÃO AO ESTUDO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO
TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO DE CASO NAS ENTIDADES DE
HORTOLÂNDIA – SP**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Controladoria e Contabilidade Estratégica.

COMISSÃO JULGADORA

Prof. Dr. Gideon Carvalho de Benedicto
Pontifícia Universidade Católica de Campinas – PUC Camp.

Prof. Dr. Antônio Benedito Silva de Oliveira
Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP

Prof. Dr. Cláudio Parisi
Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 12 de junho de 2006.

Dedicatória

Aos meus pais, em especial a minha mãe (*In Memoriam*), pela difícil jornada de suas vidas, ao qual proporcionaram-me a minha formação.

E ao meu Deus, pela vida.

AGRADECIMENTOS

- A Deus, por tudo o que sou e pelos meios e ferramentas que tem me concedido para alcançar meus objetivos de vida. À Ele minha gratidão.
- A minha irmã Tereza, meu cunhado Carlos e a Sônia pelo amor incondicional, apoio e compreensão a mim desprendidos, que sempre, apesar da distância, me incentivaram na busca dos meus ideais. Obrigado. Amo vocês.
- A pequena Mariana, que mesma recém-nascida, me fez mais forte. Obrigado pelo sorriso.
- À Iolanda Couto que de forma especial, motivou e colaborou com o meu crescimento ao longo desta jornada.
- Aos mestres, funcionários e colegas da Unifecap, por todos os conhecimentos que juntos adquirimos e construímos.
- Ao Prof. Dr. Cláudio Parisi pelo doar de seu conhecimento e experiência a mim transmitidos com parcimônia durante toda a orientação, o qual culminou na conclusão deste trabalho. Meus sinceros agradecimentos.
- Aos membros da Comissão Examinadora, Professor Dr. Gideon Carvalho de Benedicto e Professor Dr. Antônio Benedito Silva de Oliveira, pelos esforços empreendidos em contribuir para o aprimoramento deste trabalho.
- Aos amigos que compreenderam minha ausência em vários momentos e me incentivaram neste curso.
- Aos inimigos, que me fizeram vencer cada vez mais, superando os obstáculos que a vida nos impõe.
- A todos que de forma direta ou indireta contribuíram para a realização deste sonho.

“Assumir uma atitude responsável perante o futuro sem uma compreensão do passado é ter um objetivo sem conhecimento. Compreender o passado sem um comprometimento com o futuro é conhecimento sem objetivo”.

Ronald t. Laconte

RESUMO

O presente trabalho trata do Planejamento Estratégico para as Entidades do Terceiro Setor, por meio de uma pesquisa bibliográfica, objetivando a revisão teórica específica sobre o tema, complementado por um estudo de caso nas Organizações do terceiro Setor de Hortolândia/SP. O objetivo principal desta dissertação foi fazer uma análise comparativa entre as atuais práticas de gestão das OTS, objeto de estudo deste trabalho com conceitos oriundos do Planejamento estratégico. O trabalho contou com uma pesquisa interna (questionário), tendo como conclusão de que as atuais práticas de gestão das OTS de Hortolândia estão buscando se alinhar aos conceitos de Planejamento Estratégico, segundo a percepção dos gestores e por meio de uma análise crítica das atuais práticas de gestão das OTS.

Palavras-chave: Associações sem fins lucrativos - Planejamento estratégico. Hortolândia (SP) – Estudo de casos.

ABSTRACT

The present work deals with to the Strategical Planning for the Entities of the Third Sector, by means of a bibliographical research, objectifying the specific theoretical revision on the subject, complemented for a research of field in the Organizations of the third Sector of Hortolândia/SP. The main objective of this dissertation was to make a comparative analysis enters current the practical ones of management of the OTS, object of study of this work with deriving concepts of the strategical Planning. The work counted on an internal research (questionnaire), having as conclusion of that current the practical ones of management of the OTS of Hortolândia are searching if to line up to the concepts of Strategical Planning, according to perception of the managers and by means of a critical analysis of current the practical ones of management of the company.

Keywords: Nonprofit organizations - Strategic planning. Hortolandia (Brazil) – Case studies.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - PASSOS DO PLANEJAMENTO.....	33
FIGURA 2 - FASES DO PROCESSO DE GESTÃO.....	39
FIGURA 3 - FASES DA GESTÃO.....	40
FIGURA 4 - HIERARQUIA E SEUS RESPECTIVOS NÍVEIS DE DECISÕES.....	41
FIGURA 5 - ETAPAS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E SUA IMPLEMENTAÇÃO.....	41
FIGURA 6 - CICLO DO PLANEJAMENTO.....	43
FIGURA 7 - PLANEJAMENTO OPERACIONAL.....	46
FIGURA 8 - LOCALIZAÇÃO DE HORTOLÂNDIA.....	61
FIGURA 9 - RELAÇÃO DO TERCEIRO SETOR COM O ESTADO.....	63
FIGURA 10 - A NATUREZA DAS TRANSAÇÕES NOS DIFERENTES SETORES.....	69
GRÁFICO 1 - PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE MISSÃO, VISÃO, CRENÇAS E VALORES.....	83
GRÁFICO 2 - PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE CENÁRIOS EXTERNOS.....	86
GRÁFICO 3 - ANÁLISE DE MERCADO COMO FERRAMENTA DE APOIO PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	87
GRÁFICO 4 - ANÁLISE SWOT COMO FERRAMENTA DE APOIO PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	89
GRÁFICO 5 - ANÁLISE DO MODELO DE NEGÓCIO COMO FERRAMENTA DE APOIO PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	91
GRÁFICO 6 - ESTRATÉGIAS GERAIS COMO BASE PARA A DEFINIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	93
GRÁFICO 7 - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS COMO BASE PARA A DEFINIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	94
GRÁFICO 8 - O USO DE INDICADORES NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	96
GRÁFICO 9 - METAS DE COMPARABILIDADE NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	97
GRÁFICO 10 - DEFINIÇÃO DE PROJETOS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	99
GRÁFICO 11- COMUNICAÇÃO GERAL DO PLANEJAMENTO.....	101
GRÁFICO 12- CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	102
GRÁFICO 13- INTERAÇÃO DAS PARTES ENVOLVIDAS NO PLANEJAMENTO.....	104

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – O QUE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NÃO É.....	42
QUADRO 2 – RELAÇÃO DOS SETORES DA ECONOMIA.....	52
QUADRO 3 – CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR.....	53
QUADRO 4 – PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DAS ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR.....	54
QUADRO 5 – CARACTERÍSTICAS DESAFIADORAS NO TERCEIRO SETOR.....	70
QUADRO 6 – GESTÃO NO TERCEIRO SETOR.....	71
QUADRO 7 – RESUMO/OBJETIVOS DO ESTUDO DE CASO.....	76

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE MISSÃO, VISÃO, CRENÇAS E VALORES.....	83
TABELA 2 - PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE CENÁRIOS EXTERNOS.....	85
TABELA 3 – ANÁLISE DE MERCADO COMO FERRAMENTA DE APOIO PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	87
TABELA 4 – ANÁLISE SWOT COMO FERRAMENTA DE APOIO PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	88
TABELA 5 – ANÁLISE DO MODELO DE NEGÓCIO COMO FERRAMENTA DE APOIO PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	90
TABELA 6 – ESTRATÉGIAS GERAIS COMO BASE PARA A DEFINIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	92
TABELA 7 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS COMO BASE PARA A DEFINIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	93
TABELA 8 – O USO DE INDICADORES NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	95
TABELA 9 – METAS DE COMPARABILIDADE NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	97
TABELA 10 – DEFINIÇÃO DE PROJETOS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	98
TABELA 11 – COMUNICAÇÃO GERAL DO PLANEJAMENTO.....	100
TABELA 12 – CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	101
TABELA 13 – INTERAÇÃO DAS PARTES ENVOLVIDAS NO PLANEJAMENTO.....	103

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Contextualização.....	14
1.2 Situação problema.....	17
1.3 Objetivo da pesquisa.....	18
1.3.1 Objetivo geral.....	18
1.3.2 Objetivos específicos.....	18
1.4 Hipótese.....	18
1.5 Justificativa da escolha do tema.....	19
1.6 Delimitação do tema.....	19
1.7 Estrutura do trabalho.....	20
2 GESTÃO E PLANEJAMENTO.....	21
2.1 Definição de gestão.....	21
2.2 Definição de eficácia.....	22
2.3 Definição de estratégia.....	22
2.3.1 A importância da estratégia.....	26
2.3.2 Tipos de estratégias.....	27
2.3.2.1 Estratégia de sobrevivência.....	27
2.3.2.2 Estratégia de manutenção.....	28
2.3.2.3 Estratégia de crescimento.....	28
2.3.2.4 Estratégia de desenvolvimento.....	29
2.3.3 Implantação da estratégia.....	29
2.4 Planejamento.....	31
2.4.1 Etapas do processo de gestão e planejamento estratégico.....	35
2.4.1.1 Missão, visão, crenças e valores.....	35
2.4.1.2 Cenários e análise de mercado.....	36
2.4.1.3 Indicadores e parâmetros de avaliação e controle.....	36
2.4.1.4 Controle (relatório e avaliação).....	38
2.5 Gestão estratégica.....	38
2.6 Tipos de planejamento.....	40
2.6.1 Planejamento estratégico.....	41
2.6.2 Planejamento tático.....	45

2.6.3 Planejamento operacional.....	45
2.7 Conceitos de “lucro”.....	47
2.8 Conselho diretor.....	49
3 TERCEIRO SETOR.....	51
3.1 Definições e conceitos.....	51
3.2 Origem e evolução do terceiro setor.....	55
3.3 O terceiro setor no brasil.....	60
3.4 O terceiro setor em hortolândia.....	61
3.5 Relação sistêmica do terceiro setor.....	62
3.5.1 Estado.....	62
3.5.2 Economia.....	65
3.5.3 Empresas.....	66
3.5.4 Comunidade.....	67
3.6 Gestão e o terceiro setor.....	67
4 METODOLOGIA APLICADA À PESQUISA.....	72
4.1 Método.....	72
4.2 Instrumento de pesquisa.....	73
4.3 Coleta de dados.....	79
5 A PESQUISA.....	80
5.1 Análise da pesquisa.....	81
5.2 Análise crítica.....	104
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	107
6.1 Considerações sobre os objetivos.....	107
6.2 Considerações sobre o problema e hipótese.....	108
6.3 Recomendações para futuras pesquisas.....	110
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	111
APÊNDICE A - CARTA COLABORATIVA/APRESENTAÇÃO ENVIADA PELA EMPRESA.....	116
APÊNDICE B – RELAÇÃO OTS HORTOLÂNDIA FORNECIDA PELA	

CMASH – COMISSÃO MUNICIPAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL DE HORTOLÂNDIA.....	118
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO.....	120
APÊNDICE D – TABULAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS POR QUESTÃO.....	125

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Pode-se encontrar rudimentos sobre o Terceiro Setor desde as mais remotas eras, na forma de organizações sem fins lucrativos, intitulados de caridade, que por meio do voluntariado proporcionavam a sociedade um certo conforto ou defendiam alguma idéia que confrontavam com os interesses capitalistas do progresso.

As necessidades da sociedade tornaram-se mais complexas diante da modernização natural, fruto da industrialização e urbanização provocada pelo progresso.

A partir da década de 90, em uma lacuna não preenchida pelo Primeiro e Segundo Setor, o Terceiro Setor inicia sua jornada de uma forma mais conceituada e organizada, proporcionando uma melhor mensuração de sua importância à sociedade e a economia global, firmando-se como parceiro incontestável e mais um alicerce de sustentação da sociedade moderna.

Afirmações como de Falconer, extraída de uma dissertação de Mestrado produzida recentemente na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, mostram que o ponto de vista de que a sociedade pode ser organizada a partir de três setores está se consolidando. Mais do que simplesmente a adoção de um novo conceito, isso denota uma nova mentalidade, apoiada no reconhecimento da importância das iniciativas que surgem espontaneamente no seio da sociedade civil e de que o “modelo dualista” não é suficiente para oferecer respostas plenas aos dilemas sociais da atualidade.

Neste momento, toma-se consciência no Brasil da existência de um vasto setor apenas parcialmente conhecido, que há anos vem adquirindo maturidade e experiência, atuando na execução de projetos e programas de interesse social, voltados para múltiplas realidades locais, mobilizando a participação popular, articulando -se com empresas privadas, comunidades locais, organismos internacionais e, em escala maior do que imaginado, com o próprio Estado. (FALCONER, 1999, p. 17)

Dentre as características desta nova mentalidade pode-se destacar uma maior diferenciação entre o que é público e privado, e também entre o que é público estatal e o que é público não estatal (coletivo ou civil).

Existe uma forte valorização da articulação entre diferentes instituições da sociedade para não só reclamar seus direitos, mas também construir melhores condições sociais, assumindo que os grandes problemas atuais do país e mesmo a construção de uma sociedade melhor só podem ser conquistados com o esforço de todos. E há uma preocupação em que todos os gastos (públicos ou privados) realizados na área social sejam mais efetivos. Tudo isso aparece incorporado em movimentos amplos como o da cidadania empresarial, da responsabilidade social de empresas, da reforma do Estado, da descentralização política e administrativa, das parcerias, da participação da sociedade civil na formulação das políticas públicas, da privatização e da publicização (incipiente que seja).

O terceiro setor no Brasil está deixando de ser uma denominação desconhecida e sendo encarado como um importante eixo do desenvolvimento do país, apesar de ser definido e conceituado de formas diversas por autores diferentes.

Ampliam-se os recursos e competências necessários para o enfrentamento dos grandes desafios nacionais, como o combate à pobreza e a incorporação dos excluídos aos direitos básicos de cidadania.

No entanto, tudo isto é ainda muito recente e, como toda novidade, questiona velhas idéias e coloca novas questões. Novas realidades requerem novos mecanismos e procedimentos.

Devido a esse crescimento, esse setor tem, paulatinamente, perdido as características simplificadas de gestão que lhe eram próprias e tem buscado ferramentas que lhe possibilite atender às necessidades de um crescimento sustentado por controles eficientes e resultados eficazes.

Como manifestação desta preocupação em desenvolver conhecimentos alinhados com as características específicas do terceiro setor, em 1986 uma organização americana chamada *Independent Sector* realizou uma pesquisa nacional nos Estados Unidos para identificar atributos comuns que os melhores

grupos sem fins lucrativos exibiam. Segundo Knauff *apud* Silva(2001, p. 25) autor do estudo, o projeto consistiu em quatro partes:

- a) Um extenso exame de mais de 200 estudos e referências sobre eficácia organizacional;
- b) Um grupo focal com 20 líderes e consultores do setor sem fins lucrativos;
- c) Um questionário levantando a visão de mais de novecentos diretores executivos e presidentes de conselho;
- d) Perfis aprofundados de dez grupos sem fins lucrativos que um painel de fundações comunitárias julgou serem especialmente eficazes.

Este conjunto de características, levantadas na pesquisa de Knauff, tem uma relação bastante forte com a ciência da Administração, permitindo afirmar que conceitos, técnicas e práticas advindas deste campo podem aprimorar a forma como as organizações atuam dentro do setor, como já se vê em alguns casos. Falconer (1999, p. 31) ressalta isso da seguinte forma:

A idéia de que a eficiência e a eficácia de resultados constituem o principal desafio das organizações da sociedade civil é fundamentalmente diferente do que se via em um passado recente, quando a mera existência de uma organização ou a validade da causa defendida por esta seriam apontados, freqüentemente, como suficientes para justificar uma doação de recursos a fundo perdido ... Agora, na discussão sobre os fins das organizações, a Administração adquire maior importância com adoção do discurso empresarial de resultados. Esta não é uma mudança cultural completa, mas manifestação visível de um processo gradual de transformação pela qual vêm passando os atores organizacionais do campo do desenvolvimento social em todo o mundo.

A busca de qualidade na atuação das entidades do terceiro setor não tem, porém, somente um caráter técnico ou gerencial. Ela influencia decisivamente sua legitimidade perante a sociedade e os outros setores, no sentido de ser capaz de agir com competência e eficácia na prestação de serviços e no preenchimento do papel público que lhes é atribuído.

1.2 Situação problema

As teorias de administração financeira (Fluxo de Caixa, *Payback*, TIR, dentre outras) de que se tem conhecimento objetivam, prioritariamente, a maximização da lucratividade da empresa ou do seu valor como investimento.

Apesar da subjetividade do termo “lucro”, este serve como parâmetro de avaliação da gestão na maioria das organizações, exceto as do Terceiro Setor, justamente por se tratarem de organizações, cujo objetivo principal não é a obtenção de lucro e sim o “bem estar” social. Assim, pode-se inferir que, enquanto as organizações empresariais buscam lucratividade, as organizações sem fins lucrativos priorizam a eficácia, pressupondo-se que esta, quando alcançada, sinalizará que seus objetivos foram atingidos, independente de seus resultados financeiros.

O presente trabalho, tratando-se de um trabalho científico, deve ter seu tema problematizado, conforme Severino (2002, p. 74), “[...] a visão clara do tema do trabalho, do assunto a ser tratado, a partir de determinada perspectiva, deve completar-se com sua colocação em termos de problema.” E complementa: “Toda argumentação, todo raciocínio desenvolvido num trabalho logicamente construído é uma demonstração que visa solucionar problema”.

O problema enfrentado hoje por muitas entidades do Terceiro Setor é o aumento da competitividade no mercado global, o que faz com que as entidades sintam a necessidade de um planejamento estratégico. Uma vez elaborado o planejamento, as OTS teriam meios mais eficazes e eficientes de estarem alcançando seus objetivos, inclusive obtendo resultados econômicos positivos, para serem reinvestidos em prol da população carente.

Diante deste cenário, este trabalho procurará dar resposta à seguinte situação problema:

“As atuais práticas de gestão das Organizações do Terceiro Setor do município de Hortolândia refletem os conceitos oriundos do Planejamento Estratégico?”

1.3 Objetivos da pesquisa

Os objetivos são metas que se pretende atingir com o trabalho. O objetivo geral relaciona-se ao problema apresentado e os objetivos específicos aprofundam as intenções expressas no objetivo geral.

Os objetivos da pesquisa são segmentados em dois grupos. O primeiro trata do objetivo geral, e o segundo descreve os objetivos específicos.

1.3.1 Objetivo geral

Analisar se as atuais práticas de gestão das OTS de Hortolândia estão alinhadas aos conceitos de Planejamento estratégico descritos no presente trabalho.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) identificar quais os objetivos e benefícios do Planejamento Estratégico nas Organizações do Terceiro Setor;
- b) avaliar a percepção dos gestores quanto aos conceitos e práticas oriundas do planejamento estratégico;
- c) identificar quais os procedimentos utilizados na gestão das OTS de Hortolândia.

1.4 Hipótese

A hipótese é concebida como uma resposta prévia ao problema formulado e que será testada com a pesquisa. Segundo Severino (2002, p. 75), “A colocação clara do problema desencadeia a formulação da hipótese geral a ser comprovada no decorrer do raciocínio”.

Assim, a hipótese geral levantada tem o seguinte teor:

“As atuais práticas de gestão das OTS de Hortolândia/SP estão alinhadas aos conceitos de Planejamento estratégico de acordo com o grau de percepção dos gestores quanto a importância e utilidade dos conceitos advindos do Planejamento Estratégico”.

1.5 Justificativas da escolha do tema

A administração de Entidades do Terceiro Setor se torna a cada dia um desafio maior devido à instabilidade econômica, à escassez de recursos para se administrar, muitas vezes devido a falta de informações relevantes por parte da entidade, o que acaba suscitando dúvidas para qual entidade fazer-se a doação.

O estudo do Planejamento Estratégico nessas Entidades se torna relevante devido ao crescimento desse setor em nosso país. A necessidade de um gestor alinhado aos conceitos e práticas oriundas do Planejamento Estratégico é de suma importância, pois ele, juntamente com outras técnicas e ferramentas administrativas, ajudará as OTS no alcance de seus objetivos sociais e na maximização de seus resultados financeiros.

Num cenário em que se constatam intensas mudanças nas organizações do terceiro setor, bem como o seu constante e significativo crescimento, não só em número de entidades e pessoas assistidas, mas, também, no grau de importância do setor no contexto sócio econômico mundial, torna-se inadiável que se procure munidas de ferramentas que as auxiliem na gestão dos seus interesses.

1.6 Delimitações do tema

O tema está delimitado às OTS de Hortolândia/SP, objeto do estudo de caso, que prestam atendimento em diversas linhas.

Destaque-se que o assunto tratado no presente estudo pode estar inserido nas práticas de gestão das demais entidades do terceiro setor no Brasil e as

conclusões alcançadas poderão dar subsídios a pesquisadores e estudiosos em futuros trabalhos de pesquisa científica.

1.7 Estrutura do trabalho

- Capítulo 1: Contempla a introdução do trabalho e os seguintes componentes obrigatórios da estrutura metodológica de uma dissertação: situação problema, objetivos da pesquisa, hipótese, justificativa da escolha do tema, delimitações do tema e estrutura do trabalho.
- Capítulo 2: Apresentam-se os conceitos de gestão, bem como sua antiguidade e abrangência. Percebe-se nesse capítulo a importância do bom gerenciamento para uma entidade em tempos de forte concorrência e que as decisões tomadas pelos níveis estratégicos da organização podem causar um forte impacto sobre toda a entidade, por isso deverão essas decisões estar embasadas em firmes alicerces. O planejamento apresentado nesse capítulo como ferramenta gerencial é indispensável, pois é baseado nele que as decisões serão tomadas. Na realidade, o planejamento existe para que nenhuma decisão seja tomada no escuro, mas sim à luz dos resultados futuros.
- Capítulo 3: Trata-se do Terceiro Setor. Um setor relativamente novo da economia, voltado para o bem estar e desenvolvimento da sociedade como um todo. São abordados conceitos e definições sobre o tema, sua origem e evolução, no Brasil e no mundo. A interação do Terceiro Setor com o ambiente, ou seja, a relação sistêmica das OTS junto ao Estado, as empresas e a comunidade.
- Capítulo 4: Metodologia aplicada à pesquisa e o planejamento do estudo de caso.
- Capítulo 5: Os dados do estudo de caso: análise da pesquisa e das práticas de gestão e o planejamento estratégico.
- Capítulo 6: Conclusão

2 GESTÃO E PLANEJAMENTO

2.1 Definição de gestão

A palavra gestão deriva da palavra administração proveniente do latim *ad* (direção para, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência). As práticas de gestão não são realizadas apenas na atualidade, mas, ao contrário, trata-se de um tema tão antigo quanto a Bíblia, pois até mesmo em um livro como esse, cuja escrita terminou há quase 2.000 anos, encontram-se algumas destas práticas.

Em Êxodo, 18:21 encontra-se uma prática de gestão muito clara que é a divisão de trabalho por várias pessoas:

“Além disto procurarás dentre todo o povo homens de capacidade, (...), homens verdadeiros, (...), e os colocarás como chefes de mil, chefes de cem, chefes de cinqüenta e chefes de dez”. (BÍBLIA SAGRADA, 2001, p. 54)

Corroborando o texto bíblico citado acima, um outro excerto, Deuteronômio, 1:9 diz: *“(...) eu sozinho não posso conduzir-vos”. (BÍBLIA SAGRADA, 2001, p. 120)*

Em Mateus (25:14-30) a parábola dos talentos também nos remete a questão da gestão, quando um homem se ausenta do país e entrega alguns talentos a três de seus servos. Os dois primeiros dobraram os talentos recebidos e o último o escondeu a fim de não correr risco, não gerindo assim o talento recebido.

Vistos estes conceitos e necessidades de gestão desde os primórdios dos tempos, percebe-se que as entidades do Terceiro Setor que são instituições constituídas com o intuito de oferecer produtos e serviços que venham satisfazer as necessidades da comunidade onde atuam e, conseqüentemente, obter resultados positivos (superávit), têm uma necessidade muito maior de uma boa gestão, que, em suma, é o ato de planejar, organizar, dirigir e controlar.

2.2 Definição de eficácia

O conceito de “eficácia” está diretamente relacionado ao resultado produzido por uma atividade.

No âmbito empresarial a eficácia, além de estar associada à idéia de “resultados” e “produtos” gerados pelas atividades da empresa, está também associada à realização das metas e objetivos que constituem a sua missão.

A mensuração da eficácia de uma empresa, da mesma forma que de uma entidade do Terceiro Setor, não é tarefa simples. O cumprimento da sua missão pode representar a sua eficácia no longo prazo, sendo mesmo um requisito básico para a sua verificação, porém o lucro ou resultado constitui-se numa medida, capaz de demonstrar a eficácia da empresa no curto prazo. Como, aparentemente, uma entidade do Terceiro Setor não apura “lucros”, a tarefa de mensurar sua eficácia no curto prazo torna-se ainda mais complexa.

Segundo Anthony (1999, p. 48), a eficácia de uma entidade é mensurada pela extensão com que as “saídas” ou *outputs* (produtos ou serviços) do sistema atendem aos seus objetivos, já a eficiência é mensurada pelo relacionamento entre as “entradas” (recursos) e “saídas” desse sistema.

2.3 Definição de estratégia

Quando um país está prestes a entrar em guerra com outro país, os comandantes de ambos os exércitos buscam incansavelmente definir uma estratégia de combate, pois sabem que uma estratégia eficiente poderá ser o fator principal para determinar o sucesso da operação.

O conceito de estratégia é definido de maneira muito clara em uma frase de autor desconhecido, citada por Ansoff (1977, p. 87): *“É quando a munição acaba, mas continua-se atirando, para que o inimigo não descubra que a munição acabou”*.

A estratégia, até algumas décadas atrás, estava inteiramente ligada ao fator guerra, no entanto, com o passar do tempo, a palavra estratégia, bem como sua

eficácia, começou a ganhar lugar nas pequenas e grandes entidades. A frase citada no parágrafo acima de autor desconhecido deixa clara a necessidade de uma estratégia bem montada não apenas para os exércitos, mas também para as entidades, pois, assim como no passado existia uma guerra por terras ou ideologias, no mercado global também existe uma guerra entre as entidades pelos recursos e usuários.

O que se vê atualmente no cenário econômico são entidades tentando sobreviver em meio a uma competição bastante acirrada, no entanto sobreviver com bons índices de resultado ou apenas sobreviver, em um mercado como esse do Século XXI, requer uma estratégia muito bem elaborada por parte das entidades.

O fato de se ter uma boa estratégia definida, não significa que esta trará bons resultados para a organização, pois além de se ter a estratégia montada é preciso também saber a hora certa de utilizá-la.

A finalidade das estratégias, segundo Oliveira, D. P. R. (2002, p. 192) “é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos”.

Os objetivos, de acordo com Tavares (2000, p. 58) consiste em traduzir as estratégias em objetivos desmembrados para estabelecer alvos de acordo com a responsabilidade de cada área e da organização no cumprimento de sua missão.

Após terem sido definidos os objetivos a serem alcançados pela entidade e as estratégias que são os meios pelos quais se alcançam os objetivos a serem adotados, segundo Rose (200) deverão ainda ser definidos, “ação, o tempo / prazo, a responsabilidade e os recursos necessários” para o alcance dos objetivos. Rose descreve cada item citado:

- **Ação:** mencionar cada uma das ações que deverão ser adotadas para implementar as Estratégias;
- **Tempo / Prazo:** especificar o período de duração de cada uma das ações a serem desenvolvidas por meio de um cronograma de ações;
- **Responsabilidade:** definir quem é o principal responsável pela implementação / execução de cada uma das ações estabelecidas;

- **Recursos Necessários:** identificar quais os recursos humanos, materiais, tecnológicos, financeiros necessários para a consecução de cada uma das ações estabelecidas.

O mercado em que a maioria das entidades está inserida tem sido freqüentemente alterado por diversos fatores como: desenvolvimento tecnológico, mudança de valores dos clientes, mudanças políticas e outros. Para que a entidade atue em um mercado tão flexível como este de forma a atender ao Princípio da Continuidade e obter bons índices de superávit é necessário que a estratégia definida pelos gestores seja flexível. Um ambiente de mudanças constantes exige uma constante reavaliação do plano de ação adotado inicialmente e se for constatada a necessidade de uma revisão e atualização, esta deverá ser rápida, pois rápidas são as mudanças.

A estratégia adotada pela organização deve ser revista periodicamente a fim de que seja adequada a realidade do mercado em que atua, para impedir, o surgimento de fatores que venham comprometer a sobrevivência da entidade.

Toda OTS instalada, a princípio deveria buscar crescimento, sobrevivência a longo prazo; no entanto, para que seus objetivos e buscas sejam alcançados, as decisões a serem tomadas deverão ser decisões estratégicas.

Segundo Hansen e Mowen (2001, p. 628):

A tomada de decisão estratégica é o ato de escolher entre estratégias alternativas com a meta de selecionar uma estratégia, ou estratégias, que forneça(m) uma garantia razoável de crescimento e sobrevivência a longo prazo para uma empresa. Ganhar uma vantagem competitiva é a chave para atingir essa meta.

Para que a entidade cresça, o que será possível com o desenvolvimento de uma boa gestão e de resultados econômicos positivos, é necessário que todos os recursos disponíveis dentro da organização sejam utilizados com a máxima eficiência, é necessário também que tudo aquilo que possa prejudicar a entidade seja reduzido ou eliminado. A estratégia deve ser montada a partir deste conceito, maximização dos pontos fortes e oportunidades e, minimização dos pontos fracos e ameaças.

Segundo Oliveira, D. P. R. (1999, p: 175), *“a estratégia está relacionada à arte de utilizar, adequadamente, os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades”*.

Atender ao beneficiário/usuário atualmente de forma satisfatória é um diferencial significativo para as entidades. Este atendimento diferenciado somente será dado, se os gestores fizerem uso de todas as ferramentas disponíveis, quer sejam humanas (capacidades técnicas), quer sejam materiais (planejamento e estratégia empresarial).

Muitas organizações que outrora existiam, deixaram de existir, não porque deixaram de montar uma estratégia, mas porque montaram uma estratégia incompatível com a sua realidade. Se a estratégia não for viável para a organização é melhor que não seja adotada, pois para que ela se torne instrumento para o alcance de bons resultados, precisa ser tratada com atenção, já que todos os dados da organização devem ser analisados, independente de serem internos ou externos.

Segundo Oliveira, D. P. R. (2002, p. 193):

[...] a estratégia deverá ser, sempre, uma opção inteligente, econômica e viável. E, sempre que possível, original e até artilosa; dessa forma, constitui-se na melhor arma de que pode dispor uma empresa para otimizar o uso de seus recursos, tornar-se altamente competitiva, superar a concorrência, reduzir seus problemas e otimizar a exploração das possíveis oportunidades.

As estratégias são definidas após terem sido definidos os objetivos e metas, pois as estratégias são os meios para se atingir os fins, ou seja, o que se deve fazer para alcançar o objetivo.

Ao estabelecer uma estratégia as entidades devem fazer uso dos dispositivos que, de acordo com Katz e Kahn (1974, p: 338) são:

- “• Políticos, os quais são acionados tanto nas transações externas à empresa em busca de insumo no ambiente e na alienação dos produtos ou serviços, como nas transações internas com os membros da empresa. Portanto, são procedimentos que orientam a empresa em seus relacionamentos internos e com seu ambiente; e
- Técnico-econômicos, os quais são empregados na transformação dos insumos em produtos ou serviços.”

Uma estratégia bem definida tornará possível a captação de recursos e a transformação destes recursos em produtos ou serviços com a máxima eficiência que, como já foi tratado, refere-se aos meios, ou seja, como o trabalho está sendo realizado. A realização de um trabalho com eficiência e o uso dos dispositivos técnico-econômicos e políticos citados acima poderão fazer com que a empresa tenha eficácia, ou seja, bons resultados finais.

2.3.1 A importância da estratégia

Delimitar estratégias dentro de uma organização é recomendável na busca do êxito, no entanto, ainda não é uma prática comum adotada pelos diversos gestores.

A estratégia quando bem elaborada é um dos principais fatores que determinam o sucesso de uma organização.

Existem atualmente gestores que ainda pensam, que os bons resultados da entidade são frutos da boa sorte e mal sabem que muitas vezes esses resultados são produtos de boa estratégia.

A estratégia é comparada a uma guerra, segundo Chandler Jr *apud* Oliveira, D. P. R. (1999, p. 179) “a empresa é como uma guerra, em certos aspectos, pois, se a estratégia adotada for correta, muitos erros táticos podem ser cometidos e a empresa ainda sairá vitoriosa”.

A estratégia é importante também para interar a entidade com fatores externos, otimizando e facilitando o processo de prestação de serviços. Na elaboração de uma estratégia, os gestores devem avaliar todos os recursos disponíveis para que os resultados sejam alcançados. Caso a entidade não tenha os recursos suficientes, será necessária a obtenção desses recursos no mercado. Por exemplo, para que uma estratégia de Marketing seja boa, faz-se necessária a contratação de um especialista em Marketing.

Há ultimamente muitas entidades nas quais os colaboradores não sabem exatamente o que devem fazer, ou em que devem se especializar, pois não têm uma visão clara da missão e visão da entidade, bem como suas estratégias para alcançá-los, isso faz com que o colaborador trabalhe sem expectativa e sem saber o que

deve fazer para ajudar a entidade. Para Mills (1993, p. 116) *“as estratégias empresariais determinam as necessidades da estrutura organizacional em termos de qualificações, as quais, por sua vez, estabelecem a estrutura de pessoas, sistemas, estilo administrativo e valores comuns”*.

Estabelecer uma estratégia pode, como já foi dito, não ser o único fator determinante de sucesso, e por isso muitos gestores de sucesso sequer sabem que estratégias sustentaram o sucesso de suas organizações. É possível que uma organização alcance bons resultados no início, mesmo sem definir uma estratégia, entretanto esses resultados poderão ser mantidos ou melhorados com uma facilidade bem maior se uma boa estratégia for definida.

2.3.2 Tipos de estratégias

Existem diversos tipos de estratégias que devem ser analisadas pelos administradores/gestores, a fim de verificarem qual tipo atenderá de maneira eficaz às necessidades de sua entidade. Uma organização que está enfrentando dificuldades financeiras deverá adotar uma estratégia diferente da que deverá adotar uma organização em boas condições financeiras. O fato de se escolher a estratégia certa, pode não significar sucesso para a organização, pois além de escolher a estratégia correta é preciso também usá-la no momento certo.

A seguir serão apresentados alguns tipos de estratégias:

2.3.2.1 Estratégia de sobrevivência

Esse é um tipo de estratégia que deverá ser adotado quando não houver outra coisa a ser feita, normalmente uma organização adota essa estratégia quando os pontos fracos se sobressaem aos pontos fortes da organização e as ameaças se tornam mais fortes que as oportunidades. Segundo Oliveira, D. P. R. (2002, p. 199).

Numa postura estratégica de sobrevivência, a primeira decisão do executivo é parar os investimentos e reduzir, ao máximo possível, as despesas. Naturalmente uma empresa tem

dificuldades de utilizar esta estratégia por um período de tempo muito longo, pois poderá ser engolida pelo ambiente.

Esse tipo de estratégia deverá ser adotado por um tempo curto, pois as organizações com objetivos semelhantes não deixarão de investir e continuarão fazendo seus atendimentos para satisfazerem seus beneficiários.

A adoção desse tipo de estratégia é viável quando a intenção é a obtenção de superávits maiores no futuro, ou até mesmo ampliar seu atendimento, alcançando um número maior de usuários.

2.3.2.2 Estratégia de manutenção

A estratégia de manutenção é o contrário da estratégia de sobrevivência, pois nesse caso a organização tem mais pontos fortes do que pontos fracos e mais oportunidades do que ameaças.

Oliveira, D. P. R. (2002, p. 200) diz que quando uma organização adota esta estratégia é porque a organização está caminhando bem e o que os gestores querem é manter essa situação favorável, fazendo uso de todos os recursos que a organização acumulou ao longo do tempo.

Para que a organização consiga manter seus bons resultados, ainda de acordo com Oliveira, D. P. R. (2002, p. 200) é preciso “sedimentar e usufruir, ao máximo, seus pontos fortes, tendo em vista, inclusive, minimizar seus pontos fracos, bem como maximizar os pontos fracos da concorrência e evitar ou minimizar a ação de seus pontos fortes”.

2.3.2.3 Estratégia de crescimento

A estratégia do crescimento é utilizada principalmente por organizações, cujos pontos fracos são predominantes, e que visualizam no ambiente econômico no qual está inserida, situações favoráveis que podem se transformar em oportunidades.

As organizações que buscam o crescimento e utilizam-se de estratégias para tanto, precisam inovar sempre, e esta inovação se faz necessária devido à antecipação da organização no mercado em relação às outras.

Como meio de crescimento a organização pode ainda adotar a estratégia de expansão que deve ser extremamente planejada, pois se não for planejada, poderá ser consumida por outras entidades maiores.

Segundo Oliveira, D. P. R. (2002, p. 202), a organização deve manter “um acompanhamento constante de seu vetor de crescimento e de que seja executado um planejamento correto de cada fase do processo de expansão”.

2.3.2.4 Estratégia de desenvolvimento

A organização deve adotar esta estratégia, quando os pontos fortes se sobressaírem aos pontos fracos, e quando as oportunidades forem maiores que as ameaças.

O desenvolvimento das organizações, segundo Oliveira, D. P. R. (2002, p. 203) “se faz em duas direções principais. Pode-se procurar novos mercados e clientes, diferentes dos conhecidos atualmente, ou novas tecnologias, diferentes daquelas que a empresa domina”.

Todos esses tipos de estratégias devem ser analisados pelas organizações na intenção de utilizar aquele que melhor se encaixe à realidade delas.

Fischmann, (1991, p. 79) diz que a diversificação na classificação dos tipos de estratégias, dá-se principalmente no valor didático, que as diferentes opiniões entre autores acabam se encontrando em algum momento, ou seja, possuem aspectos semelhantes entre si.

2.3.3 Implantação da estratégia

A implantação de uma estratégia não é um processo fácil e tende a causar muitas mudanças dentro de uma organização.

Dentre algumas dificuldades, pode-se citar o controle mais rígido e apurado por parte dos gestores, e a alteração na racionalidade em que decisões de natureza política cedem espaço a decisões estratégicas.

Diz ainda Oliveira, D. P. R. (2002, p. 220), que o gestor deve tomar o máximo de cuidado, pois a implantação de uma estratégia *“exige alterações internas na empresa, tais como na estrutura organizacional, no sistema de informações e nos recursos”*.

A implementação de uma estratégia requer a observância de vários pontos para que essa estratégia não tenha efeitos contrários. Segundo Hobbs e Heany *apud* Oliveira, D. P. R. (1999, p. 204), os administradores devem estar atentos a cinco pontos:

- a) antes de designar estratégias ambiciosas, deve estar certo de que não haverá sobrecarga funcional;
- b) conter as resistências advindas da estratégia. Os executivos podem evitar alguns problemas de separação, isolando partes da empresa contra as resistências advindas da estratégia, sempre que novo curso estratégico é exigido;
- c) dedicar atenção pessoal a importantes questões de integração. Para tanto o executivo deve:
 - cuidar, pessoalmente, de problemas de interligação em base seletiva, estabelecendo um mecanismo para lidar com tais problemas antes que eles surjam e depois controlar, diretamente, os recursos de importantes problemas de integração,
 - cuidar, pessoalmente, da ligação de seu centro de resultados com outros componentes da empresa,
- d) não dissolver sua equipe de planejamento estratégico até que tenha identificado as estratégias e ações que são seguidas do começo ao fim pelo nível hierárquico seguinte;

- e) comunicar-se de cima para baixo e não apenas de baixo para cima. Isto porque as decisões estratégicas afetam todas as unidades organizacionais da empresa.

Diante de todas essas considerações sobre estratégias, percebe-se que é realmente um instrumento de trabalho importante e indispensável que deve ser usado pelos gestores / administradores no exercício de suas funções. O uso dessa ferramenta é tão importante quanto o momento e a forma em que ela será utilizada. A maneira como o gestor irá utilizar essa ferramenta é o que poderá fazer a diferença nos resultados finais das entidades.

2.4 Planejamento

O Planejamento é a tarefa onde, por meio de determinação de planos e etapas almeja-se alcançar um determinado fim.

Tecnicamente, Santos (2005) define Planejamento como o ato de tomar decisões por antecipação à ocorrência de eventos reais, e isto envolve a escolha de uma entre várias alternativas de ações possíveis, que os gerentes podem formular de acordo com os diversos cenários prováveis do futuro.

O Planejamento envolve a escolha de uma entre várias alternativas de ações possíveis, que os gerentes podem formular de acordo com os diversos cenários prováveis do futuro.

Planejamento é uma das principais ferramentas a ser utilizada pelos gestores no processo gerencial. Atualmente a competitividade existente entre as entidades do Terceiro Setor acontece de maneira acirrada e implícita. As OTS buscam captar recursos, atender a um maior número de pessoas beneficiárias de forma eficaz e eficiente, prestando um serviço de qualidade e conquistando a massa popular, promovendo em suma o bem estar social.

Em um cenário complexo, de variáveis externas (ameaças e oportunidades), onde as OTS precisam estar atentas a todos os fatos, qualquer decisão equivocada por parte daqueles que a gerenciam pode levá-la à bancarrota. Na atual conjuntura

econômica, as decisões não podem ser tomadas no escuro, ou seja, é preciso que as decisões sejam tomadas de maneira consciente tendo em vista os resultados das decisões.

Para que as decisões sejam tomadas acertadamente, e de forma que os gestores visualizem as conseqüências das decisões, surge então a necessidade do chamado planejamento, que também é um tema muito antigo, pois sobre este, a Bíblia na antiguidade de sua escrita, já dispõe em Lucas, 14:28-30.

Pois qual de vós querendo edificar uma torre, não se senta primeiro a calcular as despesas, para ver se tem como acabar? Para não acontecer que depois de haver posto os alicerces, e não a podendo acabar, todos os que virem comecem a zombar dele, dizendo: Este homem começou a edificar e não pode acabar. (BÍBLIA SAGRADA, 2001, p. 65)

Para Figueiredo e Caggiano (1997, p. 43):

Planejamento é a mais básica de todas as funções gerenciais, e a habilidade com que esta função está sendo desempenhada determina o sucesso de todas as operações. Planejamento pode ser definido como o processo de reflexão que precede a ação e é dirigido para a tomada de decisão agora com vistas no futuro.

Um planejamento não pode ser elaborado sem um propósito, e como já foi visto nos comentários anteriores, o propósito da elaboração do planejamento na organização é o de auxiliar os diretores e gestores na tomada de decisão, facilitando e acelerando este processo. Segundo Oliveira, D. P. R. (2002, p. 36) o planejamento consiste na etapa de desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, os quais permitem avaliar e projetar situações futuras decorrentes do presente, de modo que a decisão seja rápida, coerente, eficiente e eficaz. A prática do planejamento, o seu fazer e executar habitual tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a entidade.

A tomada de decisão estratégica deve estar baseada em sólidos alicerces, ou seja, dados concretos que demonstrem a viabilidade da decisão. Caso os dados demonstrem que a decisão não é a mais viável e que as chances de um bom resultado são pequenas, é melhor que a decisão não seja tomada, pois se esta

decisão for inadequada, as conseqüências poderão ser irreversíveis. O planejamento é a ferramenta que embasa as decisões gerenciais. Conclui-se então que se trata de uma ferramenta que antecede a decisão e a ação.

As conseqüências das decisões presentes devem ficar claras por meio do planejamento. Se isso realmente acontecer, o planejamento alcançou o seu propósito, o planejamento interliga o presente e o futuro.

Quando se faz o planejamento de uma organização muitos itens devem ser considerados. De acordo com Steiner *apud* Oliveira, D. P. R. (1999, p. 32) na elaboração de um planejamento, devem-se levar em conta algumas variáveis. Inicialmente, deve-se delimitar um foco, um setor a ser planejado, como por exemplo, marketing, finanças, recursos humanos. O segundo passo, definir os elementos que comporão esse planejamento, como, propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros. Numa terceira etapa, é preciso definir um horizonte de tempo, longo, médio ou curto prazo. Como quarta etapa de um planejamento é preciso definir as unidades organizacionais que farão parte desse planejamento, e, nesse caso pode-se ter um planejamento corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de departamento, entre outros. Como quinta e última dimensão, ou etapa de um planejamento, deve-se considerar a complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade; planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

ETAPAS DE UM PLANEJAMENTO	
1. Definição do assunto a ser abordado	Ex. produção, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos.
2. Elementos do planejamento	Ex. propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos,
3. Dimensão de tempo do planejamento	Ex. de longo, médio ou curto prazo
4. Unidades organizacionais	Ex. corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos
5. Características do planejamento	Ex. complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade; planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro

Figura 1: PASSOS DO PLANEJAMENTO

Fonte: Autor

O Planejamento, para ter eficiência e eficácia, deve ser um documento formal, de forma a facilitar a padronização e procedimentos entre as pessoas envolvidas.

O Planejamento pode ser considerado informal quando não há uma sistemática, quando as informações obtidas por meio de uma análise do mercado em que está inserida a entidade e os planos feitos por meio desta análise não são devidamente documentados (registrados), ou seja, todas as informações e planos ficam somente na cabeça de algumas pessoas.

O uso do planejamento informal traz algumas conseqüências ruins para a entidade, faz com que os planos estratégicos montados no início do ano, que não foram registrados, se dissolvam com o passar do tempo; a entidade perde o objetivo e a atenção, muitas vezes, é direcionada a outros focos. Não há como fazer uma avaliação para verificar se o plano inicial tem sido alcançado, tampouco, há como fazer um controle interno das atividades e o tema planejamento corre o risco de perder sua credibilidade.

O planejamento formal é aquele que exige uma metodologia, ou seja, uma sistemática para sua elaboração. As informações obtidas em uma pesquisa de mercado ficam devidamente registradas, bem como os planos feitos por meio dos dados obtidos. Os resultados da utilização deste tipo de planejamento são mais positivos e claros, as avaliações mais simples e objetivas. Por este método a entidade saberá exatamente em que parte do caminho está, onde está sua meta e quanto falta para alcançá-la. A avaliação, tanto da diretoria quanto dos setores envolvidos no cumprimento da meta, torna-se mais fácil, além de criar exemplos de desempenho para os gestores.

Haja vista as duas formas de fazer um planejamento e as conseqüências de cada uma, conclui-se que os gestores devam decidir adotar o planejamento formal como ferramenta de auxílio na tomada de decisão.

2.4.1 Etapas do processo de gestão e planejamento estratégico

A definição de um processo de gestão e planejamento estratégico deve seguir as características próprias de cada organização. Sua etapa, contudo, seguem com pequenas variações a mesma seqüência.

A decisão de planejar decorre da percepção de que os eventos futuros poderão não estar de acordo com o desejável se nada for feito. O ponto de partida para esta percepção é a disponibilidade de diagnósticos, de análises e projeções da organização. É fundamental, portanto, que a organização tenha um otimizado sistema de informações, tanto internas, como externas.

A seguir serão apresentados alguns aspectos e conceitos que devem ser levados em conta no processo de gestão e planejamento estratégico.

2.4.1.1 Missão, visão, crenças e valores

De acordo com Kotler (1980, p. 83) a missão da empresa deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo, e não em termos de oferecer algum produto ou serviço.

Pode-se resumir a definição de missão em uma única pergunta: Para que serve a organização?

A missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de onde a empresa quer ir.

A visão por sua vez consiste em refletir sobre o espaço de negócio que a organização quer ocupar, onde está e onde quer chegar. Inclui-se uma reflexão sobre o significado de sua existência e o que deverá ser buscado e mantido para que ela seja diferente de outras organizações e para que atinja o futuro almejado.

De acordo com Hax e Majluf (1984, p. 17), visão pode ser definida como:

[...] clara e permanente demonstração, para a comunidade, da natureza e da essência da empresa em termos de seus propósitos, do escopo do negócio e da liderança competitiva, para prover a estrutura que regula as relações entre as

empresas e os principais interessados e para os objetivos gerais de desempenho da empresa.

As crenças e valores de uma organização, na maioria das vezes, estão alinhados com os princípios de seus fundadores. É de fundamental importância que todos colaboradores estejam alinhados com esses valores.

Tavares (2000, p. 157) diz que os valores de uma organização consiste em tornar explícitos as crenças e nos quais a organização irá apoiar-se e nas quais possa pautar suas ações.

2.4.1.2 Cenários e análise de mercado

Consiste na identificação, classificação e análise de forças ambientais e competitivas que interferem ou possam vir a interferir no desempenho da organização e na qualidade das relações estabelecidas entre diversas partes e a organização para que a organização possa estar competitiva no mercado.

Esse processo, segundo Oliveira, D. P. R. (1999, p. 125) deve envolver os principais executivos da organização envolvidos no planejamento, beneficiando a organização com uma maior riqueza de idéias, informações e visão sobre o futuro.

Durante a análise de mercado é fundamental alinhar-se os interesses das organizações com as aspirações de seus usuários, colaboradores, fornecedores, etc, no mercado em que a organização esteja inserida, facilitando assim a implantação e desenvolvimento de seus projetos.

2.4.1.3 Indicadores e parâmetros de avaliação e controle

Na lógica empresarial a relação custo x benefício está associada à maximização dos resultados econômicos, isto é, maior lucro possível. Teoricamente, quanto maior o lucro, maior o valor da empresa. Transferir essa lógica empresarial para o universo das OTS seria uma impropriedade porque não podemos comparar um lote de produtos fabricados para venda, por exemplo, com um grupo de pessoas

de determinada comunidade carente. Na empresa busca-se a apropriação do lucro imediata e individualmente, no terceiro setor buscam-se os benefícios sociais da coletividade em caráter permanente.

Segundo Assaf Neto (2003, p. 169), Direcionador de Valor pode ser entendido como:

[...] qualquer variável que exprime efetivamente uma influência sobre o valor da empresa. A análise desses indicadores deve permitir que se estude toda a cadeia de resultados que agrega valor para a empresa, assim como as áreas responsáveis pelas várias decisões, identificando seus pontos fortes e débeis. Deve orientar, ainda, os esforços de toda a organização em cumprir as metas estabelecidas.

Numa visão quantitativa, as OTS devem procurar a profissionalização da gestão para melhor utilização dos recursos.

As entidades sem fins lucrativos demandam uma gestão cada vez mais profissionalizada, com objetivos claros, alocando os recursos necessários para atingir as finalidades desejadas.

O *Balanced Scorecard* é um outro sistema de medição de desempenho com a filosofia prática e inovadora de gestão de *performance* e organizacional que auxilia as organizações a traduzir a estratégia em objetivos, indicadores, metas e planos de ação, balanceados e alinhados, que direcionam comportamentos e performance que poderia estar sendo usado nas Organizações do Terceiro Setor.(2004)

No Rio Grande do Sul / BR, segundo informações da Empresa Symnetics, representantes do *BSC* no Brasil há uma e única entidade do Terceiro Setor que utiliza esta ferramenta em seu processo de gestão.

Os indicadores e parâmetros de avaliação e controle são ferramentas que permitem avaliar e mensurar a eficácia da estratégia e a eficiência das ações diante dos objetivos e metas previamente delineados. Devem permitir o acompanhamento estratégico, ou seja, um paralelo entre o previsto e o realizado, estabelecendo indicadores para o desenvolvimento de ações corretivas necessárias, bem como o estabelecimento de possíveis cursos de ações alternativas.

2.4.1.4 Controle (relatório e avaliação)

Nesta fase são verificados os desvios em relação ao que foi planejado, bem como são efetuadas as avaliações de desempenho e de resultados.

É a fase mais complexa para as organizações, tendo em vista as dificuldades já apontadas de mensuração dos resultados.

Neste momento são geradas as informações sobre a performance e o nível de eficácia atingidos. Hudson (1999, p. 157) afirma que as organizações, cada vez mais, estão procurando monitorar o desempenho em função das exigências dos financiadores que querem evidências de produção e de resultado, dos conselhos que querem conhecer o estágio do alcance dos objetivos, e dos administradores que precisam de informações que subsidiem as ações corretivas que devem ser implementadas.

2.5 Gestão estratégica

O processo de gestão estratégica envolve as fases de planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle.

Planejamento estratégico	1. 2. 3. 4. 5.	Oportunidades Ameaças Pontos Fortes Pontos Fracos Como produto desta fase teríamos: <i>Diretrizes Estratégicas</i> <i>As políticas e os macro-objetivos organizacionais</i>
Planejamento Operacional	1. 2. 3.	Pré-planejamento: onde se estabelecem planos, a partir de alternativas operacionais Planejamento operacional de longo prazo Programa (ajustes no plano): adequação do plano operacional às mudanças que podem ter ocorrido entre o momento do planejamento inicial e o da execução do plano, no período
Execução	1.	Fase em que o plano é implementado. Os recursos são consumidos e os produtos e serviços gerados
Controle	1.	A fase do controle corresponde à fase em que os desvios do plano são identificados e ações corretivas são empreendidas

FIGURA 2 – FASES DO PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Fonte: adaptado, OLIVEIRA D. P. R, 1999, p. 406

Para Anthony (1999, p. 18) o processo de gestão corresponde às seguintes fases: planejamento estratégico, orçamento, execução e mensuração, relatório e avaliação que, basicamente, também estão contempladas na Figura 3.

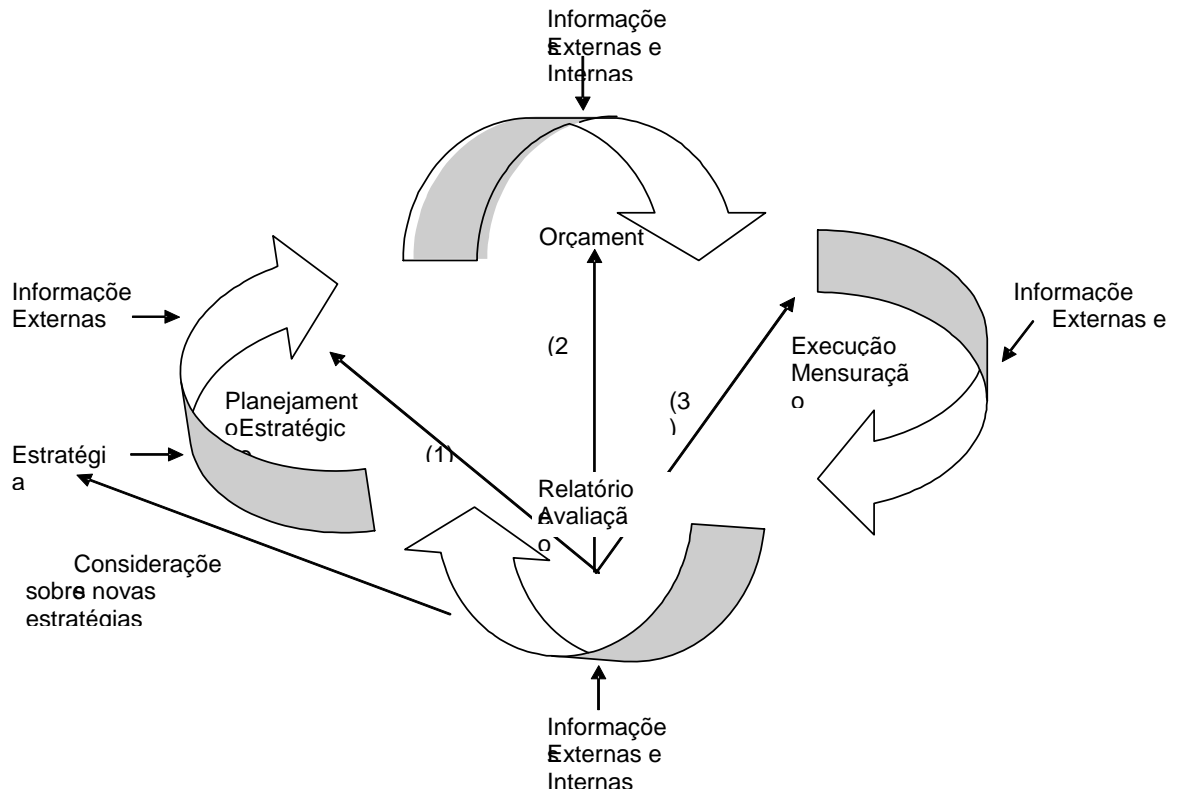


FIGURA 3 – FASES DA GESTÃO

Fonte: adaptado de Anthony, (1999, p. 18)

2.6 Tipos de planejamento

Em uma organização, seja ela, com ou sem fins lucrativos, existem diferentes níveis hierárquicos, e para cada um destes níveis existe um tipo de planejamento específico. A figura (4) abaixo demonstra com clareza os níveis hierárquicos de uma entidade, bem como, os planejamentos necessários e os tipos de decisões que devem ser tomadas em cada um dos níveis.

TIPOS		NÍVEL DE DECISÃO	
Estratégico Longo Prazo	Alta Administração	Decisões Estratégicas	
Tático Médio Prazo	Média Administração	Decisões Táticas	
Operacional Curto prazo	Baixa Administração	Decisões Operacionais	

FIGURA 4: HIERARQUIA E SEUS RESPECTIVOS NÍVEIS DE DECISÕES

Fonte: adaptado de Fischmann (1991, p. 26)

2.6.1 Planejamento estratégico

Conforme a Figura 4, acima, o Planejamento Estratégico trata e lida com decisões de efeitos duradouros, que sejam difíceis de modificar. Vale lembrar que nenhum planejamento é imutável. Ele deve ser revisto periodicamente e adaptável as novas realidades/necessidades. Esta concepção não deve estar presente apenas na fase do Planejamento, mas incorporado no dia a dia das entidades.

O Planejamento Estratégico destina-se tanto para formulação dos objetivos quanto à escolha dos meios para atingi-los, ou seja, nele, no planejamento estratégico estarão contidos meios de desenvolver o planejamento tático e operacional. Quanto mais as atividades de uma organização forem afetadas por um plano, mais estratégico ele será. A figura 5 exemplifica este ciclo de desenvolvimento e implantação do planejamento estratégico.

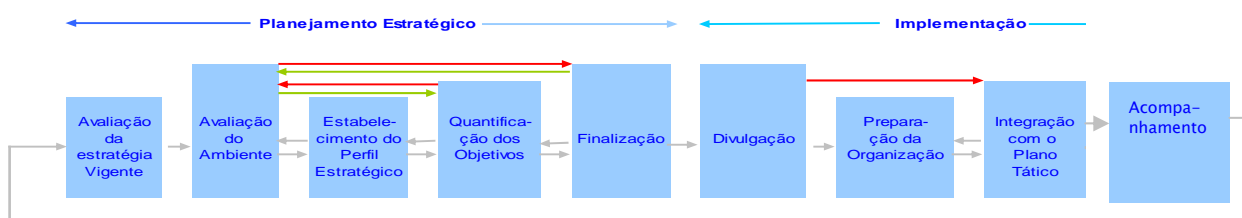


FIGURA 5 – ETAPAS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E SUA IMPLEMENTAÇÃO

Fonte: Fischmann (1991, p. 33)

Durante a implantação do Planejamento Estratégico é importante criar-se uma unidade organizacional. Profissionais internos da entidade devem fazer o planejamento. Planejamento bem sucedidos de outras entidades, não necessariamente poderá ter o mesmo êxito se forem copiados.

O processo de planejamento é um processo lento. Um erro que muitos gestores incorrem, é criar expectativas de retorno a curto prazo. O processo, naturalmente, por si só, é lento.

Drucker (1998, p. 133), em seu livro *Introdução a Administração*, trata em um dos capítulos sobre o tema em questão e, antes mesmo de definir o que é planejamento estratégico, ele define o que não é planejamento estratégico.

- Planejamento estratégico não é uma caixa de mágicas nem um amontoado de técnicas – quantificar não é planejar;
- Não é previsão – ele se faz necessário por não se ter a capacidade de prever;
- Não opera com decisões futuras. Ele opera com o que há de futuro nas decisões presentes;
- Ele não é uma tentativa de eliminar o risco. É fundamental que os riscos assumidos sejam os riscos certos.

QUADRO 1 – O QUE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NÃO É

Fonte: - Adaptado de Drucker (1998, p. 133).

Depois de apresentar o que não é planejamento estratégico, Drucker (1998, p. 133) define o que realmente é. Segundo sua concepção, Planejamento Estratégico é um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem riscos.

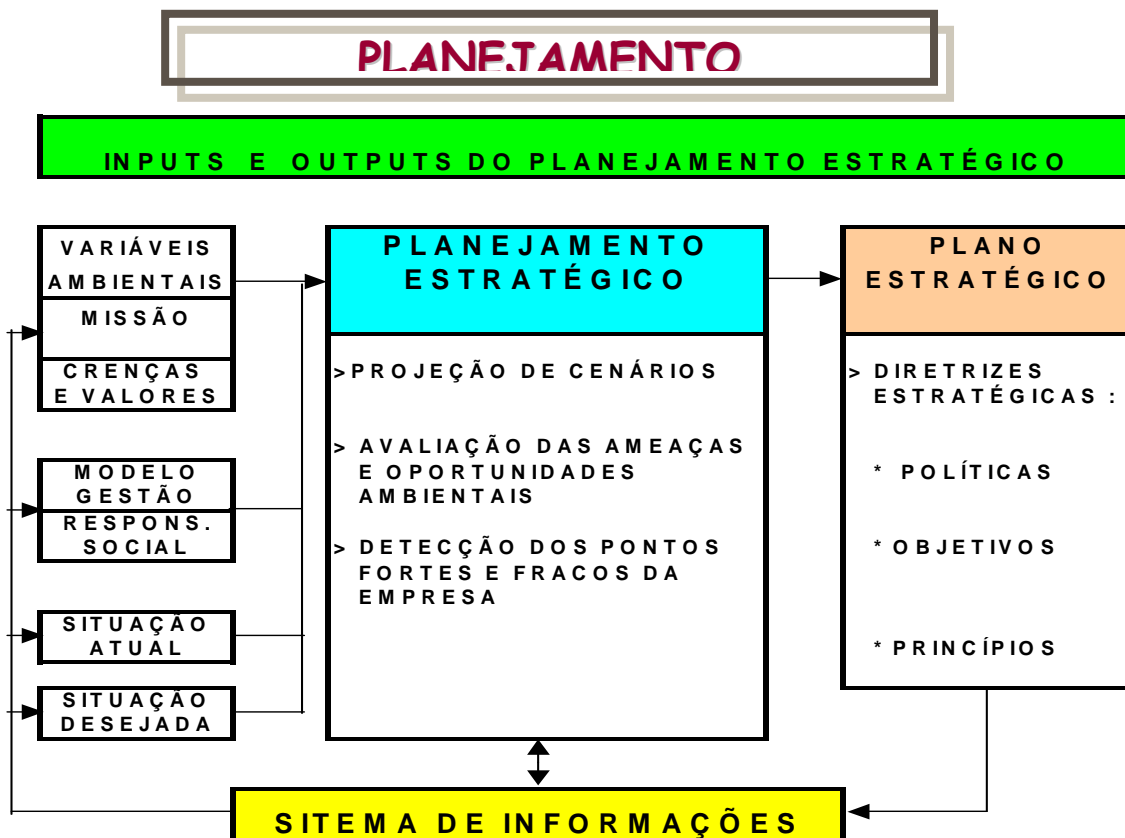


FIGURA 6 – CICLO DO PLANEJAMENTO

Fonte: Santos (2005)

Segundo Oliveira, D. P. R. (2002, p. 47), para se alcançar resultados satisfatórios em uma organização, ou seja, a evolução esperada, faz-se necessária a análise dos ambientes internos e externos, pois sem os dados obtidos por meio desta análise é impossível saber se a entidade tem capacidade para fazer do planejamento uma realidade.

O principal objetivo de uma boa gestão sempre foi o de fazer da organização uma instituição contínua e de bons resultados econômicos, entretanto, para que isso seja possível, as pessoas que direcionam as mesmas precisam fazer uso de todas as ferramentas disponíveis, e uma das ferramentas que atualmente é fundamental para a manutenção da entidade é o Planejamento Estratégico (ou Planejamento anual), que responde a algumas perguntas, cujas respostas são de suma importância para que o gestor saiba em que situação encontra-se sua entidade. Nas etapas de implantação do planejamento estratégico, de acordo com Fischmann (1991, p. 30) deve-se responder a perguntas do tipo:

- Onde nós estamos?
- Que empresa somos? Quais são nossos problemas? Quais são nossos recursos disponíveis? Quais são nossos pontos fortes e fracos?
- Aonde queremos ir?
- Que empresa queremos ser? Quais serão nossas metas? Em que negócios pretendemos atuar?
- Como chegar lá?
- *Quais são os melhores caminhos para chegarmos aos nossos objetivos, para alcançarmos nossas metas?*

As respostas destas perguntas são indispensáveis, pois os gestores necessitam delas para a tomada de decisão. O planejamento estratégico é um recurso indispensável para o gestor.

A precisão de um Planejamento Estratégico ganhou força a partir das rápidas mudanças no cenário empresarial, bem como o acelerado processo de desenvolvimento ao qual se submeteram as entidades. A complexidade nas relações econômicas, as crises de mercado, o surgimento da opinião do beneficiário, buscando produtos e serviços de melhor qualidade.

Estas mudanças exigem do administrador/gestor maior vigilância para que o Princípio da Continuidade da entidade seja atendido.

O Planejamento Estratégico, devido a essas mudanças e à necessidade de vigilância, tem se tornado uma ferramenta bastante utilizada pelos gestores, pois traz tanto informações do ambiente interno da entidade analisando-a como um todo, como do ambiente externo (mercado). Acredita-se que os administradores que não fazem uso deste recurso poderão ficar para trás, no que diz respeito à competitividade existente neste setor.

2.6.2 Planejamento tático

O planejamento tático tem um conteúdo menos genérico, diferente do planejamento estratégico que tem um conteúdo mais global. Apresenta também um conteúdo mais detalhado, em médio prazo abordando cada unidade operacional em separado. Este planejamento deve traduzir e interpretar as decisões, estratégias e políticas propostas pelo planejamento estratégico.

É um tipo de planejamento que, segundo Oliveira, D. P. R. (2002, p. 48) *“tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo”*.

O planejamento estratégico visa alcançar a eficácia, ou seja, um resultado final satisfatório; já o planejamento tático visa à eficiência, ou seja, a utilização dos recursos disponíveis da melhor maneira possível. Confirmando isso, Oliveira, D. P. R. (2002, p. 51) relata o seguinte:

[...] dos níveis estratégico e tático, pode-se ter alguma dificuldade de diferenciá-los, pois não existe distinção absoluta entre ambos. Entretanto, o primeiro nível está voltado à dimensão estratégica da empresa, referindo-se a seus objetivos e a sua eficácia. As decisões estratégicas têm, geralmente, alcance temporal prolongado e elevado grau de impacto e irreversibilidade. Por sua vez, o planejamento tático está, voltado aos meios para alcançar os objetivos especificados, isto é, refere-se aos componentes da empresa e a sua eficiência.

É um planejamento preparado não pelos diretores, ou seja, por aqueles que tomam decisões estratégicas, mas sim por pessoas que tomam decisões de níveis organizacionais inferiores.

2.6.3 Planejamento operacional

O Planejamento Operacional consiste na definição de políticas e metas operacionais da entidade, baseadas em planos para um determinado período de tempo, em sintonia com as diretrizes estabelecidas pelo Planejamento Estratégico.

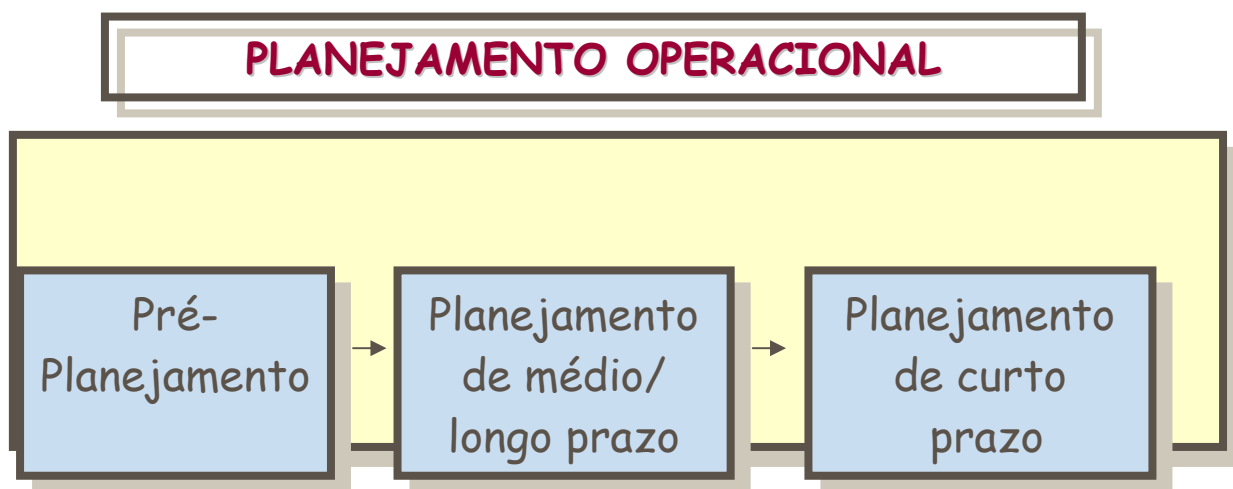


FIGURA 7 – PLANEJAMENTO OPERACIONAL

Fonte: Santos (2005)

De acordo com o CRCSP (1995, p. 86), o Planejamento Operacional tem o seguinte objetivo:

Prever seqüencialmente as atividades que devem ser desenvolvidas no processo operacional, o consumo de recursos envolvidos e os prazos de execução. Orienta a execução das atividades e serve como parâmetro para correção de desvios.

Os planejamentos estratégicos, táticos e operacionais vão se limitando cada vez mais. Enquanto o planejamento estratégico engloba toda a entidade, o tático focaliza uma área específica, já o operacional um setor específico. Por exemplo:

- Planejamento Estratégico: Visualiza toda a entidade;
- Planejamento Tático: Visualiza o departamento de finanças;
- Planejamento Operacional: Visualiza o setor de custos.

Nesse sentido, Santos (2005) diz que o planejamento operacional consiste na definição de políticas e metas operacionais da empresa, baseadas em planos para um determinado período de tempo, em sintonia com as diretrizes estabelecidas pelo Planejamento Estratégico.

Um planejamento operacional, segundo Oliveira, D. P. R. (2002, p. 49), deve conter os seguintes detalhes:

- Os recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação;

- Os procedimentos básicos a serem adotados;
- Os produtos ou resultados finais esperados;
- Os prazos estabelecidos; e
- Os responsáveis por sua execução e implantação.

Caso ocorra alguma mudança no planejamento operacional, os outros planejamentos não sofrerão alterações, pois é desenvolvido pelo nível hierárquico empresarial de maior inferioridade.

2.7 Conceitos de lucro

Embora não seja objeto deste trabalho, não se pode deixar de abordar alguns conceitos sobre lucro, haja vista a impossibilidade de dissociá-lo do conceito de eficácia e, sobretudo, da sua similaridade com o conceito de “resultado”, com o qual, muitas vezes, se confunde.

Quando se fala em lucro, a primeira idéia que se apresenta é a do lucro contábil, constituído das receitas deduzidas das despesas. Esse conceito, independentemente da forma como é aplicado, segundo Guerreiro (2001, p. 82), “[...] possui suas raízes filosóficas nos conceitos econômicos de lucro, capital e manutenção do capital ou da riqueza”. Em outras palavras, o lucro seria o excesso de riqueza em relação àquela necessária para manter o capital da organização.

Hendriksen e Van Breda (1999, p. 181) citam dois conceitos econômicos de lucro como pontos de partida para uma definição do lucro em termos contábeis: variação de riqueza e maximização do lucro. Exemplificando, os autores citam as seguintes declarações do FASB:

O lucro, no sentido amplo, é a variação do patrimônio de uma empresa durante um período [...] (SFAC 6, parágrafo 70)

O teste do sucesso (ou do insucesso) das operações de uma empresa é a medida pela qual o dinheiro obtido é superior (ou inferior) ao dinheiro gasto (investido) no longo prazo. (SFAC, parágrafo 39)

A primeira citação retrata o conceito de preservação de capital e, a segunda, o conceito de maximização do lucro.

Hendriksen e Van Breda (1999, p. 192) ainda afirmam que:

O lucro é definido como sendo o excedente após a preservação do bem-estar. No caso de uma empresa, o bem-estar é operacionalizado pelo valor da empresa. Em outras palavras, o lucro dos acionistas pode ser definido pelo fluxo líquido de caixa, ou seja, dividendos menos novos aportes de capital, mais a variação do valor das ações da empresa. Alterando a definição de valor, podemos obter uma variedade de definições distintas de lucro.

Uma outra abordagem do conceito de lucro é a do “lucro econômico”, ou seja, o lucro seria constituído pelo valor agregado ao patrimônio líquido. Guerreiro (2001, p. 84) afirma que “o lucro econômico é gerado, portanto, assim que exista um aumento no patrimônio líquido”. A mensuração do lucro econômico, porém, requer uma alta subjetividade, uma vez que para apurá-la, segundo esses autores, “é necessária a avaliação de todos os ativos da empresa com base nos recebimentos líquidos futuros esperados”.

Para Drucker (1997, p. 79), lucro ou prejuízo é uma “medida de desempenho” e para definir o lucro de uma organização sem fins lucrativos o seu gestor deve, primeiramente, definir qual será o seu desempenho. Para esse autor, “desempenho significa concentrar os recursos disponíveis onde estão os resultados”.

O vocábulo “resultado” pode, por vezes, ser sinônimo de lucro do ponto de vista de geração de benefícios. Nem sempre a busca por um resultado significa dizer que se está buscando lucro.

Drucker (1997, p. 79) ainda afirma que: “As instituições sem fins lucrativos tendem a não dar prioridade ao desempenho e aos resultados. Contudo, eles são muito mais importantes – e muito mais difíceis de se medir e controlar – na instituição sem fins lucrativos do que nas empresas”.

Mediante esses conceitos, a afirmação de que as organizações do Terceiro Setor não têm fins lucrativos parece incoerente. Que elas não tenham como objetivo principal a geração de lucros ou não distribuam seus eventuais lucros na forma de dividendos, reinvestindo-o na própria organização, não significa que ela não vise a obtenção de resultados positivos, financeiros ou não, para as suas atividades.

Olak (2000, p. 30) argumenta que “ter lucro (receitas deduzidas de custos e despesas) é uma questão de sobrevivência para qualquer tipo de entidade, com ou sem fins lucrativos”.

Considera-se, portanto, para este estudo que as organizações do Terceiro Setor, à semelhança das organizações dos demais setores, buscam resultados positivos, quer na forma de excedentes financeiros, quer na forma de desempenho ou eficácia.

2.8 Conselho diretor

Não se pode falar em gestão de organizações do Terceiro Setor, sem antes mencionar uma peça fundamental na gestão dessas organizações – o Conselho Diretor.

De acordo com Hudson (1999, 23), “[...] o conselho diretor é um grupo poderoso que estabelece a missão, fixa os objetivos, nomeia a equipe e monitora o desempenho”.

O conselho diretor é o órgão máximo na hierarquia das organizações sem fins lucrativos, sendo responsável por todas as ações da organização. É ele quem estabelece as estratégias que serão implementadas pela equipe técnica.

A equipe técnica, dada as deficiências por vezes encontradas no conselho diretor, tem grande peso nas decisões. O conselho, quando não preparado tecnicamente, o que é bastante comum, pois ele é composto de um corpo de voluntários nem sempre preparados, fica altamente dependente da equipe técnica que acaba por controlar o conselho e exercer um papel significativo na indicação dos membros que o compõe.

São funções de um conselho diretor, administrar a organização, delegar responsabilidades para a organização, resolver conflitos entre diferentes grupos de patrocinadores, aconselhar os administradores.

É importante a distinção dos papéis do conselho diretor e da equipe técnica. Enquanto aquele tem a função precípua de “governar”, esta tem a responsabilidade de administrar a organização.

Um conselho diretor forte e ativo é o primeiro passo para uma gestão eficaz e eficiente.

O conselho diretor, seu principal executivo, outros gestores, funcionários e voluntários, todos têm a sua parcela de participação na busca pela eficácia da organização. O desempenho das pessoas é importante em qualquer tipo de empreendimento, mas muito mais nas organizações sem fins lucrativos.

As ferramentas de gestão muito podem auxiliar nessa tarefa estabelecendo diretrizes e estratégias que deverão estar embasadas na missão estabelecida pela organização.

As dificuldades para mensuração dos resultados ou da performance são um obstáculo importante, mas não determinante de uma situação de acomodação que possa impedir a organização de alcançar a eficácia nas suas atividades.

Diversas outras ferramentas podem ser utilizadas para, isoladamente ou em conjunto, oferecer parâmetros de avaliação da organização, como por exemplo, *benchmarking*, administração por resultados, apuração de resultado econômico, indicadores de desempenho, etc.

3 TERCEIRO SETOR

3.1 Definições e conceitos

Para definirmos Terceiro Setor é importante que tratemos da identidade e limite do mesmo considerando-se as diversas peculiaridades das organizações que o compõe.

A expressão Terceiro Setor ainda é pouco utilizada no Brasil. Muitas pessoas ainda não a reconhecem.

Originada do inglês *Third Sector*, faz parte do vocabulário sociológico corrente nos Estados Unidos. Expressões paralelas são utilizadas, como por exemplo: Organizações sem Fins Lucrativos, Organizações Voluntárias, Organizações de Utilidade Pública, Filantrópicas ou simplesmente Organização não governamental, dentre outros sinônimos.

Pode-se dizer ainda que o termo Terceiro Setor está ligada a luta pela democratização. A sociedade civil busca seu espaço próprio, não-governamental, de participação nas causas coletivas, marcando um espaço de integração cidadã, criadas e mantidas pela ênfase no voluntariado, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato, e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil (FERNANDES, 1994, p. 22).

As Organizações do Terceiro Setor existem em todo o mundo e são vitais para a qualidade de vida, para a cidadania de qualquer sociedade.

Hudson (1999, p. 11), e Drucker (1997, p. 14) comungam da mesma idéia quando dizem que o Terceiro Setor está focado nos objetivos sociais e coletivos ao invés de focar-se em objetivos econômicos. O Terceiro Setor não fornece bens ou serviços e, sim, preocupa-se com o ser humano, com sua evolução e desenvolvimento. Seu 'produto' é um paciente curado, uma criança que aprende, um jovem que se transforma em adulto com respeito próprio.

Caracterizar o termo Terceiro Setor como aquilo que não é governo (primeiro setor) revela a dificuldade dos Estados em apreender a verdadeira natureza de um

fenômeno que tem suas raízes em outro lugar que não a esfera estatal, com uma história, valores e modos de atuação originais. A ninguém ocorreria definir um cidadão como aquele que não é governo. Do mesmo modo, ninguém diria que o fundamento da cidadania é não ser Estado. Significativamente, nos Estados Unidos, sociedade em que o Estado nunca foi percebido como uma referência estruturadora na vida social, as organizações de cidadãos são definidas por uma expressão: ‘sem fins lucrativos’ (*not-for-profit*). Curiosamente, persiste a noção de uma definição pela negativa, embora aqui a referência diferenciadora seja o mundo das organizações privadas operando no mercado, em busca de lucro. Oliveira, A. C. (1997, p. 10).

Por fim, fazem parte do Terceiro Setor as instituições com fins públicos, porém de caráter privado, que não se enquadram, portanto no Primeiro Setor e são regidas pelo direito privado, mas não possuem objetivos mercantis, também não sendo qualificadas como instituições do Segundo Setor. Fazem parte do denominado espaço público não estatal.

No quadro abaixo, Fernandes (1994, p. 21) demonstra bem como identificar cada um dos Setores.

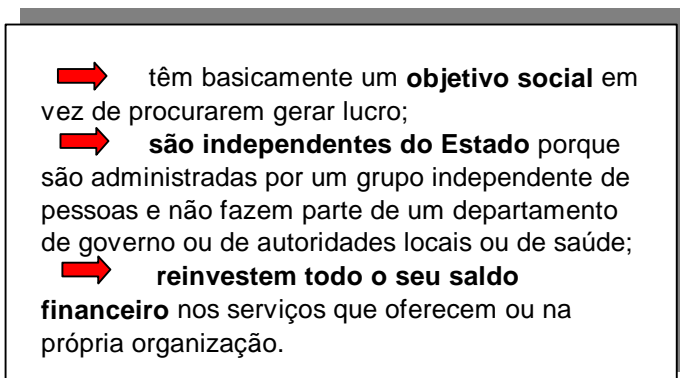
AGENTES	FINS	SETOR
privados para	privados	= mercado
públicos para	públicos	= Estado
privados para	públicos	= 3º setor
públicos para	privados	= (corrupção)

QUADRO 2 – RELAÇÃO DOS SETORES DA ECONOMIA

Fonte: Fernandes (1994, p. 21)

Ou seja, Fernandes diz que pessoas da iniciativa privada trabalhando com fins lucrativo formam o segundo setor, o mercado. Já os agentes públicos que trabalham com fins públicos não visando o lucro compõem a estrutura administrativa do Estado, o primeiro setor. E quando há uma mistura entre os agentes privados prestando serviços sem fins lucrativos, isto comporia o terceiro setor.

De forma concisa e objetiva, Hudson (1999, p. 8), caracteriza o Terceiro Setor com os seguintes fatores:



QUADRO 3 – CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

Fonte: Hudson (1999, p. 8)

As organizações da sociedade civil podem ser diferenciadas de acordo com seu formato, formalização, fim e setor de atuação.

Segundo Fernandes (1997, p. 32) deve-se fazer uma análise das características de cada uma das modalidades, listadas abaixo, que podem ser qualificadas como de terceiro setor ou não.

- ONG's – Organização Não-Governamental – via de regra são iniciativas de pessoas ou grupos que visam colaborar na solução de problemas da comunidade, como mobilizações, educação, conscientização e organização de serviços ou programas para o atendimento de suas necessidades. Toda organização da sociedade civil sem fins lucrativos é uma ONG.
- Sociedade – organização constituída por duas ou mais pessoas, por meio de um contrato ou convenção, com o objetivo de obter lucro. Cada um dos sócios contribui com parte do capital social. Por ter fins lucrativos, não se qualifica como organização do terceiro setor.
- Clube – expressão comum para qualificar associações de fins culturais, recreativos, políticos ou desportivos. Em terminologia comercial, pode ser aplicado para designar sociedade com objetivo de venda de mercadorias, bens móveis e imóveis, ou quaisquer outros produtos por meio de sorteios. Neste caso, não é uma entidade sem fins lucrativos, portanto pertencendo ao segundo setor da sociedade.
- Associação – possui o mesmo sentido da palavra sociedade, porém designa uma entidade sem fins lucrativos. É toda agremiação ou união de pessoas

com um objetivo determinado, podendo ser este beneficente, científico, político, desportivo, recreativo, artístico, literário, ativista, social, entre outros. É forma característica de entidades do terceiro setor.

- Liga – é uma associação de indivíduos, grupos ou partidos para a defesa de interesses comuns. É uma forma de associação, geralmente criada com objetivos sociais. Sempre sem fins lucrativos, é também uma modalidade característica do terceiro setor.
- Rede – semelhante à liga, esta denominação é normalmente utilizada para qualificar uma união de diversas entidades com objetivos comuns. Dependendo das características destas entidades, também é uma modalidade do terceiro setor.
- Fundação – trata-se de entidade sem fins lucrativos, que se forma pela constituição de um patrimônio com o objetivo de servir a fins públicos. Normalmente a fundação se constitui quando tal patrimônio (geralmente doado) adquire personalidade jurídica, e passa a ser destinado para a consecução de seus objetivos. É sujeita a legislação específica
- Instituto – categoria atribuída a entidades de diversas áreas, como literária, artística, científica, política, beneficente, entre outras. Seu enquadramento dependerá do regime imposto à entidade, podendo se classificar em qualquer um dos setores da sociedade.

A variedade de denominações para as organizações do terceiro setor dificulta a sua classificação e a possibilidade de se fazer comparações entre as atividades.

O quadro abaixo resume as principais características do Terceiro Setor.

Missão / Objetivo	Bem coletivo, o social e não o econômico
Patrimônio	Coletivo e não individualizado
Lucro / Superávit	Reinvestido na instituição em busca de seus objetivos e não distribuídos aos dirigentes e/ou mantenedores.
Recursos	Doações, subvenções e serviços prestados a comunidade.

QUADRO 4 – PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DAS ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR

Fonte: autor

3.2 Origem e evolução do terceiro setor

A história do Terceiro Setor confunde-se com a história da filantropia desde os primórdios do tempo, que era praticada com vistas a melhorar a condição de vida da população carente.

O auxílio ao necessitado é encontrado nas ações do bom samaritano nas tradições cristã, na China por meio do Budismo e na Europa podia ser vista em ações da sociedade mais privilegiada para com a mais carente.

Porém, no intuito de parecer, o doador, mais virtuoso, esta atitude estava mais em razão do doador do que do receptor.

O Terceiro Setor cresceu com a necessidade da iniciativa privada complementar os serviços inicialmente de responsabilidade do Estado, abrindo depois para outros serviços, beneficiando dessa forma um maior numero de pessoas.

No Brasil, os primeiros rudimentos do Terceiro Setor ocorreram no período Imperial, com a fundação da Santa Casa de Misericórdia em 1543 em Santos. Evolui-se durante a Primeira República em ações sociais de caráter unicamente religioso por influência da colonização portuguesa e o domínio da Igreja Católica.

Entre os anos 30 e 60, o Estado era detentor do interesse público. Nos anos 70, algumas famílias privilegiadas iniciaram poucas ações sociais filantrópicas, devido a ditadura militar limitarem a participação popular na esfera pública. Aos poucos as Sociedades Civis foram se fortalecendo redefinindo o modelo de relação da sociedade com o Estado. Esse processo culminou nos anos 90 em modelos de parcerias entre o Estado, o Setor Privado e as Organizações Não Governamentais.

Segundo Adriano (2002, p. 28), a cronologia que se sucedeu no Brasil fora a seguinte:

- ◆ 1543 – Fundação da Santa Casa de Misericórdia
- ◆ 1863 – Surge o Comitê Internacional da Cruz Vermelha
- ◆ 1908 – A Cruz Vermelha chega ao Brasil
- ◆ 1908 – Robert Powell funda o escotismo na Inglaterra

- ◆ 1910 – Chega no Brasil o escotismo, atividade voltada na ajuda ao próximo
- ◆ 1935 – É promulgada a Lei de Declaração de Utilidade Pública, para regular a colaboração do Estado com as instituições filantrópicas
- ◆ 1942 – Getulio Vargas cria a Legião Brasileira de Assistência - LBA, que sempre foi presidida pelas primeiras damas, tendo como primeira Darci Vargas
- ◆ 1961 – Surge a associação de Pais e Amigos – APAE, para assistir os deficientes mentais desmistificando a doença frente a comunidade
- ◆ 1967 – O Governo cria o projeto Rondon, que leva universitários brasileiros a prestar assistência a comunidades carentes no interior do país
- ◆ 1983 – Cria-se a pastoral da criança com o objetivo de treinar líderes comunitários para combater a mortalidade infantil
- ◆ 1990 – Durante a década de 90, a iniciativa voluntária começa procurar parcerias com o Setor Privado
- ◆ 1993 – O sociólogo Herbert de Souza, cria a Ação da Cidadania Contra a Miséria Pela Vida, que organiza a sociedade com o objetivo de combater a fome
- ◆ 1995 – Fernando Henrique Cardoso cria a Comunidade Solidária, como objetivo de adequar as exigências do moderno voluntariado e tem como a primeira presidente do conselho a primeira dama Ruth Cardoso
- ◆ 1998 – É promulgada a Lei 9.608 de 18 de fevereiro, que dispõe sobre as condições do exercício voluntário e estabelece um termo de adesão
- ◆ 1999 - É promulgada a Lei 9.790 de 23 de março que qualifica as organizações da sociedade civil de direito público e disciplina um termo de parceria (BRASIL, 1999).

Já alicerçado na sociedade, o Terceiro Setor torna-se um parceiro de grande importância para o Governo. É por meio dele e de todo o conhecimento sistematizado e coletado ao longo dos anos que o Governo pode estabelecer planos de ação e metas de controle, otimizando o resultado final. Do outro lado, o Terceiro

Setor começa a exercer uma atuação mais significativa na esfera das políticas públicas, agregando a elas profissionais altamente qualificados.

Com o advento da Governança Corporativa, o Terceiro Setor está caminhando para ficar ainda mais responsável, e por meio de suas teorias e práticas lhe permitirão tornar ações mais democráticas e transparentes.

As transformações do mundo corporativo nos últimos anos provocaram uma grande reavaliação dos conceitos e dos paradigmas da administração. E esse fenômeno exige um maior esforço de reflexão por parte do gestor, principalmente o que está envolvido com projetos sociais.

No Brasil, a maioria das entidades filantrópicas trabalha com recursos públicos e doações, razão da transparência proporcionada pela Governança Corporativa.

Não resta dúvida, que o terceiro setor está em pleno crescimento e as entidades estão buscando no mundo corporativo profissional com nível de capacitação para o desenvolvimento das ações das instituições.

A globalização tornou inviável um modelo de gestão que não se submete à avaliação da sociedade com total transparência.

Muitos autores salientam a direta relação entre a comprometida capacidade do estado em prover certos serviços de ordem social com o crescimento do terceiro setor. Esse crescimento, porém, é também verificado em países com economias mais avançadas como da Europa Ocidental onde essa suposta inoperância do Estado não é tão latente.

Nota-se uma crescente tendência em direção à privatização da prestação dos serviços sociais, especialmente em áreas como a saúde, educação e previdência. E essa privatização não teria relação com a incapacidade do estado em prover serviços de interesse público mas sim de uma mudança de foco, passando a não operacionalizar esses serviços mas fomentando organizações para operacionalizá-los. Conforme conclui estudo sobre o tema o editorial do Boletim Informativo do CEAF:

Quanto ao caráter público da política assistencial e à redefinição do papel do Estado e do setor privado na gestão dos serviços, os cenários internacional e doméstico refletem as campanhas em prol da redução do Estado e do crescimento da

participação de organizações de caráter privado na execução de políticas governamentais. Percebe-se então que existe uma tendência de concentrar a atuação do Estado nos setores de promoção, financiamento e coordenação dos serviços, restringindo sua execução direta. (BOLETIM INFORMATIVO DO CEAF, 1999).

Entretanto, afirmações ao contrário evidenciam a impossibilidade do Estado em prover tais serviços:

A explosão das empresas de convênio e seguros coincidiu com o desmanche do Estado em geral e da saúde pública em particular. Há oito anos, por exemplo, ter uma carteira de plano de saúde era sinônimo de privilégio - tal distinção atingia apenas 14 milhões de brasileiros, ou menos de 10% da população da época. De lá para cá, esse número quase triplicou, ficando perto de R\$ 40 milhões. Onde havia 300 empresas, agora são 870. A saúde privada, no Brasil atual, é negócio de gente grande, com faturamento anual estimado em mais de R\$ 10 bilhões. (GRAIEB, 1996).

As duas visões citadas acima, ora o Estado mudando seu foco e enfatizando o crescimento do Terceiro Setor, ora o estado terceirizando suas atividades por impossibilidade gerencial, deixam dúvidas quanto ao real motivo do crescimento do terceiro setor, a falta de condição do estado em prover os serviços públicos ou uma terceirização desses serviços para as organizações sem fins lucrativos. É necessário definir então, claramente, a relação do estado com o terceiro setor quanto à prestação de serviços públicos. Conforme Lopez (2003, p. 29):

A pesquisadora Leila Landin acredita que, mantendo seus valores e autonomia, elas (organizações sem fins lucrativos) podem fazer muito em parceria com o Estado. Seu grande diferencial é a proximidade com as comunidades, além de muita criatividade para abrir caminhos e apontar soluções. Mas isso não significa que desejem ocupar o lugar do Governo. Pensar que o crescimento do Terceiro Setor é prova de falência do Estado é uma visão perversa e inócua, pois nenhuma ação substitui as políticas públicas.

Independente das causas, o importante é o crescimento de ações sociais organizada de maneira eficiente fornecendo bens e serviços públicos que visem atenuar essa desigualdade, os quais as entidades privadas não têm interesse em fornecer por serem bens públicos ou por não apresentarem perspectivas lucrativas e que o Estado, por outro lado, se vê impossibilitado de se fazer, seja por uma

restrição orçamentária, uma incapacidade administrativa, ou seja, propriamente uma mudança de foco, conforme já mencionado.

Outra visão a respeito do crescimento do Terceiro Setor está ligada a revolução industrial, considerando que a tecnologia aumentou a produtividade do trabalho e reformulou o processo produtivo fechando milhares de vagas de empregos e colocando massas enormes de trabalhadores nas ruas sem quaisquer perspectivas de retorno. Grande parte dessa massa está se deslocando para a economia informal, o que aumenta a demanda por serviços estatais sem a devida contribuição, levando a falta de aumento da oferta de serviços na mesma proporção da demanda.

Uma outra forma de ver a questão é comentada por Cunill Grau (1998) onde afirma que:

‘explosão’ de iniciativas nos campos referentes ao terceiro setor serve para demonstrar que há em curso uma real transformação dos modelos institucionais de prestação de serviços públicos, que aponta para a criação de uma cultura de co-responsabilidade política e social entre o Estado e a sociedade civil. Transformação essa que não só assegura maior peso à sociedade civil, mas também promoveria melhor qualidade nos serviços prestados.

Partindo do pressuposto de que o Estado teria esgotado sua capacidade de expandir os investimentos sociais, Morales aponta os aspectos vantajosos dessa nova via, em que, financiando as organizações públicas não estatais que prestam serviços de educação, saúde, assistência social, apoio à pesquisa e à cultura, o Estado “*estaria se comprometendo com a garantia dos direitos sociais, de modo muito mais participativo e permeável ao controle social do que na forma de provisão monopolista estatal*” (MORALES, 1999, p. 133).

Portanto, visando finalizar um tema de ordem polêmica, a idéia de que o Estado venha algum dia a ser substituído pelo terceiro setor na resolução dos problemas sociais, segundo Coelho (2000, p. 194), não passa de uma utopia, dadas a magnitude dos problemas sociais e a tradição de centralização estatal no Brasil. Embora considerando que a ênfase nas soluções locais e nas iniciativas comunitárias seja importante e possa significar melhoria nas condições de vida de determinada comunidade, a autora avalia que essa será sempre uma solução paliativa, com dimensões reduzidas. “Se quisermos uma ação ampla, é preciso atuar

não apenas no local, mas em nível estadual e federal” (COELHO, 2000, p. 194). De forma semelhante, Cunill (1998) chama atenção para o fato de que os estudos sobre os trabalhos referentes à prestação de serviços públicos por parte de ONGs reconhecem que a eficiência e efetividade declaradas estão em grande parte associadas ao fato de esses serviços serem desenvolvidos em pequena escala.

3.3 O terceiro setor no brasil

As Entidades do Terceiro Setor são muitas, difíceis de serem contadas. Apesar da importância da sua presença no desenvolvimento social do País – o que pode ser evidenciado pelo número e pela diversidade de grupos beneficiados e também pelas experiências exitosas desenvolvidas, muitas premiadas e outras adotadas como políticas públicas pelo Estado –, a natureza de seu trabalho ainda não é de domínio público.

Existem vários cadastros dessas entidades, cada um com um possível número de entidades existentes no Brasil, sem contar com as não regularizadas.

Os dados oficiais datam de 1995, conforme detalhado abaixo:

Números do universo das entidades sem fins lucrativos, em geral, de alguns órgãos vinculados ao setor:

- Secretaria da Receita Federal (1995): 220 mil organizações sem fins lucrativos cadastradas.
- Registro Administrativo de Informações Sociais (Rais) - 1995: 250 mil
- Conselho Nacional da Assistência Social (CNAS) – 1994: mais de 40 mil.

Os números do último levantamento citado são antigos e não engloba todas as Entidades do Terceiro Setor. Não inclui, por exemplo, o trabalho social que é feito no âmbito dos templos religiosos. Cada paróquia da Igreja Católica desenvolve, ao menos, um projeto social. As Ordens Religiosas desenvolvem trabalhos que ultrapassam os limites das obras formalmente registradas. É comum, por exemplo, que um colégio católico inclua projetos sociais em suas atividades extra-curriculares.

Não há Centro Espírita que não faça, ao menos, uma obra de caridade - uma creche, um ambulatório, campanhas de atendimento.

3.4 O terceiro setor em hortolândia

O município de Hortolândia, localizado no interior de São Paulo (cerca de 115 km) e região de Campinas (aproximadamente 24km), é bastante jovem. Foi fundado em 19 de maio de 1991, possui uma área de 62 quilômetros quadrados e uma densidade demográfica de 2.917,71 Hab. / Km². A população de Hortolândia é estimada em 173.060. A renda per capita no município de R\$ 830,00 (oitocentos e trinta reais).

Sua economia é basicamente industrial, constando no município 201 indústrias e 1.708 estabelecimentos comerciais.

De acordo com o cadastro do Conselho Municipal de Assistência Social de Hortolândia, atualizado até 19/10/2005, o município consta com 09 (nove) entidades regularizadas do Terceiro Setor.

Todas elas, as entidades do Terceiro Setor, possuem mais de 05 anos de vida e contam basicamente com ajudas de particulares, pois o repasse da prefeitura, por meio do FUMCRIA – Fundo Municipal da Criança e do Adolescente é insuficiente para arcarem com suas despesas. Dentre as atividades desenvolvidas por elas, encontra-se a assistencial, social e educacional.

A demanda ajudada é pequena em relação ao potencial das entidades, devido a escassez de recursos.



FIGURA 8 - LOCALIZAÇÃO DE HORTOLÂNDIA
Fonte: Prefeitura Municipal de Hortolândia

3.5 Relação sistêmica do terceiro setor

A melhor visão de qualquer tipo de organização ocorre quando se procura entendê-la de forma sistêmica.

Segundo Ludwig Von Bertalanffy (*General System Theory – Foundations, Development, Applications*), citado por Oliveira, D. P. R. (1999, p. 22), um sistema pode ser definido como “um conjunto de elementos inter-relacionados”. Esse conjunto, segundo esse autor, está presente em todos os aspectos do mundo atual, quaisquer que sejam as suas naturezas: tecnológicas, humanas, políticas, empresariais ou biológicas.

Assim, seria correto afirmar que, independentemente de quaisquer outras definições, uma organização do Terceiro Setor é um sistema que se inter-relaciona com o seu ambiente e que, portanto, à semelhança das empresas, pode ser classificada como um “sistema aberto”. A seguir será demonstrado o inter-relacionamento das OTS com algumas principais partes de um sistema.

3.5.1 Estado

A relação do Terceiro Setor com o Estado vai muito além do simples repasse de verbas públicas e da imunidade e isenção de impostos. O Terceiro Setor supre necessidades básicas, a princípio, de responsabilidade do Estado.

A transferência dessas atividades para a iniciativa privada, dar-se-á por incapacidade administrativa do Estado de operacionalizar tais atividades, ou simplesmente por decisão administrativa de não mais atuar nesses campos. O Terceiro Setor imprime pressão política sobre o Estado, e, além disso, dá apoio por meio de sugestões e exemplos alternativos de ações.

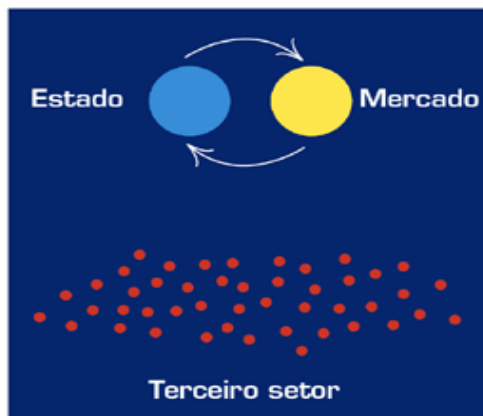


FIGURA 9 – RELAÇÃO DO TERCEIRO SETOR COM O ESTADO

Fonte: www.setor3.com.br

O fomento a este tipo de iniciativas, ou seja, ao Terceiro Setor, que visam atenuar problemas de pobreza, de exclusão social, entre outros, é papel do Estado, considerando que serviços sociais é sua obrigação enquanto Estado e enquanto arrecadador de impostos. O Estado então, a título de incentivo e fomento concede estímulos fiscais às entidades reconhecidas por ele como filantrópicas ou realiza de acordo com a Lei 9.790/99, marco Legal do Terceiro Setor, Termos de Parcerias visando a canalização dos recursos para assistências de caráter público, ainda que seja de forma extremamente burocrática.

A Lei 9.790/90 impõe limites e regras para o uso e prestação de contas dos recursos públicos pelas organizações do Terceiro Setor.

É preciso, então, estabelecer tanto mecanismos que responsabilizem os gestores das entidades pela administração dos recursos como também normas claras que definam as responsabilidades e os direitos de cada um dos parceiros. (COELHO, 2000, p. 101)

Em considerando que uma das principais relações do Estado com o Terceiro Setor é a disponibilização de recursos para que assumam a realização de serviços públicos, toda discussão sobre controle, avaliação e estabelecimento de parâmetros para a relação entre o Estado e o terceiro setor é justificada e se faz necessária, uma vez que trata de repasse de verbas públicas (COELHO, 2000, p. 149). Necessidades implícitas no estabelecimento de parcerias, segundo a autora, são a

prestação de contas dos recursos envolvidos e o controle da maneira pela qual esses recursos estão sendo empregados.

O governo precisa conhecer mais profundamente o parceiro, avaliar seus objetivos institucionais, suas dificuldades e sua capacidade gerencial e financeira de suportar determinados programas, bem como sua agilidade na captação de recursos. Para as organizações, a relação com o Estado pode significar mais recursos, o que, por um lado, leva ao crescimento da instituição, mas, por outro, gera a necessidade de estrutura e do cumprimento das exigências que vêm atreladas aos recursos. (COELHO, 2000, p. 151)

Atualmente, devido à burocracia e a escassez de recursos públicos, as entidades tem buscado parcerias também juntos a órgãos institucionais e, dessa forma, muitas tem produzido bens e serviços públicos, disponibilizando-os à comunidade, passando ou não pelo Estado.

uma dessas instituições, em Pernambuco, se especializou em obter recursos para seus projetos sociais reciclando papel usado e vendendo-o. Pleiteou então que uma empresa estatal lhe doasse as toneladas de papel usado de que regularmente dispunha. Pedido feito, pedido aceito pela Diretoria. Quer dizer, aceito pela Diretoria e encaminhado ao Departamento Jurídico, que o estudou, analisou e... vetou! Segundo a legislação, doação de um bem público —mesmo que seja papel usado— exige licitação e acarreta infindáveis trâmites legal-burocráticos. A doação foi suspensa. A ONG frustrada, a receita evaporada. Consultou-se um advogado, que perguntou ao Jurídico da Estatal: '[...] E para jogar fora, no lixo, tem que ter licitação?' Obviamente, não, responderam. Final Feliz. *A ONG assinou um convênio se comprometendo a recolher o lixo da estatal [...]* (OLIVEIRA, A. C., 1997).

Assim, é possível dizer que existe na relação do Estado com o Terceiro Setor uma composição, ou seja, ao invés de buscar seus direitos junto ao estado, o terceiro setor pensa em cidadão enquanto prestação de serviços, já que as pessoas assumem que o Estado com sua crise atestaria uma incapacidade de prover toda uma explosão de demandas sociais, por várias razões, quer políticas, quer de escassez de recursos materiais ou por incompetência administrativa.

3.5.2 Economia

Segundo Meregé (2001) nos Estados Unidos na última década, houve um crescimento considerável deste setor. No início da década de 90 os estudos indicavam que o terceiro setor movimentava US\$340 bilhões, passando para US\$ 621 bilhões em 1996 e atingindo cerca de US\$1 trilhão em 1999. Essa participação em relação ao PIB representa um crescimento cerca de 3,7%, ou seja, passou de 6,3% para cerca de 10%.

Séries históricas desse gênero, só estão disponíveis para os Estados Unidos, uma vez que o levantamento de informações econômicas sobre o terceiro setor ainda não se incorporou às Contas Nacionais dos demais países.

No Brasil, não tem-se dados muito recentes. Os dados disponíveis de forma geral datam de 1995. De acordo com o site Setor 3 (1995?), o Terceiro Setor não para de crescer no Brasil. São mais de 250 mil ONG's no país, que movimentam R\$ 12 bilhões/ano, oriundos da prestação de serviços, do comércio de produtos e da arrecadação de doações.

O valor corresponde a 1,2% do PIB brasileiro e demonstra enorme potencial de crescimento, pois o setor já movimenta 6% do PIB em países da Europa e nos EUA. Outro dado confirma a expansão: em 1995, entre as pessoas físicas, no Brasil, havia 15 milhões de doadores², número que em 1998 já havia triplicado, chegando a 44,2 milhões de pessoas, ou 50% da população adulta brasileira (Setor 3,1995?).

O tamanho do terceiro setor varia bastante em termos de sua participação percentual no total de empregos. Países como Holanda, Irlanda e Bélgica possuíam mais de 10% do total de sua população ocupada em atividades deste setor (12,5%; 11,5% e 10,5% respectivamente). Já o Brasil situa-se abaixo da média dos países considerados na pesquisa em questão, que era de 4,8%. O número total de pessoas ocupadas em atividades ligadas ao terceiro setor brasileiro, segundo dados de 1995, foi estimado em 1.500.000, aí incluídos aqueles que desenvolvem trabalhos voluntários (aproximadamente 300 mil), ou seja, sem remuneração. Considerando apenas o trabalho remunerado, observou-se uma participação de 2,2% da população ocupada no terceiro setor em relação ao total de mão-de-obra empregada no país. Cabe destacar, no entanto, que foram criados, somente entre 1991 e 1995,

cerca de 340.000 postos de trabalho neste setor no Brasil, fato que confirma a tendência de aumento de sua participação no mercado de trabalho. Em relação às áreas que concentravam o maior número de empregos, destacam-se educação, saúde e assistência social. Outro ponto a destacar é o atual crescimento dos cursos voltados para a capacitação e especialização de profissionais que irão atuar ou que já atuam em atividades dentro do setor.

Nos Estados Unidos, por exemplo, cursos de gestão para o terceiro setor começaram a ser implantados nas universidades há quase duas décadas, e hoje, inclusive, alguns centros universitários oferecem mestrado nesta área. Movimento semelhante já ocorre no País, conforme se observa pela multiplicação de eventos, seminários, fóruns, encontros e, especialmente, núcleos universitários especializados no assunto, como por exemplo o Centro de Estudos em Administração Terceiro Setor (Ceats) da FEA/USP e o Centro de Estudos do Terceiro Setor da FGV/SP.

3.5.3 Empresas

A relação do terceiro setor com a iniciativa privada se dá principalmente por meio das "parcerias" as quais têm como objetivo o atendimento das necessidades sociais não atendidas de forma adequada pelo poder público.

As "parcerias" entre essas organizações são fenômeno recente. Nota-se que grande parte das empresas já fez ou faz alguma doação para a área social. Seja doações por ocasião do Natal ou do Dia das Crianças, em resposta a demandas esparsas, de alguém que conhece um diretor da empresa ou mediante a política de responsabilidade social mantida pela empresa.

Cidadania empresarial é um termo que tem sido utilizado para descrever o papel de responsabilidade social e ambiental das empresas. Nota-se que essa relação Empresas e Terceiro Setor ainda tem se baseado em duas formas de filantropia: uma no sentido de caridade desinteressada ou investimento estratégico como a doação a uma organização sem fins lucrativos, que atende também a interesses (mesmo que indiretos) da empresa, como a contribuição à formação de uma imagem institucional positiva ou o fortalecimento de mercados consumidores

futuros, o chamado Marketing Social; outra na defesa de seu próprio interesse de longo prazo, como o apoio a atividades como projetos de proteção ambiental, promoção social no campo da educação e saúde, dentre outros.

3.5.4 Comunidade

Normalmente as organizações do terceiro setor, dependendo do seu objeto de atividade, privilegiam a comunidade local em seus projetos sociais. Basicamente essas entidades são formadas por pessoas da própria comunidade que se organizam e se capacitam de modo a lutarem por seus direitos e atenuação de problemas sociais locais como moradia, lazer, educação, violência, saneamento básico etc. Por estar intrínseca na comunidade essas organizações têm uma relação de ajuda mútua recebendo doações seja de pessoa física seja de pessoa jurídica, e prestando serviços de interesse público e privado. A comunidade, porém, imprime cobranças quanto a aplicação dos recursos e a eficiência a prestação dos serviços. O Estado, quando fomenta uma organização do terceiro setor, tem como vantagem o favorecimento de certo controle comunitário, propiciando melhor qualidade dos serviços, devido ao fato de essas organizações atuarem vinculadas a uma comunidade e/ou a um grupo específico. A comunidade passa a atuar junto ao Terceiro setor com a capacidade política de decisão e de cobrança (*devolution*).

3.6 Gestão e o terceiro setor

Existem muitas divergências de opiniões quanto à aplicabilidade dos conceitos gerais de administração e, conseqüentemente de gestão, às organizações do Terceiro Setor.

De um lado, aqueles que defendem a gestão, o fazem argumentando que o aperfeiçoamento das atividades-meio, isto é, aquelas que visam a captação de recursos com a finalidade de operacionalizar a sustentabilidade das atividades-fim, é uma atitude saudável. Além disto, pregam a profissionalização da gestão, visto que

esse fator tende a tornar mais eficaz o desempenho das organizações sem fins lucrativos.

Os críticos a essa posição defendem que a racionalidade empresarial, voltada para a maximização dos resultados não coaduna com a natureza da atividade social.

Rossi Jr. (2001, p. 1), por sua vez afirma que:

A crescente consciência por parte das organizações do terceiro setor da necessidade de demonstrar resultados para todas as partes interessadas, os *stakeholders*, aliada a uma maior competição por recursos nem sempre facilmente disponíveis, propiciou uma abertura cada vez maior nestas organizações para a utilização de métodos administrativos profissionais, habitualmente utilizados nos setores privado ou mesmo público.

Há que se destacar que problemas envolvendo a gestão das organizações sem fins lucrativos datam de longe. Hudson (1999, p. 2) destaca exemplos desses problemas ocorridos desde a época medieval. Hudson (1999, p. 13) afirma ainda que:

Até a metade da década de 70, administração não era uma palavra muito usada pelas pessoas ao referirem-se a organizações do terceiro setor. A administração era vista como parte da cultura do mundo dos negócios e não parecia ser apropriada para organizações orientadas por valores.

Nas últimas décadas, no entanto, o crescimento significativo dessas organizações as estão levando a buscarem na administração os instrumentos de que precisam para tornarem-se mais eficazes. Costa (2005, p. 1) comenta que nos anos 2000, a abordagem estratégica ocupa parte importante na administração das Organizações não Governamentais – ONG's e que assuntos como planejamento estratégico, objetivos, metas e resultados já se tornaram palavra de ordem nessas organizações.

Williamson, Sawhill (2001, p. 371) também afirmam que as organizações sem fins lucrativos, desde a década passada, em razão do seu crescimento, têm-se voltado para os modelos de negócios tradicionais, buscando maior eficácia e eficiência. As lições do setor privado, dizem os autores, tem-se mostrado úteis para essas organizações, particularmente no que se refere a planejamento estratégico,

marketing, finanças, sistemas de informação e desenvolvimento organizacional, destacando-se, porém, a dificuldade da mensuração de suas performances.

Hudson (1999, p. 16), apesar de admitir que existem muitas semelhanças na administração das organizações em todos os setores da economia e que essas semelhanças estão crescendo cada vez mais, aponta as principais diferenças entre os setores, que corroboram para que se busque teorias e modelos específicos de administração para o Terceiro Setor.

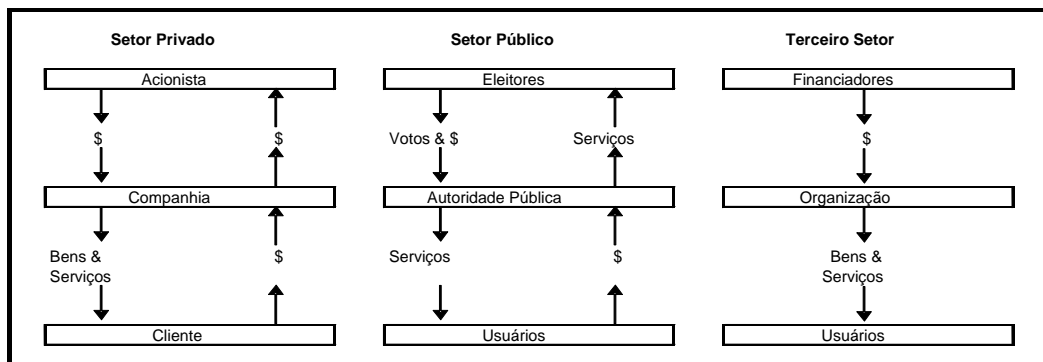


FIGURA 10 – A NATUREZA DAS TRANSAÇÕES NOS DIFERENTES SETORES

Fonte: Hudson, 1999, p. 17

A diferença fundamental entre o terceiro setor e os outros setores, segundo Hudson (1999, p. 17), “[...] é que existe apenas uma frágil ligação entre os usuários e os financiadores do serviço”. Essa fragilidade dificulta o *feedback* recebido pelas organizações, forçando-a a administrar problemas como: (a) demanda ilimitada de serviços ou contida apenas pela minimização de marketing e promoções do serviço; (b) atenção às diferentes expectativas dos financiadores e usuários; (c) não ser diretamente responsável pela qualidade do serviço oferecido.

Hudson (1999, p.18) também destaca a existência de outras diferenças das organizações do Terceiro Setor que, embora não exclusivas desse segmento, constituem um bom desafio para a administração.

1	É fácil ter objetivos vagos.
2	O desempenho é muitas vezes difícil de monitorar.
3	As organizações do terceiro setor são igualmente responsáveis perante muitos patrocinadores.
4	As estruturas administrativas são complexas.
5	O voluntariado é um ingrediente essencial
6	Os valores precisam ser cultivados.
7	A falta de resultado financeiro para determinar prioridades.

QUADRO 5 – CARACTERÍSTICAS DESAFIADORAS NO TERCEIRO SETOR

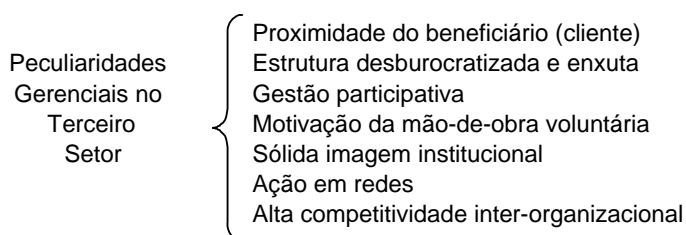
Fonte: HUDSON, 1999, p. 18

De forma geral os objetivos das OTS são difíceis de ser especificados com precisão. Em virtude da dificuldade de especificar objetivos precisos e da falta de resultados financeiros (inerentes a esse tipo de entidade), também é mais difícil medir e monitorar suas realizações.

Um desafio a ser superado ainda pelas OTS diz respeito as suas fontes de recursos, onde cada doador, muitas vezes, tem interesses e expectativas diferentes numa organização do terceiro setor. A necessidade de contrabalançar os interesses dos diversos patrocinadores e de envolver certas peculiaridades de gerenciamento resulta em complexas estruturas de administração, de comissões e subcomissões, cada qual desfrutando de uma posição legítima na estrutura.

Além das estruturas complexas, a maioria das organizações do terceiro setor conta com voluntários não remunerados, que podem não ter experiência administrativa, e que por serem voluntários não assumem compromissos maiores com as OTS, muitas vezes não partilhando nem dos mesmos ideais e valores.

Contraopondo as características desafiadoras de Hudson, citadas acima, Teodósio (2002, p. 260) aponta como diferencial importante as seguintes peculiaridades na gestão do terceiro setor:



QUADRO 6 – GESTÃO NO TERCEIRO SETOR

Fonte: Teodósio, p. 260

As diferenças apontadas e o discurso sobre os prós e os contras da adoção de teorias e ferramentas de gestão já consagradas pela administração geral, servem de alerta para que as organizações do terceiro setor façam uso desses instrumentos, porém de forma crítica, buscando adequá-los às suas necessidades específicas, usufruindo as práticas que já foram testadas pelo setor privado ou público, até que estas estejam totalmente adaptadas às características do terceiro setor.

Dentre as práticas citadas, Hudson (1999, p. 95) destaca a administração estratégica com foco voltado para os seguintes itens: a missão, os objetivos, a estratégia, os planos operacionais, e o processo de monitoração do desempenho.

Anthony (1999, p. 3) entende que os conceitos de gestão são os mesmos para ambas as organizações, com e sem fins lucrativos, porém, em virtude de algumas características próprias das organizações sem fins lucrativos, a aplicação desses conceitos pelos gestores é que diferirão em alguns importantes aspectos. Todavia, esse autor defende a utilização dos mesmos instrumentos de gestão utilizados pelas organizações com fins lucrativos, tais como: planejamento estratégico, orçamento, execução e mensuração, relatório e avaliação.

4 METODOLOGIA APLICADA À PESQUISA

A presente pesquisa, desenvolvida por meio de um estudo de caso múltiplo e revisão bibliográfica, teve como objetivo contribuir com o estudo do Planejamento Estratégico para Entidades do Terceiro Setor com o foco específico nas OTS do município de Hortolândia/SP. Foi desenvolvida embasando-se na teoria e prática a cerca do assunto.

4.1 Método

As Ciências caracterizam-se pela aplicabilidade de métodos científicos. De acordo com Lakatos e Marconi (2000, p. 83), o método pode ser definido como:

O conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Para consecução do objetivo proposto, optou-se em realizar uma revisão bibliográfica, seguida de um estudo de caso múltiplo.

O método utilizado na pesquisa bibliográfica foi a revisão de livros, artigos, dissertações, teses, sites de internet, embasando assim os conceitos a cerca deste trabalho.

Segundo Martins (2002, p. 30):

O estudo bibliográfico consiste no estudo para conhecer as contribuições científicas sobre determinado assunto, tendo como objetivo recolher, selecionar, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre determinado assunto.

Para Lakatos e Marconi (2000, p. 183) a pesquisa bibliográfica abrange toda a bibliografia em relação a determinado tema, colocando o pesquisador em contato com o mesmo.

Neste caso específico, a pesquisa bibliográfica tem o objetivo de desenvolver o embasamento teórico a cerca dos temas Planejamento e Gestão Estratégica e sua aplicabilidade às OTS.

No desenvolvimento deste trabalho, optou-se por realizar um estudo de caso múltiplo que avaliou o nível de Planejamento e Gestão utilizados nas OTS de Hortolândia.

De acordo com Yin (2001, p. 35) o Estudo de Caso, como outras estratégias de pesquisa, representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados.

O estudo de caso único ou de casos múltiplos permanece dentro da mesma estrutura metodológica.

A pesquisa abrangeu 100% das OTS de Hortolândia. Neste município, de acordo com o CMASH – Conselho Municipal de Assistência Social de Hortolândia existem 09 entidades operando de forma oficial e regular.

Contribuiu para a delimitação deste objeto de pesquisa, as OTS de Hortolândia, o fato do pesquisador estar inserido no ambiente por meio de consultorias prestadas por uma das empresas onde o pesquisador trabalha.

A pesquisa realizada nas entidades, consiste nas seguintes etapas:

- Elaboração do instrumento de pesquisa;
- Pré-teste;
- Alterações no instrumento de pesquisa;
- Escolha da população e amostra;
- Coleta de dados.

4.2 Instrumento de pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário, que foi estruturado de forma a testar a hipótese apresentada no trabalho.

Para Lakatos e Marconi (2000, p. 201) “questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistado”.

Antes da aplicação do questionário, foram realizados três pré-testes com indivíduos colaborativos.

Ao todo, o questionário foi composto por 16 questões de múltipla escolha, apresentados pessoalmente pelo pesquisador a cada entidade, tendo como apoio a empresa que o pesquisador trabalha (Vide Apêndice A – Carta Colaborativa/Apresentação Enviada pela Empresa).

Para participar da pesquisa, foram escolhidos os gestores e/ou pessoas que participam ativamente da administração do negócio. Daí, a oscilação existente no número de questionários respondidos por cada entidade.

Importante ressaltar que, nas visitas que o pesquisador fez a cada entidade no início do trabalho, ele fora muito bem recebido pelos gestores das nove entidades. Apenas uma, alegando que seu planejamento contém dados estratégicos de concorrência, de imediato discordou de todos os itens questionados. As outras 08 restantes tiveram um prazo, em média, de uma semana para estarem respondendo as perguntas.

Caso a parte, a entidade E9 colaborou com dois questionários respondidos. Um de seus gestores (P23), por possuir baixo nível de escolaridade, observou ao final dos questionários que as perguntas do Grupo 2 foram elaboradas por pessoas que vivem em um mundo totalmente teórico, sem nunca terem vivenciado o ambiente de uma entidade do Terceiro Setor e, por isso elaboraram questões irrespondíveis ou de difícil entendimento as quais foram também de imediato discordado por esse participante.

Também foi pedido, no primeiro contato, que ao responderem o questionário, que os gestores o respondessem de forma individualizada, para que um não interferisse nas respostas do outro, podendo dessa forma, avaliar, sempre que possível o grau de afinamento entre os gestores.

No início da pesquisa, entrou-se em contato com a CMASH, a qual forneceu uma lista totalizando 09 (nove) organizações do Terceiro Setor, devidamente registrada e oficializadas junto a prefeitura municipal de Hortolândia, lista esta

atualizada até 19/10/2005. A entrega dos questionários aos pesquisados ocorreu na última semana do mês de outubro/2005.

De acordo com a premissa citada acima, de que o número de questionários respondidos variaria de acordo com o número de gestores e/ou pessoas que ajudam na administração da entidade, a população nessa pesquisa foi de 24 colaboradores. Devido a estratégia adotada de entregar os questionários pessoalmente, o pesquisador obteve resposta dos 24 colaboradores.

As questões foram estruturadas da seguinte forma:

- Grupo 1: Identificação da Entidade, composto por três perguntas com o objetivo de identificar o tempo de atividade da entidade, a escolaridade das pessoas que tomam decisões na entidade e qual o tipo de colaborador financeiro que a entidade mais trabalha.
- Grupo 2: Planejamento e Gestão Estratégica, composto por 13 perguntas com o objetivo de identificar a percepção dos gestores acerca do tema, assim como avaliar o grau de implantação/desenvolvimento do planejamento e gestão nas entidades.

O instrumento contou com questões que deveriam ser respondidas utilizando-se de uma escala tipo *Likert*. Esse instrumento visa buscar atitudes frente a um conjunto de assertivas, onde os respondentes são solicitados não só a concordarem ou discordarem, mas manifestar desde a concordância forte até a discordância forte da afirmação. Assim, realizou-se uma análise descritiva dos dados tabulado, ilustrando com gráficos e tabelas para maior clareza.

O Quadro abaixo, estabelece uma ligação entre cada uma das 13 questões do Grupo 2, evidenciando o objetivo da pergunta, referenciando o item a que a mesma se refere na revisão bibliográfica e os autores utilizados ao longo da dissertação para dar sustentação ao quesito.

QUESTÕES	OBJETIVO	ITEM DA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA RELACIONADO À QUESTÃO	AUTORES UTILIZADOS NA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE A QUESTÃO
a) O Planejamento Estratégico esta definido e é constantemente revisado levando-se em consideração a Missão (o objeto social), a Visão (os objetivos/desafios finais) e as crenças e valores da Entidade	Analisar se na elaboração e revisões do Planejamento Estratégico os gestores levam em consideração a Missão, Visão, Valores e Crenças das Entidades.	2.4.1.1 – Missão, Visão, Crenças e Valores	HAX, A.C.; MAJLUF, N.S; KOTLER, P; OLIVEIRA, D. de; P.R. de TAVARES, M.C.
b) Na elaboração e revisão do planejamento da entidade, projeta-se cenários, ou seja, leva-se em conta variáveis econômicas, sociais, políticas, etc.	Analisar se na elaboração e revisões do Planejamento Estratégico os gestores preocupam-se com projeção de cenários econômicos, sociais, políticos, entre outros, que possam vir a interferir no desenvolvimento das atividades da entidade.	2.4.1.2 – Cenários e Análise de Mercado	HAX, A.C.; MAJLUF, N.S; KOTLER, P; OLIVEIRA, D. de; P.R. de TAVARES, M.C.
c) O Planejamento Estratégico da entidade, baseia-se em análises de mercado, isto é, faz-se um estudo dos usuários da OTS, colaboradores, fornecedores, prestadores de serviços, etc.	Analisar a percepção dos gestores no processo gerencial, de fazer-se periodicamente análises de mercado, ou seja, fazer uma auditoria de posição para se definir “como se está”, para posteriormente definir-se as diretrizes a serem seguidas.	2.4.1.2 – Cenários e Análise de Mercado	HAX, A.C.; MAJLUF, N.S.; KOTLER, P.; OLIVEIRA, D. de; P.R. de TAVARES, M.C.

<p>d) Na elaboração e revisão do Planejamento Estratégico, considera-se os pontos fortes, fracos e neutros da entidade e faz-se uma análise externa das oportunidades e ameaças.</p>	<p>Analisar se na elaboração e revisões do Planejamento Estratégico os gestores fazem a análise <i>SWOT</i>, ou seja, se os mesmos analisam os pontos fortes, fracos (variáveis internas), ameaças e oportunidades (variáveis externas) que afetam, ou possam a vir afetar a entidade.</p>	<p>2.3 - Definição de Estratégia</p>	<p>ANSOFF, H.I.; ANTHONY, R.N.; YOUNG, W.D; OLIVEIRA, D. de; P.R. de TAVARES, M.C; HANSEN, D.R.; MOWEN M.M; KATZ, D.; KAHN,R.L.</p>
<p>e) No Planejamento Estratégico da entidade, considera-se o Modelo de Negócio da mesma, como por exemplo, mercado em que atua, linhas de projetos, entre outras.</p>	<p>Analisar a percepção dos gestores no processo gerencial, quanto ao Modelo de Negócio da entidade, buscando conhecer, por exemplo, as necessidades da comunidade a qual a entidade está inserida.</p>	<p>2.3 - Definição de Estratégia</p>	<p>ANSOFF, H.I; ANTHONY, R.N.; YOUNG, W.D; OLIVEIRA, D. de; P.R. de TAVARES, M.C; HANSEN, D.R.; MOWEN M.M; KATZ, D.; KAHN,R.L.</p>
<p>f) No Planejamento Estratégico estão definidas Estratégias gerais da empresa, como exemplo, estratégia de captação de recursos, de marketing, etc.</p>	<p>Analisar se na elaboração e revisões do Planejamento Estratégico os gestores estabelecem a postura estratégica da entidade delimitando alternativas e ações para cumprir a sua missão.</p>	<p>2.3 - Definição de Estratégia</p>	<p>ANSOFF, H.I; ANTHONY, R.N.; YOUNG, W.D; OLIVEIRA, D. de; P.R. de TAVARES, M.C; HANSEN, D.R.; MOWEN M.M.; KATZ, D.; KAHN,R.L.</p>
<p>g) No Planejamento Estratégico estão claramente definidos os Objetivos Estratégicos que ajudarão a entidade a desenvolver suas estratégias.</p>	<p>Analisar se na elaboração e revisões do Planejamento Estratégico os gestores desmembram as estratégias em partes menores, ou seja, se definem objetivos estratégicos. A serem desenvolvidos pela entidade.</p>	<p>2.3 - Definição de Estratégia</p>	<p>ANSOFF, H.I; ANTHONY, R.N.; YOUNG, W.D; OLIVEIRA, D. de; P.R. de TAVARES, M.C; HANSEN, D.R.; MOWEN M.M; KATZ, D.; KAHN,R.L.</p>

h) No Planejamento Estratégico são inseridos alguns indicadores de desempenho que visam o acompanhamento do mesmo, como por exemplo, indicadores de desempenho não financeiros e indicadores financeiros.	Analisar a percepção dos gestores no processo gerencial quanto a importância de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros no planejamento estratégico da entidade.	2.4.1.3 – Indicadores e parâmetros de avaliação e controle	ASSAF NETO, A.
i) Para os indicadores de desempenho inseridos no Planejamento Estratégico, são definidas metas que sirvam de parâmetros de comparabilidade.	Analisar a percepção dos gestores no processo gerencial quanto a inserção no planejamento estratégico de parâmetros de comparabilidade para se avaliar o desempenho da entidade.	2.4.1.3 – Indicadores e parâmetros de avaliação e controle	ASSAF NETO, A.
j) No Planejamento Estratégico são definidos projetos, os quais permitiram o desenvolvimento prático do plano estratégico.	Analisar se na elaboração e revisões do Planejamento Estratégico os gestores definem projetos que vão atuar e operacionalizar as ações para realizar as decisões estratégicas.	2.3 - Definição de Estratégia 2.4 – Planejamento	ANSOFF, H.I.; ANTHONY, R.N.; YOUNG, W.D; OLIVEIRA, D. de; P.R. de TAVARES, M.C.; HANSEN, D.R.; MOWEN M.M.; KATZ, D.; KAHN,R.L.
k) O Planejamento Estratégico, uma vez concluído e revisado é comunicado a todos os colaboradores e interessados no mesmo.	Analisar a percepção dos gestores no processo gerencial de se divulgar em toda a entidade o planejamento estratégico objetivando um maior engajamento das pessoas e consequentemente, na realização das metas da entidade.	2.4 – Planejamento	ASSAF NETO, A.; FIGUEREDO, S.; CAGGIANO, P.C.; HUDSON, M.; KOTLER, P.; OLIVEIRA, D. de; P.R. de SANTOS, R.V. dos.

QUADRO 7 – RESUMO/OBJETIVOS DO ESTUDO DE CASO

Fonte: autor

4.3 Coleta de dados

Os dados para esta pesquisa foram obtidos por meio de questionário. As perguntas foram direcionadas para obter conhecimento sobre o nível de implantação e importância do Planejamento e Gestão implantadas nas OTS de Hortolândia.

A pesquisa por questionário foi aplicada no universo total das OTS (09) com os principais colaboradores/voluntários envolvidos na gestão do negócio, tanto administrativo como operacional, identificando assim a percepção dos mesmos quanto aos conceitos oriundos do Planejamento Estratégico e as práticas atuais de gestão das entidades, comparando-as aos conceitos de planejamento e gestão estratégica.

As informações obtidas por meio da pesquisa, mesmo que incongruentes, não foram alteradas, bem como as conclusões por parte do pesquisador.

Assim, ainda que os gestores P10 e P23 tenham discordado de imediato da maioria dos quesitos do questionário, os mesmos fizeram parte da análise, uma vez que responderam os questionários assinalando alternativas que expressavam a sua discordância.

O estudo de caso múltiplo, além de procurar testar a hipótese, teve como objetivo comparar práticas de gestão/planejamento internos, com a base teórica, conforme descrito na revisão bibliográfica.

5 A PESQUISA

A amostra da pesquisa é constituída por respostas de 09 OTS, representadas por 24 gestores e/ou colaboradores que participam da administração das mesmas. Esta variável se deu em virtude do número de partícipes do processo administrativo.

Para efeito deste trabalho, o pesquisador, de acordo e na seqüência da listagem fornecida pela CMASH, localizada no Apêndice B, atribui para cada entidade o código de E1 a E9.

E1 – CCART

E2 – Escola Evangelho Esperança

E3 – Centro Comunitário São Pedro

E4 – Casa Betânia da Paz

E5 – Desafio Jovem Jeová Raffá

E6 – Núcleo Criança Vinde a Mim

E7 – CONTATO

E8 – Associação de Moradores São Sebastião

E9 – Grupo Fraternidade Espírita Irmão Américo

Cada questionário respondido recebeu um código que varia de P1 a P24, que estão associados a suas respectivas OTS, como discriminado abaixo:

E1 – P1 a P4;

E2 – P5 a P7;

E3 – P8 e P9;

E4 – P10;

E5 – P11 A P13;

E6 – P14 a P16;

E7 – P17 a P19;

E8 – P20 a P22

E9 – P23 e P24.

Após coletados os dados da pesquisa, efetuou-se uma tabulação dos mesmos de forma a agrupá-los. Fez-se análise das entidades como um todo e também por entidades individualizadas. Alguns respondentes manifestaram comentários complementares a algumas questões, que serão explanados oportunamente no decorrer das análises.

Os dados coletados foram trabalhados de forma descritiva, apresentando-os na forma de tabelas e gráficos, utilizando como auxílio os *softwares Microsoft Excel e Word*.

5.1 Análise da pesquisa

O instrumento de pesquisa foi elaborado em duas etapas. A primeira etapa busca identificar as características dos respondentes e da OTS propriamente dita. Já a segunda etapa trata das questões objeto da pesquisa. Na análise dos dados foi obedecido essa seqüência.

O público alvo desta pesquisa são os gestores e outros colaboradores com funções semelhantes, que de alguma forma estejam ligados à área de gestão da entidade.

Primeiramente, são comentados os dados obtidos na primeira etapa a fim de traçar o perfil das entidades, posteriormente, sendo tratado a segunda etapa da pesquisa, a fim de estabelecer um conhecimento geral sobre as características das Entidades, seus gestores e seus principais colaboradores financeiros. Após a análise descritiva de cada questão, apresenta-se uma estratégia analítica geral em que cada questão, por entidade que houver mais de 50% de concordância entre seus gestores, foi considerada consistente tendo em vista as proposições iniciais deste estudo.

Constatou-se que todas as entidades possuem mais de 05 anos de atividades, e que, apesar de estarem atuando a bastante tempo, após análise do grupo 2 de perguntas percebe-se que o planejamento ainda é feito de forma incipiente, principalmente por falta de profissionais qualificados na área de gestão.

A maioria das entidades é gerida por pessoas de nível superior, com qualificações ligadas principalmente as atividades fins desempenhada por suas respectivas OTS.

Quanto os repasses recebidos, os principais colaboradores são pessoas físicas, seguidas do governo municipal, por meio do FUNCRIA, fundo criado no município com a finalidade de apoiar os trabalhos dessas entidades

Por seus doadores serem principalmente pessoas físicas e, não exigirem controles mais apurados da entidade, deduz-se daí o atraso em relação ao planejamento e gestão estratégica.

Análise por questão do grupo 2

a) o Planejamento Estratégico está definido e é constantemente revisado levando-se em consideração a Missão (o objeto social), a Visão (os objetivos/desafios finais) e as crenças e valores da Entidade .

TABELA 1 - PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE MISSÃO, VISÃO, CRENÇAS E VALORES

Questão	Discorda plenamente		Discorda		Indiferente		Concorda		Concorda Plenamente	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
a) O Planejamento Estratégico esta definido e é constantemente revisado levando-se em consideração a Missão (o objeto social), a Visão (os objetivos/desafios finais) e as crenças e valores da Entidade.	-	0,0	2	8,0	3	13,0	12	50,0	7	29,0

Fonte: autor

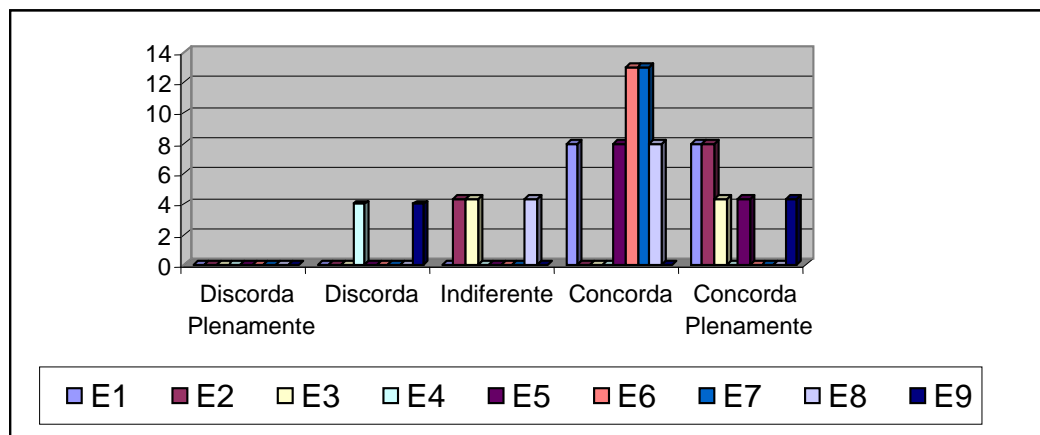


GRÁFICO 1 - PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE MISSÃO, VISÃO, CRENÇAS E VALORES

Fonte: autor

O Planejamento e Gestão Estratégica é uma realidade presente nas organizações privadas com fins lucrativos. Porém, nas OTS, até por seus

gestores/fundadores terem a concepção de serem sem fins lucrativos, não davam a merecida importância para tal tema.

A definição da missão, ou seja, de um motivo central, tanto para o planejamento, como para a OTS como um todo, é de extrema importância. A missão, deve ser definida de forma que viabilize alguma necessidade do ambiente externo.

Já a visão, de acordo com Oliveira, D. P. R. (1999, p. 82), são os limites que uma empresa consegue enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. A visão são os desafios da entidade.

Na construção da missão e visão, é fundamental que se leve em conta as crenças e valores da entidade, que por sua vez, acabam sendo os princípios dos fundadores que acabam por serem imputados a OTS.

A análise das respostas, de acordo com a tabela 1 apresentou 79% de concordância, indicando que seus fundadores, numa visão empreendedora, definiram esses três tópicos, delegando aos gestores das mesmas procederem revisões e atualizações constantes de acordo com as necessidades.

Dos pesquisados, 8% discordam que esses pontos sejam relevantes na elaboração do planejamento ou que pelo menos eles sejam frequentemente revisados e atualizados.

Outros 13% dos respondentes foram indiferentes a questão. Diante dos dados, percebe-se que esses pontos, Missão, Visão e Crenças e Valores são norteadores básicos para as OTS de Hortolândia.

De forma geral houve unanimidade por partes (vide Anexo D) dos gestores das entidades de que esses itens devem ser revisados constantemente e levados em conta na elaboração do Planejamento. Na entidade E9, percebe-se a inexistência de consenso sobre a questão, sob o ponto de vista dos gestores, porém, e de suma importância que leve-se em conta a observação do gestor P23 com relação as perguntas do Grupo 2.

Para qualquer divergência que venha a existir entre as respostas dos gestores dessa entidade, deve-se considerar a observação epigrafada acima.

É importante que no Planejamento estratégico se consolide as opiniões e pontos de vista dos gestores das entidades, gerando uma situação de concretização de idéias comuns e aceitas pela OTS, pois uma vez definido esse tripé, existirá uma concentração de esforços e recursos para resultados otimizados a serem alcançados pela entidade.

A fim de maior esclarecimento sobre o posicionamento dos respondentes, efetuou-se o cruzamento das opiniões de cada entidade, conforme demonstrado no gráfico 1.

Das 09 entidades participantes da pesquisa 07 entidades, por meio de seus gestores, concordam que a missão, visão, crenças e valores são de fundamental importância em um planejamento, mostrando assim que há consistência neste quesito.

b) na elaboração e revisão do planejamento estratégico da entidade, projeta-se cenários, ou seja, leva-se em conta variáveis econômicas, sociais, políticas, etc.

TABELA 2 - PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE CENÁRIOS EXTERNOS.

Questão	Discorda plenamente		Discorda		Indiferente		Concorda		Concorda Plenamente	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
b) Na elaboração e revisão do planejamento estratégico da entidade, projeta-se cenários, ou seja, leva-se em conta variáveis econômicas, sociais, políticas, etc.	1	4,0	2	8,0	-	0,0	14	59,0	7	25,0

Fonte: autor

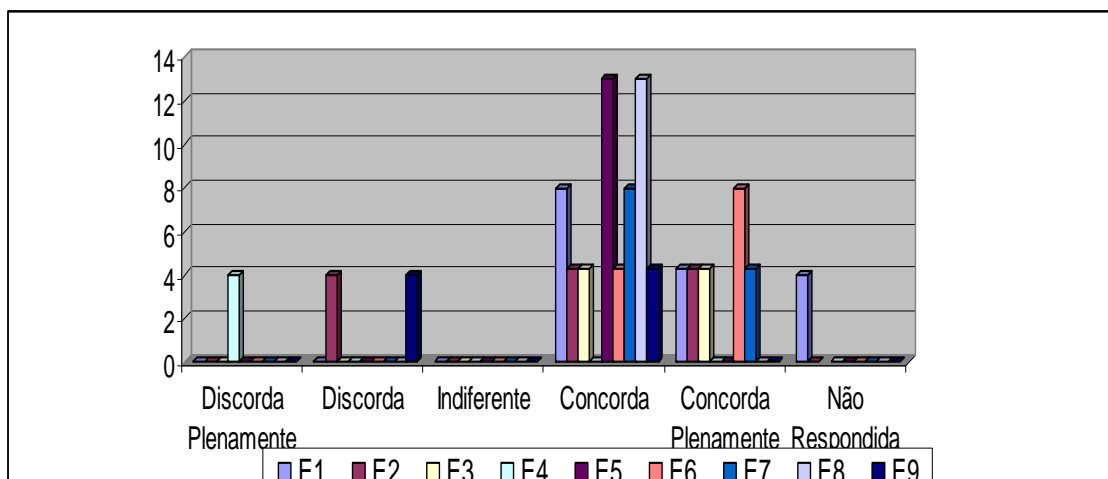


GRÁFICO 2 - PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE CENÁRIOS EXTERNOS.

Fonte: autor

Na elaboração e revisão do planejamento estratégico, considerar-se cenários é um processo que deve envolver todos os gestores da entidade. Eles conhecem a entidade a fundo, proporcionando trocas de idéias de forma interativa.

Projetar cenários nada mais é do que conceber o futuro em decorrência de tendências históricas. A medida que o ambiente sofre alterações, sejam elas, político, econômico, social ou outros, os cenários se tornam mais importantes para o processo decisório estratégico.

Dessa forma, houve uma forte concordância dos respondentes, atingindo 84% (Tabela 2), o que permiti inferir que os gestores de OTS tem em mente a relevância de projetar-se cenários para a manutenção e continuidade da entidade. Individualmente, apenas na entidade E2 um dos gestores teve a opinião divergente dos demais gestores, o que não invalida a assertiva de que cenários devem ser levados em conta no planejamento estratégico.

Um ponto observado nesta questão, e apenas nesta questão de todos os questionários recebidos, foi a abstenção de resposta do gestor P4 da entidade E1.

Das 09 entidades participantes da pesquisa 07 entidades, por meio de seus gestores, concordam que a projeção de cenários é um dos pontos a serem seguidos e revisados no planejamento estratégico da entidade, mostrando também que há consistência neste quesito (Anexo D).

c) o Planejamento Estratégico da entidade, baseia-se em análises de mercado, isto é, faz-se um estudo dos usuários da OTS, colaboradores, fornecedores, prestadores de serviços, etc.

TABELA 3 – ANÁLISE DE MERCADO COMO FERRAMENTA DE APOIO PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Questão	Discorda plenamente		Discorda		Indiferente		Concorda		Concorda Plenamente	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
c) O Planejamento Estratégico da entidade, baseia-se em análises de mercado, isto é, faz-se um estudo dos usuários da OTS, colaboradores, fornecedores, prestadores de serviços, etc.	1	4,0	8	33,0	4	17,0	10	42,0	1	4,0

Fonte: autor

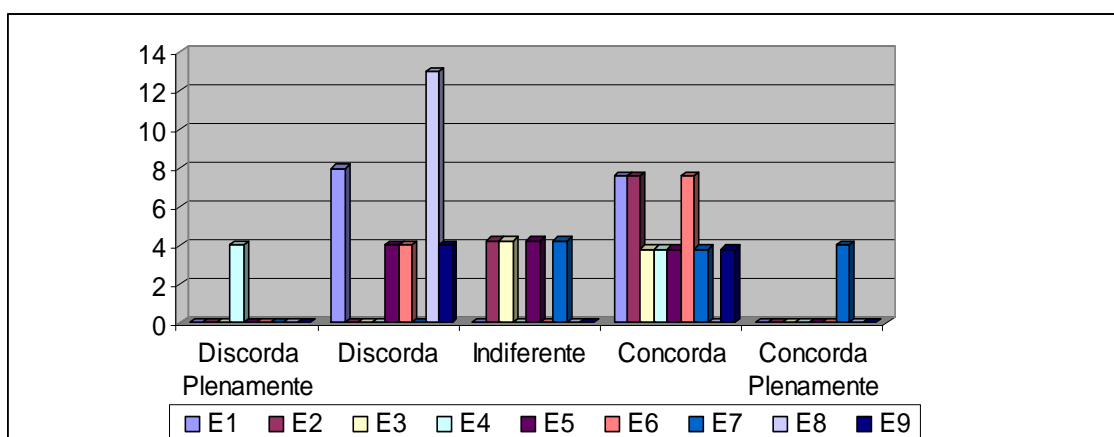


GRÁFICO 3 – ANÁLISE DE MERCADO COMO FERRAMENTA DE APOIO PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Fonte: autor

A análise de mercado é uma fase, que pode-se chamar de auditoria de posição, em que deve-se determinar “como se está”. Esta fase é realizada por meio de várias pessoas (colaboradores, fornecedores, prestadores de serviço, entre outros) representativas de várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes a realidade tanto interna como externa da entidade.

Segundo Oliveira, D. P. R. (2002, p. 47), para se alcançar resultados satisfatórios em uma organização, ou seja, a evolução esperada, faz-se necessária a análise dos ambientes internos e externos.

Analisando os dados (Tabela 3), percebe-se que houve bastante divergência neste tópico, quando apenas 46% concordaram, 37% discordaram e 17% foram indiferentes. Isso demonstra que esse tipo de análise, ou *feedback* por parte do mercado pouco importa na elaboração e revisão do planejamento estratégico para as OTS de Hortolândia. Neste ponto, não houve unanimidade de concordância por nenhuma das entidades.

Apesar da entidade E8 ter respondido positivamente em relação a questão anterior sobre a importância de cenários, neste tópico apresentou discordância sobre a relevância da análise de mercado junto a um processo de planejamento estratégico. Os gestores não apresentam um posicionamento coerente.

Das 09 entidades participantes da pesquisa 05 entidades, por meio de seus gestores, concordam que deve ser feita a análise de mercado (Anexo D). Para a maioria dos gestores não há por que existir a entidade se a mesma não atender aos anseios da comunidade na qual está inserida. Há consistência nessa resposta, uma vez que de forma geral a maioria das entidades pesquisadas se preocupa com a análise de mercado ou pelo menos tem em mente que esta análise deve ser feita.

d) na elaboração e revisão do Planejamento Estratégico, considera-se os pontos fortes, fracos e neutros da entidade e faz-se uma análise externa das oportunidades e ameaças.

TABELA 4 – ANÁLISE SWOT COMO FERRAMENTA DE APOIO PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Questão	Discorda plenamente		Discorda		Indiferente		Concorda		Concorda Plenamente	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
d) Na elaboração e revisão do Planejamento Estratégico, considera-se os pontos fortes, fracos e neutros da entidade e faz-se uma análise externa das oportunidades e ameaças.	1	4,0	5	21,0	3	13,0	13	54,0	2	8,0

Fonte: autor

Os gestores devem ter um conhecimento equilibrado entre as variáveis internas (pontos forte e pontos fracos) e as variáveis externas (ameaças e oportunidades). Esse processo, no mundo dos negócios é mais conhecido como análise *SWOT* (*S – Strength, W – Weakness, O – Opportunities, T – Threats*).

Segundo Ansoff (1990, p. 83) esse tipo de análise permite identificar deficiências nas competências e nos recursos das empresas, assim como, identificar pontos que a empresa possa explorar por meio da diversificação.

Quando se faz esse tipo de análise, ou seja, das variáveis internas e externas, está-se fazendo um diagnóstico estratégico, uma espécie de fotografia da empresa e seu ambiente em determinado momento. Esse tipo de análise é de fundamental importância para a construção de cenários.

Esse processo cria uma situação de concretização de idéias pela OTS, concentrando esforços e recursos para resultados a serem alcançados pela entidade.

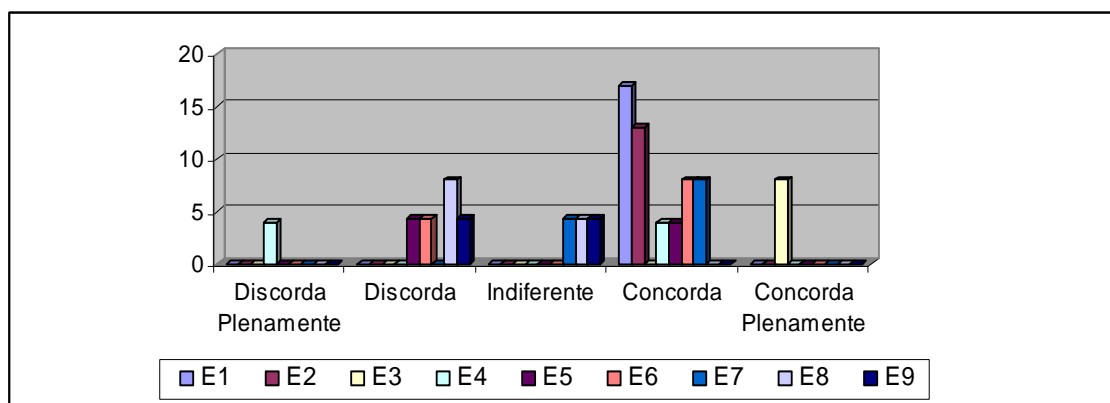


GRÁFICO 4 – ANÁLISE SWOT COMO FERRAMENTA DE APOIO PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Fonte: autor

A análise das respostas (Tabela 4) apresentou 62% de concordância (individualmente a concordância foi de 100% nas entidades E1, E2 e E3 – vide Anexo D), indicando que a análise *SWOT* é levada em conta pela maioria das OTS de Hortolândia na construção e revisão de seus planejamentos estratégicos. Entretanto, 24% dos pesquisados desconsideraram esses dados para uma melhor gestão. Considerando que outros 13% dos respondentes foram indiferentes à questão, percebe-se que há controvérsias de opiniões entre os gestores, ou seja, as

opiniões não se caracterizam apenas por uma vertente. O gráfico 4 demonstra esse fato.

Das 09 entidades participantes da pesquisa 07 entidades, por meio de seus gestores, concordam que este tipo de análise (*SWOT*) deve ser feita pela entidade durante seu processo de gestão e planejamento.

Há consistência neste quesito, contando com respostas positivas pela maioria absoluta dos gestores.

e) no Planejamento Estratégico da entidade, considera-se o Modelo de Negócio da mesma, como por exemplo, mercado em que atua, linhas de projetos, entre outras.

TABELA 5 – ANÁLISE DO MODELO DE NEGÓCIO COMO FERRAMENTA DE APOIO PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Questão	Discorda plenamente		Discorda		Indiferente		Concorda		Concorda Plenamente	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
e) No Planejamento Estratégico da entidade, considera-se o Modelo de Negócio da mesma, como por exemplo, mercado em que atua, linhas de projetos, entre outras.	2	8,0	2	8,0	5	21,0	12	50,0	3	13,0

Fonte: autor

Conforme citado na questão C, a interação com o meio onde a OTS está inserida é importante também para a definição do seu Modelo de Negócio.

É preciso que a entidade, dentre outros, defina linhas de projetos e o mercado específico a serem explorados, o que, de acordo com a necessidade do meio onde está inserida, pode ser ou não interessante.

A entidade ao ser constituída, a exemplo dos países norte americanos, deveria procurar os órgãos competentes a fim de verificar se na região em que

pretende atuar, já existe outra com finalidades semelhantes. Com essa atitude prudente evitar-se-ia a descontinuidade da OTS.

De acordo com a Tabela 5, constata-se que houve 63% de concordância dos gestores individualmente, indicando numa atitude conservadora que o Modelo de Negócios deve ser levado em conta na gestão da entidade. Boa parte dos pesquisados mostraram-se indiferentes (21%) ou mesmo discordantes dessa posição (16%) por considerarem que, como objetivo geral de toda OTS é promover o bem social, quanto mais entidades existirem, mais forças terão para alcançarem este fim.

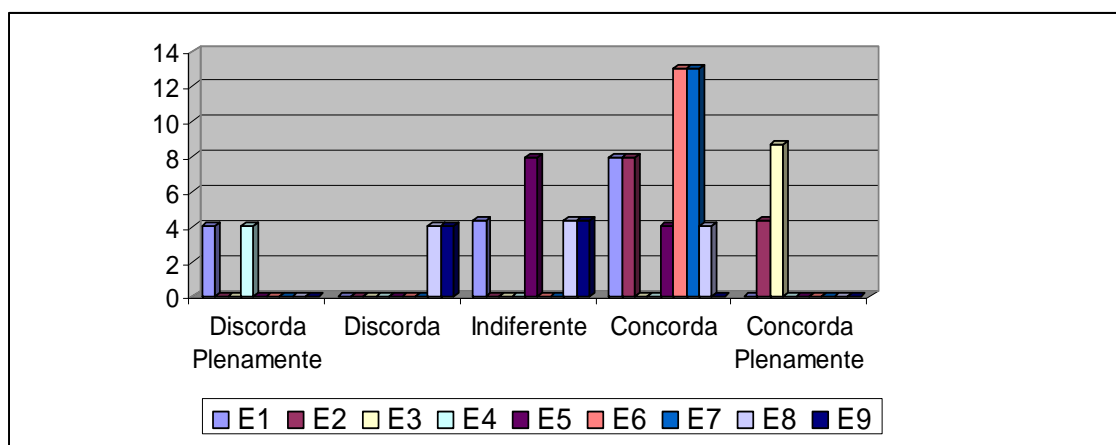


GRÁFICO 5 – ANÁLISE DO MODELO DE NEGÓCIO COMO FERRAMENTA DE APOIO PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Fonte: autor

Apesar da maioria dos gestores acharem importante que seja feita análise do modelo do negócio, quando se analisa a entidade como um todo, das 09 entidades participantes da pesquisa, apenas 04 concordam que essa análise deva ser feita pela entidade. Ainda assim, por representar 63% dos gestores pesquisados considera-se consistente este quesito.

f) no Planejamento Estratégico estão definidas Estratégias gerais da entidade, como exemplo, estratégia de captação de recursos, de marketing, etc.

TABELA 6 – ESTRATÉGIAS GERAIS COMO BASE PARA A DEFINIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Questão	Discorda plenamente		Discorda		Indiferente		Concorda		Concorda Plenamente	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
f) No Planejamento Estratégico estão definidas Estratégias gerais da empresa, como exemplo, estratégia de captação de recursos, de marketing, etc.	2	8,0	6	25,0	3	13,0	12	50,0	1	4,0

Fonte: autor

A postura estratégica da entidade é estabelecida por uma escolha consciente de uma das alternativas de caminho e ação para cumprir a sua missão. Norteia as demais políticas que venham a ser adotadas a médio e longo prazo.

Para Oliveira, D. P. R. (2002, p. 192) estratégia consiste em definir caminhos, cursos e programas de ação que devam ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos.

Essas estratégias gerais podem ter vários focos: de sobrevivência, de manutenção, de crescimento ou de desenvolvimento.

Independente dos focos acima, é importante que a entidade defina estratégias gerais, como por exemplo, de marketing e de captação de recursos para, de forma gradual e consciente estarem alcançando seus objetivos fins.

Dessa forma, a análise das respostas (Tabela 6) apresentou 54% de concordância, indicando que o Planejamento Estratégico da maioria das entidades apresentam um grau de detalhamento relevante, em que constam metas individualizadas por departamentos. Dos respondentes 33% discorda dessa posição, entendendo não ser necessário tal detalhamento minucioso. Os outros 13% dos respondentes foram indiferentes à questão, demonstrando assim divergência entre as opiniões como mostra o gráfico 6 abaixo.

Durante os primeiros encontros, em que o entrevistado pode conversar com alguns gestores das entidades, foi observado que, devido terem muito mais

conhecimentos empírico à teórico, muitas vezes preocupam-se apenas com o projeto em si, no seu desenvolvimento, não se preocupando com os demais fatores que poderiam estar agregando ou vir a agregar valores ao projeto.

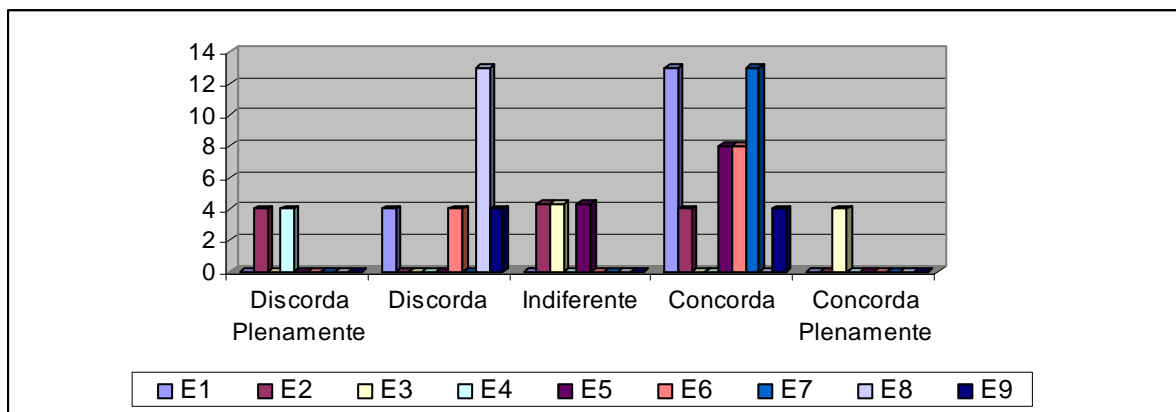


GRÁFICO 6 – ESTRATÉGIAS GERAIS COMO BASE PARA A DEFINIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Fonte: autor

Das 09 entidades participantes da pesquisa 05 entidades, por meio de seus gestores, concordam que é preciso que se definam estratégias durante a elaboração e que as mesmas devam ser revistas ao longo do executar do planejamento. Para efeito deste trabalho, considera-se consistente este quesito.

g) no Planejamento Estratégico estão claramente definidos os Objetivos Estratégicos que ajudarão a entidade a desenvolver suas estratégias.

TABELA 7 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS COMO BASE PARA A DEFINIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Questão	Discorda plenamente		Discorda		Indiferente		Concorda		Concorda Plenamente	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
g) No Planejamento Estratégico estão claramente definidos os Objetivos Estratégicos que ajudarão a entidade a desenvolver suas estratégias.	1	4,0	4	17,0	1	4,0	15	62,0	3	13,0

Fonte: autor

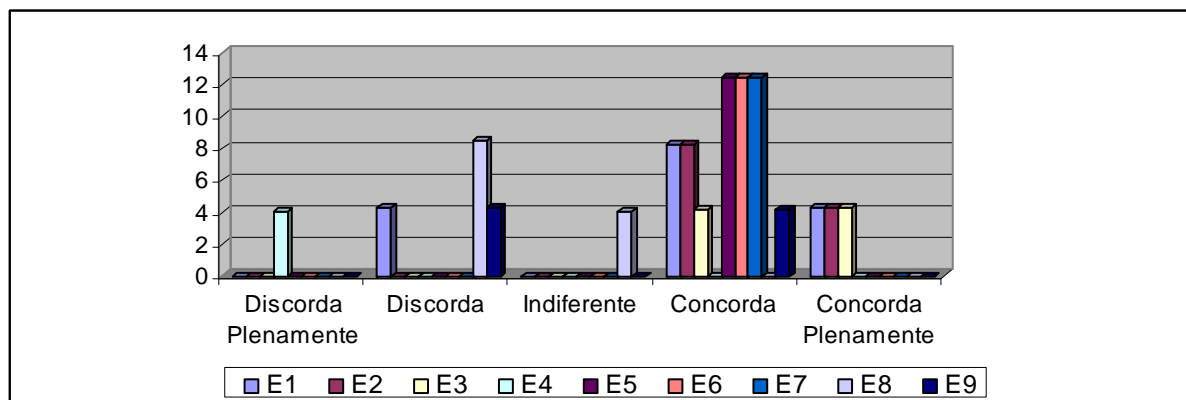


GRÁFICO 7 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS COMO BASE PARA A DEFINIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Fonte: autor

Os objetivos estratégicos e as metas, representam uma situação básica para o adequado planejamento estratégico, pois estes aspectos correspondem à identificação dos fins da empresa de forma mais palpável para os gestores e funcionários.

Os objetivos devem ser alterados conforme as variáveis, tanto internas como externas mudarem ao longo do tempo. Essa não revisão constante indicaria uma acomodação por parte da entidade.

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão e, para que seja eficiente e eficaz os objetivos devem ser conhecidos, adequados, aceitos e consistentes.

Nesse sentido, houve uma grande concordância dos respondentes, atingindo 75%, o que permite inferir que os gestores das OTS tem trabalhado em cima dos objetivos estratégicos, como base para suas estratégias, que por sua vez fazem parte do Planejamento. Esse ponto é interessante em virtude da necessidade desses objetivos para implantação e manutenção da gestão nas OTS, pois sem esse apoio torna-se inviável essa gestão.

Das 09 entidades participantes da pesquisa 07 entidades, por meio de seus gestores concordam que devem ser definidos os objetivos estratégicos. Importante observar que neste ponto as entidades E2 e E3 concordam que devam ser traçados os objetivos estratégicos, porém, no quesito anterior, os gestores das mesmas não apresentaram uniformidade em suas respostas, fazendo com que numa análise por

entidade, as duas em caso (E2 e E3) não apresentassem concordância com o quesito anterior (Vide Anexo D). É preciso que se tenha claramente definidos os conceitos de estratégias e objetivos estratégicos. Talvez por isso tenha havido tal divergência.

Há consistência nessa resposta, uma vez que de forma geral a maioria das entidades pesquisadas consideram a definição de objetivos estratégicos no seu processo de gestão e planejamento.

h) no Planejamento Estratégico são inseridos alguns indicadores de desempenho que visam o acompanhamento do mesmo, como por exemplo, indicadores de desempenho não financeiros e indicadores financeiros.

TABELA 8 – O USO DE INDICADORES NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Questão	Discorda plenamente		Discorda		Indiferente		Concorda		Concorda Plenamente	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
h) No Planejamento Estratégico são inseridos alguns indicadores de desempenho que visam o acompanhamento do mesmo, como por exemplo, indicadores de desempenho não financeiros e indicadores financeiros.	1	4,0	7	29,0	3	13,0	12	50,0	1	4,0

Fonte: autor

Buscou-se verificar a percepção dos gestores quanto a importância de indicadores para um planejamento.

Os indicadores são elementos que afetam o desempenho da organização e devem ser identificados e acompanhados por meio de medidas financeiras e não financeiras.

Assaf Neto (2003, p. 169), diz que os indicadores devem permitir o estudo da cadeia de resultados que estão agregando valor para a organização, identificando seus pontos fortes e fracos.

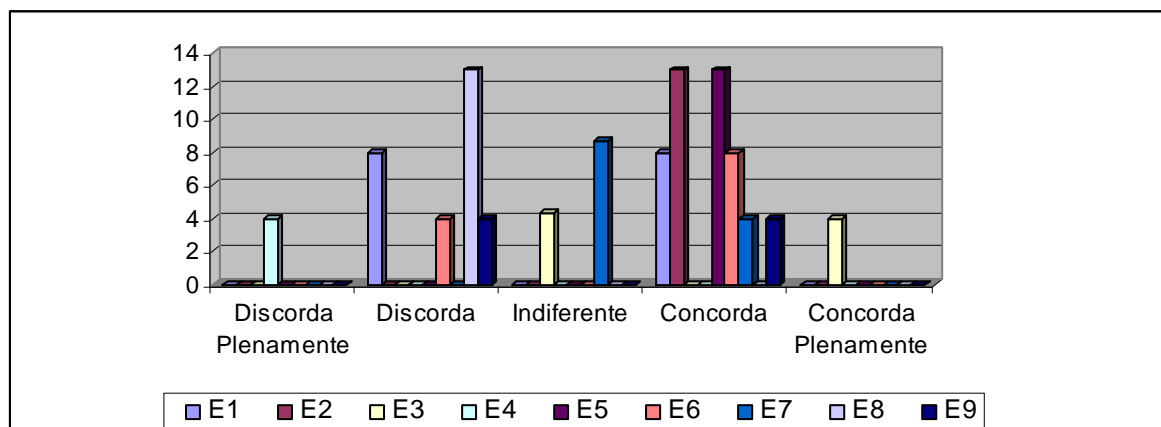


GRÁFICO 8 – O USO DE INDICADORES NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Fonte: autor

Analisando-se as respostas apresentadas (Tabela 8), constata-se 54% de concordância, indicando que o uso de indicadores seria muito útil na gestão da entidade. Dos respondentes 33% discordam dessa posição, e 13% são indiferentes por não terem um conhecimento mais profundo/técnico a cerca destas ferramentas, por ainda ser considerada pouco desenvolvida quando relativa as OTS. O gráfico 8 ilustra essa situação.

Apesar da maioria dos gestores individualmente acharem importante o uso de indicadores, quando se analisa a entidade como um todo, das 09 entidades participantes da pesquisa, apenas 04 concordam que indicadores devam fazer parte do planejamento. Ainda assim, por 54% dos gestores terem concordado, considera-se consistente este quesito.

i) para os indicadores de desempenho inseridos no Planejamento Estratégico, são definidas metas que sirvam de parâmetros de comparabilidade.

TABELA 9 – METAS DE COMPARABILIDADE NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Questão	Discorda plenamente		Discorda		Indiferente		Concorda		Concorda Plenamente	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
i) Para os indicadores de desempenho inseridos no Planejamento Estratégico, são definidas metas que sirvam de parâmetros de comparabilidade.	1	4,0	5	21,0	8	33,0	7	29,0	3	13,0

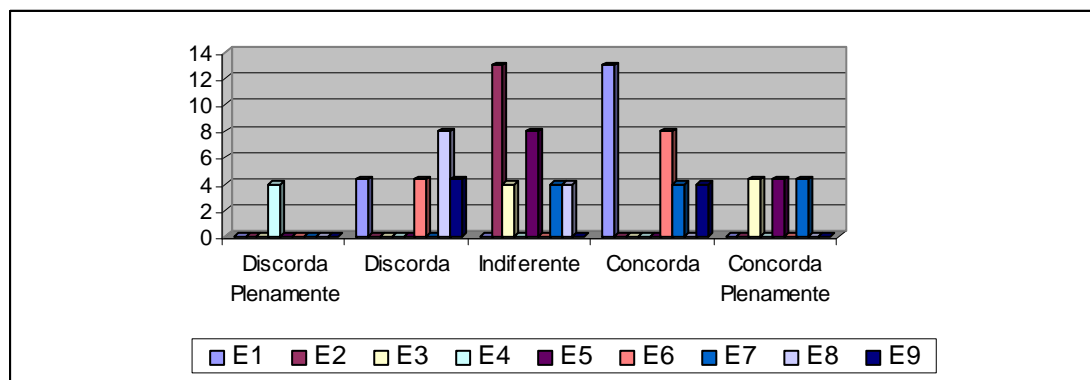
Fonte: autor

A avaliação de desempenho é um item importante e deve ser feito por meio de parâmetros de comparabilidade, que devem, por sua vez fazer parte do planejamento.

Seu acompanhamento deve ser constante. Assim que definido e implantado o sistema entra-se na fase de avaliação do resultado.

Há uma meta a ser atingida a cada período com acompanhamento direto, caso as metas não sejam atingidas, deverá ocorrer correção de estratégias, mas jamais serão mudadas as metas.

Uma vez definido, as metas não mudam, o que pode haver é reavaliação e correção de estratégias, apenas, pois cada responsável pelo departamento deverá atingir o que lhe foi designado, tendo uma boa justificativa caso isto não ocorra.

**GRÁFICO 9 – METAS DE COMPARABILIDADE NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Fonte: autor

Analisando os dados da Tabela 9 acima, percebe-se que houve bastante divergência neste tópico, quando 42% concordaram, 25% discordaram e 33% foram indiferentes. Seguindo a linha da questão anterior, onde apenas 54% dos gestores afirmam usar algum tipo de indicador, ainda que não construídos da melhor forma, não é comum que as OTS trabalhem com parâmetros de comparabilidade por acreditarem, dentre outros motivos, não haver competição entre este setor.

Esta questão está alinhada ao quesito anterior. Apenas 04 entidades haviam concordado quanto ao uso de indicadores e apenas quatro continuam concordando neste quesito que devam ser inseridos parâmetros de comparabilidade para tais indicadores. Sendo assim, por representar menos de 50%, tanto das entidades como dos gestores considerados individualmente, não será considerado consistente este quesito.

j) no Planejamento Estratégico são definidos projetos, os quais permitiram o desenvolvimento prático do plano estratégico.

TABELA 10 – DEFINIÇÃO DE PROJETOS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Questão	Discorda plenamente		Discorda		Indiferente		Concorda		Concorda Plenamente	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
j) No Planejamento Estratégico são definidos projetos, os quais permitiram o desenvolvimento prático do plano estratégico.	1	4,0	3	13,0	2	8,0	15	62,0	3	13,0

Fonte: autor

A análise da interligação entre as estratégias e os projetos no processo de planejamento estratégico nas entidades do terceiro setor, assim como em qualquer entidade, é fundamental, pois, a estratégia vai estabelecer “o que” vai ser feito para se chegar à situação desejada, enquanto o projeto vai explicitar “o como” atuar e operacionalizar as ações para realizar a decisão estratégica.

A administração dos projetos e dos planos de ação subsequente corresponde a um aspecto de extrema importância para o sucesso do planejamento e gestão das OTS.

Conforme comentado na questão “f”, os gestores das OTS de Hortolândia até se preocupam com o desenvolvimento de projetos nas áreas de suas entidades, porém, de uma forma empírica, superficial e sem explorar suas potencialidades.

Nesse sentido, houve uma grande concordância dos respondentes (Tabela 10), atingindo 75%, o que permite inferir que os gestores das OTS fazem sua gestão em cima de projetos, que é a parte operacional, voltada diretamente para o beneficiário. Estes, talvez sejam o melhor instrumento de comparabilidade de desempenho nessas organizações.

Uma minoria, ou seja, 17%, disse não ser possível trabalhar em cima de projetos, por não contar com uma verba financeira fixa todo mês. Nessas entidades, a estratégia utilizada é a medida que os recursos ingressam, faz-se o atendimento mais necessário, sem nenhuma espécie de planejamento.

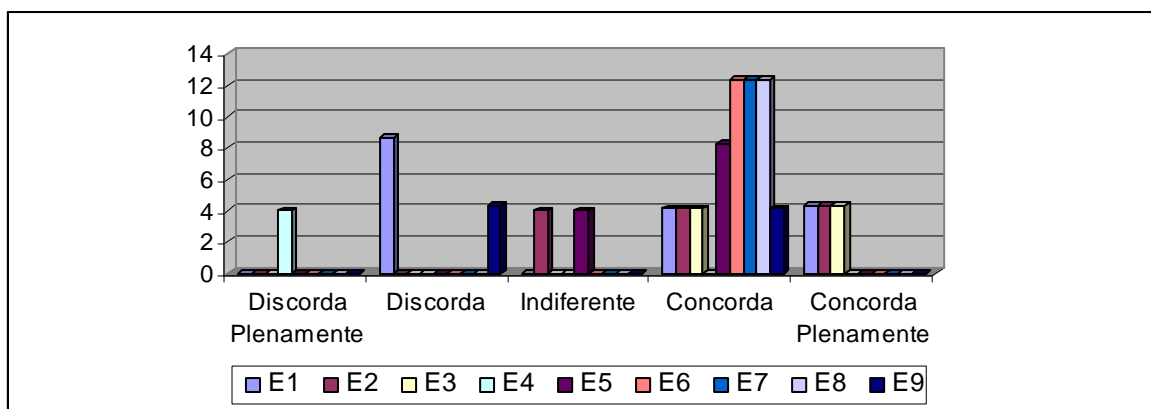


GRÁFICO 10 – DEFINIÇÃO DE PROJETOS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Fonte: autor

Das 09 entidades participantes da pesquisa 07 concordam que é preciso que se definam projetos no planejamento estratégico, de forma que sejam instrumentos viabilizadores de seus objetivos sociais. O quesito apresenta consistência para efeito de análise.

k) o Planejamento Estratégico, uma vez concluído e revisado é comunicado a todos os colaboradores e interessados no mesmo.

TABELA 11 – COMUNICAÇÃO GERAL DO PLANEJAMENTO

Questão	Discorda plenamente		Discorda		Indiferente		Concorda		Concorda Plenamente	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
k) O Planejamento Estratégico, uma vez concluído e revisado é comunicado a todos os colaboradores e interessados no mesmo.	1	4,0	5	21,0	3	13,0	13	54,0	2	8,0

Fonte: autor

O Planejamento Estratégico é um instrumento feito a várias mãos. Mais do que isso, a sua eficiente operacionalização depende de várias pessoas. Por isso é importante que o planejamento seja divulgado em toda a entidade com o intuito de engajar as pessoas em prol de um único objetivo.

Há gestores, que preferem não divulgar tal instrumento por acreditar, fazer parte dele, dados confidenciais e estratégicos, como é o caso da entidade E4, que de ante-mão discordou de todo o questionário.

Dessa forma, 62% dos respondentes concordaram que o planejamento para ter maior sucesso deve ser feito envolvendo pessoas de todos os níveis da organização, e por conseguinte deve ser divulgado a todos os interessados. Neste quesito 25% discordam dessa opinião, por ser um documento estratégico e 13% são indiferentes a situação.

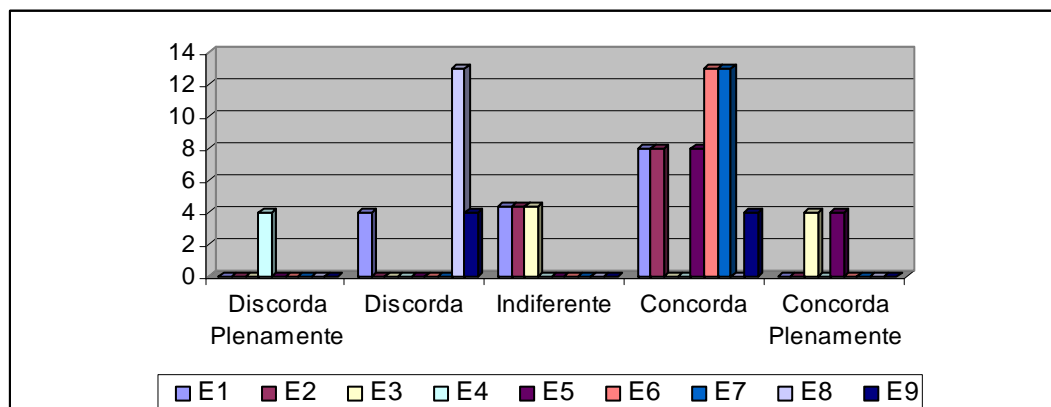


GRÁFICO 11 – COMUNICAÇÃO GERAL DO PLANEJAMENTO

Fonte: autor

Das 09 entidades participantes da pesquisa apenas 05 concordam que o Planejamento uma vez elaborado deva ser divulgado entre as partes interessadas, fazendo com que dessa forma, haja um engajamento maior por parte dos interessados. O quesito apresenta consistência.

l) há um acompanhamento periódico do Planejamento Estratégico, que permita fazer os ajustes e correções necessárias, entre o previsto e o efetivamente realizado.

TABELA 12 – CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Questão	Discorda plenamente		Discorda		Indiferente		Concorda		Concorda Plenamente	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
l) Há um acompanhamento periódico do Planejamento Estratégico, que permita fazer os ajustes e correções necessárias, entre o previsto e o efetivamente realizado.	1	4,0	5	21,0	1	4,0	15	63,0	2	8,0

Fonte: autor

O papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do sistema, por meio da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto

aos objetivos e desafios, e das avaliações das estratégias e políticas adotadas pela entidade. Neste sentido, a função controle e avaliação são destinadas a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram anteriormente estabelecidos.

Controlar é uma função administrativa mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisão, de forma que possa corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam às metas, aos desafios e aos objetivos estabelecidos.

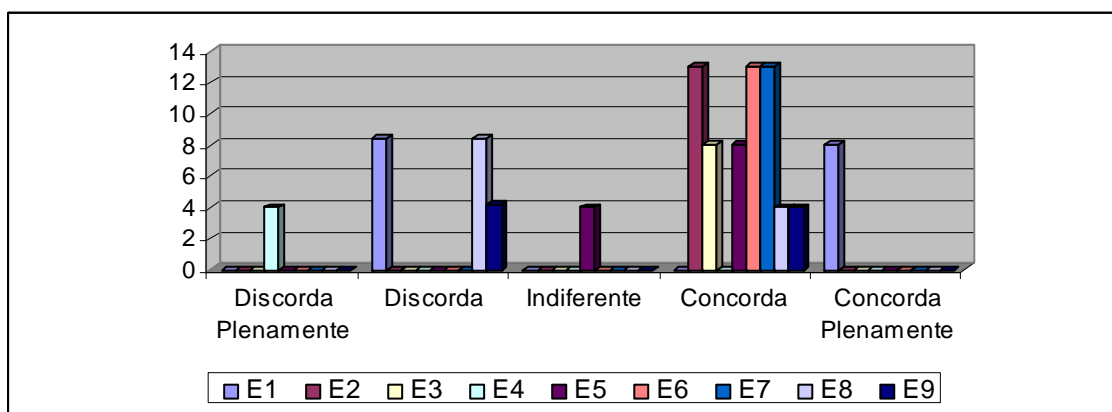


GRÁFICO 12 - CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Fonte: autor

A análise das respostas (Tabela 12) apresentou 71% de concordância, indicando que seus gestores tem a preocupação de rever a ajustar seus planejamentos de forma periódica de acordo com as necessidades.

Dos pesquisados, 25% discordam que esses pontos sejam relevantes para um planejamento estratégico, ou sejam, não põe essa revisão como prioridades da entidade. E, apenas 4% não tem opinião sobre o assunto.

Das 09 entidades participantes da pesquisa 07 concordam que é preciso que o planejamento seja revisto sempre que necessário, de forma a perseguir os objetivos finais de uma OTS. Para efeito deste estudo há consistência neste quesito.

m) o Planejamento Estratégico da entidade é feito de forma participativa, envolvendo gestores, mantenedores, comunidade, governo, etc.

TABELA 13 – INTERAÇÃO DAS PARTES ENVOLVIDAS NO PLANEJAMENTO

Questão	Discorda plenamente		Discorda		Indiferente		Concorda		Concorda Plenamente	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
m) O Planejamento Estratégico da entidade é feito de forma participativa, envolvendo gestores, mantenedores, comunidade, governo, etc.	2	8,0	7	29,0	5	21,0	6	25,0	4	17,0

Fonte: autor

A interação com o meio onde qualquer organização esteja inserida, seja com ou sem fins lucrativos, tem dentre outros objetivos conhecer as aspirações da sociedade como um todo e, de forma específica, das pessoas mais intimamente ligadas às OTS, dentre eles, os voluntários e fornecedores, por exemplo.

Padoveze (2003, p. 27), ao comentar sobre o processo de gestão, afirma:

Este tem por finalidade permitir à empresa alcançar os seus resultados dentro de um conjunto coordenado de diretrizes, para atingir as metas e objetivos explicados na declaração da visão empresarial.

Nesse ponto é importante tentar-se alinhar os objetivos individuais com a Missão, Visão e Valores da entidade, de forma que todos possam realizar-se plenamente, alcançando assim o objetivo social de qualquer OTS.

Em conversa com os gestores, quando da entrega desses instrumentos, deduz-se que tal divergência nas respostas, ocorre devido a impossibilidade de se atender as necessidades individualmente. Dessa forma, os gestores estarão alcançando o objetivo da entidade cumprindo primeiramente com a sua missão, para posteriormente tentar atender as necessidades secundárias.

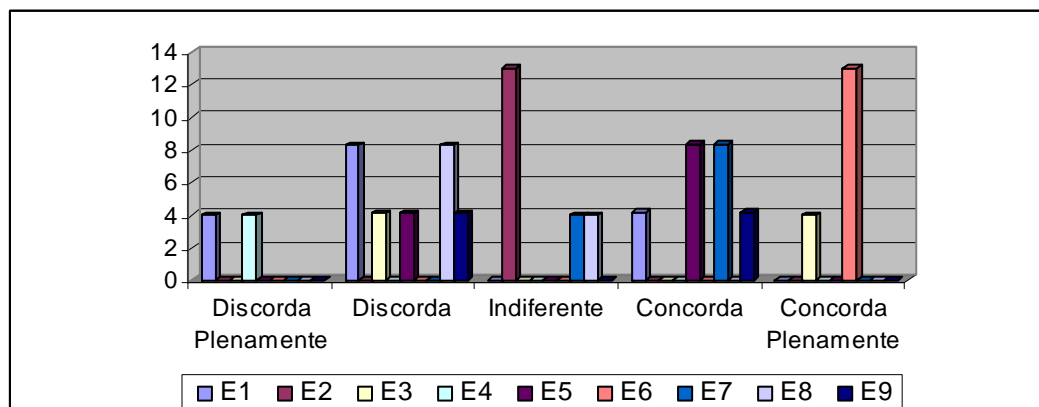


GRÁFICO 13 – INTERAÇÃO DAS PARTES ENVOLVIDAS NO PLANEJAMENTO

Fonte: autor

Analisando os dados (tabela 13), percebe-se que houve bastante divergência neste tópico, quando 42% concordaram, 37% discordaram e 21% foram indiferentes. Em conversa com os gestores, quando da entrega desses instrumentos, deduz-se que tal divergência nas respostas, ocorre devido a impossibilidade de se atender as necessidades individualmente. Dessa forma, os gestores estarão alcançando o objetivo da entidade cumprindo primeiramente com a sua missão, para posteriormente tentar atender as necessidades secundárias.

Das 09 entidades participantes da pesquisa somente 04 concordam que o planejamento possa ser feito de forma participativo, atendendo dessa forma os anseios locais. Ainda assim, o quesito não apresenta consistência para efeito de análise.

5.2 Análise crítica

Este item do capítulo tem por finalidade realizar uma análise crítica dos conceitos apresentados sobre planejamento no capítulo 2 e as principais práticas adotadas nas OTS, objeto do estudo de caso deste trabalho.

Segundo Drucker (1998, p. 133), Planejamento Estratégico é um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem riscos.

O Planejamento Estratégico e o processo de gestão no primeiro setor, ou seja, na iniciativa privada é desenvolvido por profissionais especializados com conhecimento técnico/conceitual, atuantes no mercado.

Nas entidades do Terceiro Setor, de formal geral, inclusive nas OTS de Hortolândia/SP, objeto de estudo desse trabalho, esse panorama é diferenciado. Essas entidades não contam com a participação ativa de profissionais atuantes no mercado.

A maioria dos seus gestores, responsáveis pelo planejamento estratégico, ainda são os mesmos membros fundadores das entidades. Muitos dos quais não possuem nem experiência, nem conhecimentos administrativos. Passaram a conhecer a partir da fundação das suas respectivas entidades.

Um dos pontos que obteve grande concordância dos pesquisados é quanto a Missão, Visão, Crenças e Valores. Estes itens são considerados de grande importância para nortear o gerenciamento das entidades. Para Kotler (1980, p. 83) a missão da empresa deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo, e não em termos de oferecer algum produto ou serviço.

A definição e revisão da missão, visão, crenças e valores das entidades, são baseadas nas convicções pessoais e sociais, e ligadas às áreas de conhecimento e atuação de seus membros gestores/fundadores.

Devido ao fato das OTS de Hortolândia /SP contarem com a ajuda financeira principalmente de pessoas físicas, e por serem doações muitas vezes esporádicas, acabam fazendo com que as entidades se revistam de procedimentos informais.

O questionário avaliou a percepção dos gestores quanto aos conceitos de Planejamento Estratégico, que não quer dizer necessariamente que estão sendo praticados na entidades de Hortolândia.

O Planejamento Estratégico de caráter formal, seja ele, a curto, médio ou longo prazo, merecem destaque quando da imposição legal.

As respostas mostram que os gestores das OTS de Hortolândia concordam e conhecem os benefícios que o Planejamento Estratégico traz às organizações que o

utiliza, como por exemplo de benefício para as OTS, um aumento na captação de recursos.

Segundo Hansen e Mowen (2001, p. 628) o planejamento estratégico é uma vantagem competitiva e ajuda as organizações a atingirem suas metas.

Um dos índices de menor concordância pelos gestores pesquisados, diz respeito aos indicadores de desempenho e aos parâmetros de comparabilidade. Poucos estudos apontam esses indicadores. Os mais comuns, liquidez, endividamento e rentabilidade aplicados a iniciativa privada, ainda não são 100% aplicáveis as OTS.

Para os gestores das OTS, de acordo com as questões “H” e “I”, se não há indicadores de desempenho aplicáveis ao terceiro setor claramente definidos, não há também parâmetros de comparabilidade.

Correlacionando a teoria acerca do assunto estudo e as práticas das OTS de Hortolândia conforme descrito anteriormente, o processo de gestão das OTS está buscando alinhar-se com os conceitos de planejamento estratégico. Desde a formatação da missão, visão e valores, até o processo de controle e execução.

Por ser um setor relativamente novo no Brasil e, por trabalhar principalmente, ainda, na base do voluntariado, essas instituições É fato consolidado e conhecido que esse setor vem crescendo e que certamente culminará numa gestão mais eficiente e eficaz baseado num processo de planejamento estratégico.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação abordou o tema Planejamento Estratégico com foco no Terceiro Setor, por meio de uma pesquisa bibliográfica, objetivando a revisão teórica específica sobre o tema, complementada por um estudo de caso múltiplo nas entidades de Hortolândia/SP.

6.1 Considerações sobre os objetivos

Para atender o objetivo proposto, a pesquisa foi delineada mediante os seguintes objetivos:

- Geral: Analisar se as atuais práticas de gestão das OTS de Hortolândia estão alinhadas aos conceitos de Planejamento estratégico descritos no presente trabalho.

Conforme foi observado nas variáveis pesquisadas, as atuais práticas de gestão das Organizações do Terceiro Setor de Hortolândia estão alinhadas aos conceitos de Planejamento.

Independente do grau de profundidade e riquezas de detalhes do planejamento estratégico, verificou-se que os gestores tem e buscam ampliar os conhecimentos sobre esta ferramenta e, que de forma gradativa, ainda que incipiente utilizam o planejamento estratégico em seus processos gerenciais.

O Planejamento Estratégico é considerado fundamental para um bom processo decisório.

- Específicos

1º - Identificar quais os objetivos e benefícios do Planejamento Estratégico nas Organizações do Terceiro Setor;

Os objetivos e benefícios do planejamento estratégico nas OTS podem ser traduzidos como melhor desempenho da entidade na consecução de suas metas, e na maximização de seus resultados do ponto de vista da geração de benefícios.

2º - Avaliar a percepção dos gestores quanto aos conceitos e práticas oriundas do planejamento estratégico;

Quanto a percepção dos gestores em relação aos conceitos e práticas oriundas do Planejamento Estratégico, pode-se dizer que a maioria dos gestores possuem nível superior em áreas diferentes da administrativa, conhecem, acham importante e buscam ampliar seus conhecimentos acerca do tema. A medida que estes vão se inteirando mais com temas ligados ao planejamento estratégico, eles põem em práticas nas suas entidades. Os gestores entendem que o planejamento é fundamental para que as OTS alcancem suas metas.

3º - Identificar quais os procedimentos utilizados na gestão das OTS de Hortolândia.

De maneira geral, a pesquisa apontou que os gestores conhecem os conceitos oriundos do planejamento estratégico, desde a formatação da missão, visão e valores, até o processo de controle e execução. Porém, executa-los e implanta-los não é uma tarefa fácil. Requer habilidades e recursos, humanos e financeiros, por exemplo.

Por contarem com poucos recursos e mão-de-obra voluntária, utilizam-se de planejamento ora informal, ora formal, quando assim são exigidos e, de forma ainda incipientes.

6.2 Considerações sobre o problema e hipótese

O problema levantado na pesquisa foi:

As atuais práticas de gestão das Organizações do Terceiro Setor do município de Hortolândia refletem os conceitos oriundos do Planejamento Estratégico?

De acordo com o problema apresentado, apresentou-se como hipótese básica:

As atuais práticas de gestão das OTS de Hortolândia/SP estão alinhadas aos conceitos de Planejamento estratégico de acordo com o grau de percepção dos gestores quanto a importância e utilidade dos conceitos advindos do Planejamento Estratégico.

As questões do grupo 2 tiveram como objetivo identificar a percepção dos gestores acerca do tema, assim como avaliar o grau de implantação/desenvolvimento do planejamento e gestão nas entidades.

Segundo a percepção da maioria dos gestores, as respostas da pesquisa foram consideradas favoráveis às questões apresentadas.

Os gestores tem consciência da importância do planejamento estratégico nas suas gestões, sabem que vão precisar dele no futuro, porém, ainda o utilizam pouco devido principalmente a incipiência dos mesmos na área administrativa e, também devido seus conhecimentos basearem-se principalmente na experiência empírica à teórica.

Pode-se concluir que, ao analisar a percepção dos gestores sobre as atuais práticas de gestão das OTS, estão se alinhando aos conceitos de planejamento, apesar de haver muitos pontos a serem melhorados e até mesmo implantados.

Partindo-se de todas as análises da pesquisa e da reflexão sobre a hipótese, a pesquisa aponta como resposta ao problema levantado neste estudo:

Não pode-se dizer as atuais práticas de gestão refletem com exatidão os conceitos oriundos do Planejamento Estratégico, mas que os gestores estão cada vez mais buscando conhecê-los e utilizar tais conceitos e ferramentas gerenciais.

Conforme resposta apresentada ao problema, tem-se que:

A hipótese básica não foi validada pela pesquisa, pois não se pode afirmar que as práticas gerenciais das OTS de Hortolândia / SP estejam totalmente afinadas aos conceitos oriundos do Planejamento Estratégico, uma vez que os gestores não conhecem com profundidade a importância e utilidade dos conceitos advindos do Planejamento Estratégico.

6.3 Recomendações para futuras pesquisas

Algumas sugestões para futuras pesquisas, envolvendo planejamento e gestão nas entidades do Terceiro Setor, podem ser apresentadas:

- Pesquisar em outras entidades do Terceiro Setor o uso dos conceitos de planejamento e gestão e se estas tem melhorado seu desempenho;

- Desenvolver um modelo ou guia de planejamento para as entidades do Terceiro Setor, completo e de fácil assimilação e aplicação, utilizando técnicas de planejamento estratégico e gestão;

- Investigar o grau de conhecimento a cerca dos termos Planejamento e Gestão na sua entidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABONG: Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais. Disponível em: <<http://www.abong.org.br>>. Acesso em: 10 jun. 2004

ADRIANO, V. F. **A Importância do terceiro setor para o planejamento urbano**: São Jose dos Campos. 2002. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Vale do Paraíba, São José do Rio Preto, 2002. Disponível em: <http://biblioteca.univap.br/arquivos/5000/9100/88_9110.htm?codBib=>>. Acesso em: 01 fev. 2006.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

_____. **A nova estratégia empresarial**. Tradução Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1990.

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.

ANTHONY, R. N.; YOUNG, W. D. **Management control in nonprofit organization**. 6th ed. Massachusetts: Irwin/McGraw-Hill, 1999.

BÍBLIA. Português. **Bíblia sagrada**: nova tradução na linguagem de hoje. Barueri, SP: Sociedade Bíblica do Brasil, 2000.

BNDES: Banco Nacional de Desenvolvimento Social. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 15 ago. 2004

BOLETIM INFORMATIVO DO CEAF. São Paulo: Escola Superior do Ministério Público, v. 4, n. 22, dez. 1999.

BRASIL. Casa Civil. **Lei 9.790**, de 23 de março de 1999. Dispõe sobre qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/LEIS/L9790.htm>. Acesso em: 01 fev. 2006.

COELHO, S. C. T. **Terceiro setor**: um estudo comparativo entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: Editora SENAC, 2000.

COSTA, L. A gestão no terceiro setor. **Leituras cotidianas**. n. 122. jan. 2005. Disponível em: <<http://www.pfilosofia.pop.com.br>>. Acesso em: 08 jun. 2004.

CUNILL GRAU, N. **La reivención de los servicios sociales em América Latina**: algunas lecciones de la experiencia. 1998. Disponível em: <<http://tce.sc.gov.br/biblioteca/artigos/lareinversoci>>. Acesso em: 14 set. 2004.

DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. São Pulo: Pioneira: 1998.

_____. **Administração de organizações sem fins lucrativos**. 4. ed. 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. 1999. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo: 1999.

FERNANDES, Rubem César. **Privado, porém público**: o terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro: CIVICUS/Relume Dumará, 1994.

_____. **O que é o terceiro setor?** 3º Setor: desenvolvimento social sustentado. São Paulo: Gife; Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1997.

FISCHMANN, A. A., ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GRAIEB, C. A medicina cara. **Veja**, São Paulo, 8 maio 1996.

GUERREIRO, R. Mensuração do resultado econômico. In: CATELLI, A (Coord.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica GECON. São Paulo: Atlas, 2001. p. 81-109.

GUERREIRO, R. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica**: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade. 1989. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1989.

HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. **Gestão de custos**: contabilidade e controle. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

HAX, A. C., MAJLUF, N. S. **Strategic management**: an Integrative prospective. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984.

HENDRIKSEN, E. S.; VAN BREDA, M. F. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

HOLANDA, A. B. de. **Novo dicionário básico da língua portuguesa Folha/Aurélio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1994.

HORTOLÂNDIA: Prefeitura Municipal de Hortolândia. Disponível em: <<http://www.hortolandia.sp.gov.br/>>. Acesso em: 08 jun. 2004

HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor**: o desafio de administrar sem receita. São Paulo: Makron Books, 1999.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1974.

KOTLER, P. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1980.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LETTS, W. C.; RYAN, W. P.; GROSSAN A. **High performance nonprofit organizations: managing upstream for greater impact**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1999.

LOPEZ, I. Terceiro setor: a era da parceria. **Problemas Brasileiros**, São Paulo, n. 355, p. 28-29, fev. 2003. Disponível em: <http://www.bibvirt.futuro.usp.br/textos/hemeroteca/prb/prb0301355/prb0301355_10.pdf>. Acesso em: 14 set. 2004.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MEREGE, L. C. Recessão social. **Integração**, São Paulo, v. 4, n. 8, nov. 2001. Disponível em: <<http://integracao.fgvsp.br/ano4/8/editorial.htm>>. Acesso em:

MILLS, D. Q. **O renascimento da empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MJ: Ministério da Justiça. Disponível em: <<http://www.www.mj.gov.br/snj/oscip/renovacao>>. Acesso em: 10 jun. 2004

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORALES, C. A. Provisão de serviços sociais através de organizações públicas não-estatais: aspectos gerais. In: PEREIRA, L. C. B. & GRAU, N. C. **O público não-estatal na reforma do Estado**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999. p. 51-86.

OLAK, P. A. **Bases para a eficácia na aplicação do contrato de gestão nas organizações sociais brasileiras**. 2000. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

OLIVEIRA, A. C. **Terceiro setor: uma agenda para reforma do marco legal**. Brasília: Comunidade Solidária, 1997. Disponível em: <<http://www.rits.org.br/acervo-d/agenda.doc>>. Acesso em: 01 fev. 2005.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estruturas e aplicação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PEREIRA, C. A. Avaliação de resultados e desempenhos. In: CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 196-297.

PLANEJAMENTO: Estado de Minas Gerais – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/choque/oscip>>. Acesso em: 15 jun. 2004

PORTER, M. E. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980.

RITS: Rede de Informação para o Terceiro Setor. Disponível em: <<http://www.rits.org.br>>. Acesso em: 10 jun. 2004

ROSE, G. **Profissionalização nas micro**. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/>>. Acesso em: 24 maio 2005.

ROSSI JR., L. R. **A gestão para resultados como ferramenta administrativa nas organizações do terceiro setor**. 2001. Disponível em: <<http://integracao.fgvsp/ano4/2/administrando.htm>>. Acesso em: 08 jun. 2004.

SANTOS, R. V. **Planejamento estratégico**. Apresentação de aula de curso de pós-graduação em Controladoria Estratégica, Universidade São Judas Tadeu. São Paulo, 2005. 1 arquivo. PowerPoint.

SENADO: Senado Federal. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/>>. Acesso em: 08 jun. 2004

SETOR 3: o terceiro setor em rede. [1995?]. Disponível em: <<http://www.setor3.com.br/>>. Acesso em: 08 jun. 2004

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 22. ed. rev. e ampl. de acordo com a ABNT. São Paulo: Cortez, 2002.

SILVA, A. L. P. **Governança institucional**: um estudo do papel e da relação dos conselhos das organizações da sociedade civil no contexto brasileiro. 2001. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

SYMNETICS: *Balanced Scorecard Collaborative*. Disponível em: <<http://www.symneticssetor.com.br/>>. Acesso em: 05 jun. 2004

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TEODOSIO, A. S. S. Pensar pelo avesso o terceiro setor. **Lusotopie**, n. 1, p. 241-262. 2002. Disponível em: <<http://www.pfilosofia.pop.com.br>>. Acesso: 08 jun. 2004.

VILANOVA, R. C. N. **Contribuição à elaboração de um modelo de apuração de resultado aplicado às organizações do terceiro setor**: uma abordagem da gestão econômica. 2001. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

WILLIAMSON, D.; SAWHILL, J. C. Mission impossible? measuring success in nonprofit organizations. **Nonprofit Management & Leadership**, Hoboken, v. 11, n. 3, p. 371-386, Spring 2001.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**APÊNDICE A - CARTA COLABORATIVA/APRESENTAÇÃO ENVIADA PELA
EMPRESA**



FACULDADE PAULISTA DE ADMINISTRAÇÃO
E CIÊNCIAS CONTÁBEIS DE HORTOLÂNDIA

Hortolândia, 20 de Outubro de 2005

Às

Organizações do Terceiro Setor de Hortolândia

Prezados Senhores,

O professor Frederico Otávio Sirotheau Cavalcante, do Curso de Ciências Contábeis das Faculdades Hoyler, *campus* Hortolândia, está em fase de conclusão do seu Mestrado que tem o tema relacionado ao Terceiro Setor.

Como parte do trabalho desenvolvido é necessária a realização de pesquisa para se obter informações sobre a gestão das OTS.

Tendo em vista a importância do contato do professor Cavalcante com os gestores dessas entidades, solicitamos a gentileza de recebê-lo em função dos objetivos expostos.

Atenciosamente

Prof. Dr. Isaías Vizotto

Diretor Geral

APÊNDICE B - RELAÇÃO OTS HORTOLÂNDIA FORNECIDA PELA CMASH



CONSELHO MUNICIPAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL
DE HORTOLÂNDIA
Rua Luiz Camilo de Camargo, n° 600 – Remanso Campineiro.
Cep: 13184-420 – Fone/Fax: (19) 3897 5996

Relação das Entidades devidamente **registradas** no Conselho
Municipal de Assistência Social de Hortolândia
Atualizada em 19/10/05

CCART	R: José Carlos Pace, 35 Jd. S. Rita de Cássia	Sueli	3887-2733
Escola Evangelho Esperança	R: Prof. Abigail Alves Pires, 290 Jd. Boa Vista	Lauro	3845-2966
Centro Comunitário São Pedro	R: 14, 155 Vila Real	Adelino	3897-1959
Casa Betânia da Paz	R: José de Camargo, 340 Rem. Campineiro	Rita	3865-2963
Desafio Jovem Jeová Raffá	R: dos Cravos, 10 Jd. Conceição	Carlos Alberto	3281-4280
Núcleo Criança Vinde a Mim	R: 14, 308 Jd. B. Esperança	Liliane	3909-2233
CONTATO	R: Adamastor Pirchinner, 193 Jd. S. Clara Lago I	Roberto Albano	3845-4602
Ass. Mor. São Sebastião	R: 30, 214 S. Sebastião		9715-6333
Grupo F. Esp. Irmão Américo	R: José Bonifácio, 103 Jd. Amanda I	Anunciata	3819-3071

Qualquer dúvida, entrar em contato com a Secretaria Executiva do CMASH pelo tel: (19) 3897-5996, (19) 3897-6044 ou E-mail: ocramsilva@hotmail.com Falar com Marco Antônio – Sec.

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR – HORTOLÂNDIA – SP

01 – Identificação da Entidade

a) Qual o tempo da existência da entidade?

- até 02 anos
- de 02 a 05 anos
- mais de 05 anos

b) Qual o grau de instrução da pessoa que toma decisões na entidade?

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Superior
- Pós-graduado

c) Em termos financeiros, qual o principal colaborador da sua entidade?

- Governo
- Pessoas Jurídicas
- Pessoas Físicas

02 – Quanto a importância e utilização do Planejamento Estratégico nas OTS de Hortolândia.

a) O Planejamento Estratégico esta definido e é constantemente revisado levando-se em consideração a Missão (o objeto social), a Visão (os objetivos/desafios finais) e as crenças e valores da Entidade.

- Concordo totalmente ou plenamente
- Concordo
- Indiferente ou não tenho opinião ou nem discordo e nem concordo
- Discordo
- Discordo totalmente ou plenamente

b) Na elaboração e revisão do planejamento estratégico da entidade, projeta-se cenários, ou seja, leva-se em conta variáveis econômicas, sociais, políticas, etc.

- Concordo totalmente ou plenamente
- Concordo
- Indiferente ou não tenho opinião ou nem discordo e nem concordo
- Discordo
- Discordo totalmente ou plenamente

c) O Planejamento Estratégico da entidade, baseia-se em análises de mercado, isto é, faz-se um estudo dos usuários da OTS, colaboradores, fornecedores, prestadores de serviços, etc.

- Concordo totalmente ou plenamente
- Concordo
- Indiferente ou não tenho opinião ou nem discordo e nem concordo
- Discordo
- Discordo totalmente ou plenamente

d) Na elaboração e revisão do Planejamento Estratégico, considera-se os pontos fortes, fracos e neutros da entidade e faz-se uma análise externa das oportunidades e ameaças.

- Concordo totalmente ou plenamente
- Concordo
- Indiferente ou não tenho opinião ou nem discordo e nem concordo
- Discordo
- Discordo totalmente ou plenamente

e) No Planejamento Estratégico da entidade, considera-se o Modelo de Negócio da mesma, como por exemplo, mercado em que atua, linhas de projetos, entre outras.

- Concordo totalmente ou plenamente
- Concordo
- Indiferente ou não tenho opinião ou nem discordo e nem concordo
- Discordo
- Discordo totalmente ou plenamente

f) No Planejamento Estratégico estão definidas Estratégias gerais da entidade, como exemplo, estratégia de captação de recursos, de marketing, etc.

- Concordo totalmente ou plenamente
- Concordo
- Indiferente ou não tenho opinião ou nem discordo e nem concordo
- Discordo
- Discordo totalmente ou plenamente

g) No Planejamento Estratégico estão claramente definidos os Objetivos Estratégicos que ajudarão a entidade a desenvolver suas estratégias.

- Concordo totalmente ou plenamente
- Concordo
- Indiferente ou não tenho opinião ou nem discordo e nem concordo
- Discordo
- Discordo totalmente ou plenamente

h) No Planejamento Estratégico são inseridos alguns indicadores de desempenho que visam o acompanhamento do mesmo, como por exemplo, indicadores de desempenho não financeiros e indicadores financeiros.

- Concordo totalmente ou plenamente
- Concordo
- Indiferente ou não tenho opinião ou nem discordo e nem concordo
- Discordo
- Discordo totalmente ou plenamente

i) Para os indicadores de desempenho inseridos no Planejamento Estratégico, são definidas metas que sirvam de parâmetros de comparabilidade.

- Concordo totalmente ou plenamente
- Concordo
- Indiferente ou não tenho opinião ou nem discordo e nem concordo
- Discordo
- Discordo totalmente ou plenamente

j) No Planejamento Estratégico são definidos projetos, os quais permitiram o desenvolvimento prático do plano estratégico.

- Concordo totalmente ou plenamente
- Concordo
- Indiferente ou não tenho opinião ou nem discordo e nem concordo
- Discordo
- Discordo totalmente ou plenamente

k) O Planejamento Estratégico, uma vez concluído e revisado é comunicado a todos os colaboradores e interessados no mesmo.

- Concordo totalmente ou plenamente
- Concordo
- Indiferente ou não tenho opinião ou nem discordo e nem concordo
- Discordo
- Discordo totalmente ou plenamente

l) Há um acompanhamento periódico do Planejamento Estratégico, que permita fazer os ajustes e correções necessárias, entre o previsto e o efetivamente realizado.

- Concordo totalmente ou plenamente
- Concordo
- Indiferente ou não tenho opinião ou nem discordo e nem concordo
- Discordo
- Discordo totalmente ou plenamente

m) O Planejamento Estratégico da entidade é feito de forma participativa, envolvendo gestores, mantenedores, comunidade, governo, etc.

- Concordo totalmente ou plenamente
- Concordo
- Indiferente ou não tenho opinião ou nem discordo e nem concordo
- Discordo
- Discordo totalmente ou plenamente

APÊNDICE D - TABULAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS POR QUESTÃO

Tabela 1 - Percepção dos gestores sobre Missão, Visão, Crenças e Valores

	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9
P1	Concorda								
P2	Concorda Plenam.								
P3	Concorda								
P4	Concorda Plenam.								
P5		Concorda Plenam.							
P6		Concorda Plenam.							
P7		Indiferent.							
P8			Indiferent.						
P9			Concorda Plenam.						
P10				Discorda					
P11					Concorda				
P12					Concorda				
P13					Concorda Plenam.				
P14						Concorda			
P15						Concorda			
P16						Concorda			
P17							Concorda		
P18							Concorda		
P19							Concorda		
P20								Concorda	
P21								Indiferent.	
P22								Concorda	
P23									Discorda
P24									Concorda Plenam.

Fonte: autor

Tabela 2 - Percepção dos gestores sobre Cenários externos.

	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9
P1	Concorda Plenam.								
P2	Concorda								
P3	Concorda								
P4	Não Respond.								
P5		Concorda Plenam.							
P6		Concorda							
P7		Discorda							
P8			Concorda						
P9			Concorda Plenam						
P10				Discorda plenam.					
P11					Concorda				
P12					Concorda				
P13					Concorda				
P14						Concorda			
P15						Concorda Plenam			
P16						Concorda Plenam			
P17							Concorda		
P18							Concorda		
P19							Concorda Plenam		
P20								Concorda	
P21								Concorda	
P22								Concorda	
P23									Discorda
P24									Concorda

Fonte: autor

Tabela 3 – Análise de Mercado como ferramenta de apoio para o Planejamento estratégico

	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9
P1	Discorda								
P2	Concorda								
P3	Discorda								
P4	Concorda								
P5		Concorda							
P6		Indiferent.							
P7		Concorda							
P8			Indiferent.						
P9			Concorda						
P10				Discorda plenam.					
P11					Indiferent.				
P12					Discorda				
P13					Concorda				
P14						Concorda			
P15						Discorda			
P16						Concorda			
P17							Concorda		
P18							Indiferent.		
P19							Concorda Plenam.		
P20								Discorda	
P21								Discorda	
P22								Discorda	
P23									Discorda
P24									Concorda

Fonte: autor

Tabela 4 – Análise SWOT como ferramenta de apoio para o Planejamento estratégico

	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9
P1	Concorda								
P2	Concorda								
P3	Concorda								
P4	Concorda								
P5		Concorda							
P6		Concorda							
P7		Concorda							
P8			Concorda Plenam.						
P9			Concorda Plenam.						
P10				Discorda plenam.					
P11					Concorda				
P12					Concorda				
P13					Discorda				
P14						Concorda			
P15						Discorda			
P16						Concorda			
P17							Concorda		
P18							Indiferent.		
P19							Concorda		
P20								Discorda	
P21								Indiferent.	
P22								Discorda	
P23									Discorda
P24									Indiferent.

Fonte: autor

Tabela 5 – Análise do Modelo de Negócio como ferramenta de apoio para o Planejamento estratégico

	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9
P1	Discorda plenam.								
P2	Indiferent.								
P3	Concorda								
P4	Concorda								
P5		Concorda							
P6		Concorda							
P7		Concorda Plenam.							
P8			Concorda Plenam.						
P9			Concorda Plenam.						
P10				Discorda plenam.					
P11					Indiferent.				
P12					Indiferent.				
P13					Concorda				
P14						Concorda			
P15						Concorda			
P16						Concorda			
P17							Concorda		
P18							Concorda		
P19							Concorda		
P20								Concorda	
P21								Indiferent.	
P22								Discorda	
P23									Discorda
P24									Indiferent.

Fonte: autor

Tabela 6 – Estratégias Gerais como base para a definição do Planejamento Estratégico

	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9
P1	Concorda								
P2	Concorda								
P3	Discorda								
P4	Concorda								
P5		Indiferent.							
P6		Concorda							
P7		Discorda plenam.							
P8			Indiferent.						
P9			Concorda Plenam.						
P10				Discorda plenam.					
P11					Concorda				
P12					Concorda				
P13					Indiferent				
P14						Concorda			
P15						Concorda			
P16						Discorda			
P17							Concorda		
P18							Concorda		
P19							Concorda		
P20								Discorda	
P21								Discorda	
P22								Discorda	
P23									Discorda
P24									Concorda

Fonte: autor

Tabela 7 – Objetivos Estratégicos como base para a definição do Planejamento Estratégico

	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9
P1	Concorda Plenam.								
P2	Concorda								
P3	Discorda								
P4	Concorda								
P5		Concorda							
P6		Concorda							
P7		Concorda Plenam.							
P8			Concorda						
P9			Concorda Plenam.						
P10				Discorda plenam.					
P11					Concorda				
P12					Concorda				
P13					Concorda				
P14						Concorda			
P15						Concorda			
P16						Concorda			
P17							Concorda		
P18							Concorda		
P19							Concorda		
P20								Discorda	
P21								Indiferent	
P22								Discorda	
P23									Discorda
P24									Concorda

Fonte: autor

Tabela 8 – O uso de Indicadores no Planejamento Estratégico

	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9
P1	Concorda								
P2	Concorda								
P3	Discorda								
P4	Discorda								
P5		Concorda							
P6		Concorda							
P7		Concorda							
P8			Indiferent						
P9			Concorda Plenam.						
P10				Discorda plenam.					
P11					Concorda				
P12					Concorda				
P13					Concorda				
P14						Concorda			
P15						Concorda			
P16						Discorda			
P17							Concorda		
P18							Indiferent		
P19							Indiferent		
P20								Discorda	
P21								Discorda	
P22								Discorda	
P23									Discorda
P24									Concorda

Fonte: autor

Tabela 9 – Metas de Comparabilidade no Planejamento Estratégico

	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9
P1	Concorda								
P2	Concorda								
P3	Concorda								
P4	Discorda								
P5		Indiferent							
P6		Indiferent							
P7		Indiferent							
P8			Indiferent						
P9			Concorda Plenam.						
P10				Discorda plenam.					
P11					Indiferent				
P12					Indiferent				
P13					Concorda Plenam.				
P14						Concorda			
P15						Concorda			
P16						Discorda			
P17							Concorda		
P18							Indiferent		
P19							Concorda Plenam.		
P20								Discorda	
P21								Indiferent	
P22								Discorda	
P23									Discorda
P24									Concorda

Fonte: autor

Tabela 10 – Definição de Projetos no Planejamento Estratégico

	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9
P1	Concorda								
P2	Concorda Plenam.								
P3	Discorda								
P4	Discorda								
P5		Indiferent							
P6		Concorda							
P7		Concorda Plenam.							
P8			Concorda						
P9			Concorda Plenam.						
P10				Discorda plenam.					
P11					Indiferent				
P12					Concorda				
P13					Concorda				
P14						Concorda			
P15						Concorda			
P16						Concorda			
P17							Concorda		
P18							Concorda		
P19							Concorda		
P20								Concorda	
P21								Concorda	
P22								Concorda	
P23									Discorda
P24									Concorda

Fonte: autor

Tabela 11 – Comunicação Geral do Planejamento

	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9
P1	Concorda								
P2	Indiferent								
P3	Discorda								
P4	Concorda								
P5		Concorda							
P6		Concorda							
P7		Indiferent							
P8			Indiferent						
P9			Concorda Plenam.						
P10				Discorda plenam.					
P11					Concorda				
P12					Concorda				
P13					Concorda Plenam.				
P14						Concorda			
P15						Concorda			
P16						Concorda			
P17							Concorda		
P18							Concorda		
P19							Concorda		
P20								Discorda	
P21								Discorda	
P22								Discorda	
P23									Discorda
P24									Concorda

Fonte: autor

Tabela 12 – Controle e Avaliação do Planejamento Estratégico

	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9
P1	Concorda Plenam.								
P2	Concorda Plenam.								
P3	Discorda								
P4	Discorda								
P5		Concorda							
P6		Concorda							
P7		Concorda							
P8			Concorda						
P9			Concorda						
P10				Discorda plenam.					
P11					Concorda				
P12					Concorda				
P13					Indiferent				
P14						Concorda			
P15						Concorda			
P16						Concorda			
P17							Concorda		
P18							Concorda		
P19							Concorda		
P20								Discorda	
P21								Concorda	
P22								Discorda	
P23									Discorda
P24									Concorda

Fonte: autor

Tabela 13 – Interação das Partes Envolvidas no Planejamento

	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9
P1	Discorda								
P2	Concorda								
P3	Discorda plenam.								
P4	Discorda								
P5		Indiferent							
P6		Indiferent							
P7		Indiferent							
P8			Concorda Plenam.						
P9			Discorda						
P10				Discorda plenam.					
P11					Concorda				
P12					Concorda				
P13					Discorda				
P14						Concorda Plenam.			
P15						Concorda Plenam.			
P16						Concorda Plenam.			
P17							Indiferent		
P18							Concorda		
P19							Concorda		
P20								Discorda	
P21								Indiferent	
P22								Discorda	
P23									Discorda
P24									Concorda

Fonte: autor