

GISELE MAY PEREIRA

**ESTUDO DA IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
NAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção de título de Especialista no Curso de Pós Graduação em Gestão de Negócios- 2002.

Orientador : Prof. Blênio César Severo Peixe, MSc

**CURITIBA
2003**

AGRADECIMENTOS

A Deus , porque grande foram as lutas , maiores as vitórias, e sempre estas comigo.

Ao meu marido, Márcio, meu muito obrigado, pois você enriqueceu a minha mente, enchendo-a de ternura e carinho para prosseguir uma jornada incansável, pois minhas vitórias também são suas, por estarem marcadas pelo estímulo de seu amor.

A minha mãe, Alice, de quem recebi o Dom mais precioso: a vida. O carinho de sua voz, e pela sabedoria de seus conselhos.

A meu pai, Césio, que mesmo não estando mais entre nós, seus princípios e valores são sempre presentes em meu coração.

Aos meus irmãos, Valberto, Hemerson, Juliana, que foram mais do que companheiros, pois a jornada nunca foi feita de forma solitária.

A família , Osvaldo, Dediel, César, Patrícia, por seu apoio ,e carinho.

Aos companheiros de estudo que tornaram este tempo muito mais alegre , e aos amigos que ali mostraram o verdadeiro sentido da palavra amizade.

Aos professores, Dalvino Nunes da Lapa Junior, Vicente Pacheco, e em especial ao professor Blenio César Severo Peixe, pela oportunidade e apoio, serei sempre grata.

DEDICATÓRIA

Aos meus filhos, Ana Tereza, Davi Francisco, Maria Vitória,
que serão o futuro deste país.

REFLEXÃO

“A maneira como vivemos é determinada pelos nossos alvos; Os alvos que escolhemos são determinados pelas nossas prioridades; O fato de alcançarmos ou não nossos objetivos é determinado pelo nosso planejamento; Uma estratégia de vida exige alvos elevados; prioridades cristãs e planos eficientes; É vivendo que encontramos alvos superiores, prioridades mais elevadas, e planos eficientes; a estratégia é um processo : alvos- prioridades – planejamento – vida”! DAYTON

RESUMO

Pereira, Gisele May. **ESTUDO DA IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS.** Há um cenário pouco animador e que revela enormes desafios para as pessoas envolvidas no trabalho realizado pelo terceiro setor. A falta de ferramentas adequadas a esta realidade dificulta ainda mais a possibilidade destas operarem na gestão de uma forma mais eficaz. O planejamento estratégico não é um fim em si mesmo, mas parte integrante de um processo gestão que deve ser a cada dia aprimorado. No primeiro item deste trabalho apresentou fundamental importância deste setor para as transformações necessárias para o desenvolvimento sustentável e promoção humana; os valores norteadores, sua história, onde esta permeia a própria história da humanidade. Foram também vistos, suas fronteiras e suas áreas de atuação, onde estas fazem a diferença para os indivíduos e comunidade e examinamos os conceitos jurídicos sobre o assunto. Num segundo momento verificamos as reais formas de que as organizações sociais possuem para tornarem concretas suas propostas e ações estudando os incentivos e fontes de recursos. Logo, no terceiro item deste, foram examinados conceitos importantes para todas as pessoas que dirigem um processo de planejamento, mas fundamentalmente para que este caminho a ser trilhado possa ser com comprometimento, consciência e responsabilidade. No quarto item, verificamos princípios e algumas diretrizes que orientam a gestão em uma Organização da Sociedade Civil. A visão de mundo, a visão, missão, vocação, foram os princípios exposto no quinto item, devido sua importância, para melhor compreender o planejamento estratégico. Há um tendência muito forte no que diz respeito das organizações sociais procurarem realizar gestões mais profissionais e competentes, por este motivo foram apresentadas as ferramentas para que estas possam definir um posicionamento estratégico, para que assim, possam compreender de uma forma mais clara este assunto está sendo apresentado no item seis. O mundo evolui, e as organizações decidem se querem acompanhar, serem arrastadas, ou saírem na vanguarda, este é o propósito da exposição do tema do sétimo item, planejamento em rede para as organizações sociais. A gestão é facilitada, na sua compreensão, na percepção dos erros e acertos quando possui um molde, um caminho, um modelo, é o que estamos propondo no oitavo item. Pode-se dizer que as ONGs brasileiras estão passando por um período muito difícil e desafiador no qual sua capacidade de se re-inventarem e de se justificarem politicamente perante a sociedade brasileira serão decisivas em relação a sua sustentabilidade institucional e a sua contribuição ao desenvolvimento do país. Onde o planejamento estratégico pode ter um papel fundamental na gestão destas organização para que assim possam de forma concreta atingir seus objetivos, e alcançando assim o propósito maior que é promover uma sociedade mais justa e humana, enfim ter vidas transformadas, que é a razão do seu existir.

Palavras –chave: organizações sociais, gestão, planejamento estratégico.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	II
DEDICATÓRIA	III
REFLEXÃO	IV
RESUMO	V
1. INTRODUÇÃO	1
2. METODOLOGIA	2
3. DESENVOLVIMENTO	5
3.1. IMPORTÂNCIA DO TERCEIRO SETOR	5
3.1.1. Valores Humanos - Solidariedade	6
3.1.2. O que é o Terceiro Setor.....	8
3.1.3. História do Terceiro Setor.....	9
3.1.4. Fronteiras do Terceiro Setor	10
3.1.5. Sociedade Civil Organizada – ONG - Aspectos Jurídicos.....	13
3.1.6. Principais Áreas de Atuação.....	14
3.2. RECURSOS FINANCEIROS	17
3.2.1. Incentivos Fiscais a Doações.....	18
3.2.2. Fontes de Recursos.....	20
3.3. PLANEJAMENTO COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	21
3.3.1. Planejamento.....	21
3.3.2. Formação de Juízo	22
3.3.3. Planejamento 'versus' Formação de Juízo.....	26
3.3.4. Fases do Planejamento.....	27
3.4. GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS	29

3.4.1. Campos da Gestão e a implicação de suas relações.....	31
3.4.2. Gestão , Planejamento e Sustentabilidade.....	32
3.5. ELEMENTOS QUE DEFINEM O FOCO DE ATUAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO....	33
3.5.1. Visão de Mundo.....	34
3.5.2. Visão	35
3.5.3. Missão.....	35
3.5.4. Vocação.....	37
3.6. POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO.....	40
3.6.1. Organizações orientadas por valores.....	40
3.6.2. Público Alvo , Clientes e Parceiros.....	41
3.6.3. Identidade e Posicionamento.....	43
3.6.4. Valores, Princípios e Políticas.....	44
3.6.5. Estratégias e Prioridades.....	45
3.6.6. Objetivos e Metas.....	46
3.6.7. Orçamento.....	48
3.7. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM REDE.....	48
3.7.1. Princípios de um novo conceito	49
3.7.2. Características do Planejamento Estratégico em Rede.....	50
3.8. MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA ORGANIZAÇÕES SOCIAIS..	50
3.8.1. Etapas para o Planejamento das Organizações Sociais.....	51
3.8.2. Fluxo do Processo do Planejamento.....	52
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	54

1. INTRODUÇÃO

Este novo milênio apresenta-se com enormes desafios à humanidade, onde muitos conceitos estão sendo revistos, novas tecnologias com certeza serão desenvolvidas, porém o maior desafio a ser enfrentado, não tão estranho ou tão novo assim. A busca por uma sociedade mais justa e humana vem dos primórdios da civilização, a miséria, fome, as desigualdades sociais, a falta de condições mínimas de sobrevivência fizeram parte de nossa história, infelizmente. O terceiro setor, que surge agora com mais força do que nunca, deverá fazer parte de forma marcante na solução destes problemas, cabe agora aos que deste setor participam, a vontade e a garra para que possam reconhecer seu valor e suas limitações, e buscar novos conhecimentos e tecnologias para enfrentar estes desafios e saírem não mais como coadjuvantes, mas como autores de uma nova história, de uma nova sociedade, mais humana e justa.

Com a Agenda 21, a visão de desenvolvimento passou a estar intrinsecamente ligada ao meio ambiente, o que significa um distanciamento do pensamento tradicional de desenvolvimento, predador da natureza, excludente e assim sendo causador de profundos de desequilíbrios sociais e regionais.

A necessidade, hoje, de se ter um desenvolvimento com equidade e compatível com a capacidade limitada de recursos da Terra se faz presente e é reconhecida universalmente. O processo de mundialização tem-nos revelado inúmeros desequilíbrios e desigualdades de desenvolvimento entre as nações.

Atualmente as nações estão perdendo a batalha pelo desenvolvimento, e chama-se a atenção para o desenvolvimento sustentado que além do tradicional enfoque na área econômica, deve direcionar esforços no atendimento às necessidades humanas.

A tendência bastante significativa para enfrentar os problemas sociais emergentes é a ascensão de organizações não governamentais, que se apresentam como um dos fenômenos mais notáveis neste fim de século. No Brasil, hoje somam, aproximadamente , 200.000 organizações atuando nos mais diferentes setores, com ênfase principal na área social.

Muitas ações propostas por ONGs foram e estão sendo incorporadas por governos e empresas privadas que hoje têm, em suas metas , práticas empresariais socialmente responsáveis.

Incapaz de resolver sozinho os problemas sociais , o governo tem procurado criar novas alternativas mediante parcerias com instituições da sociedade civil, principalmente do terceiro setor, na busca de soluções para o déficit social. Com isso, o número de instituições não governamentais- ONGs, com ações voltadas diretamente para a área social, tem aumentado de forma incontestável e com certeza passará a ser a alternativa de trabalho para as pessoas que estão excluídas do mercado formal pela globalizações e pelos avanços tecnológicos. Neste terceiro setor tem-se verificado o surgimento de uma ação voluntária forte, atuante e mobilizadora, capaz de prover o cidadão dos serviços sociais básicos.

Quanto ao setor de mercado, com a prática chamada de empresa-cidadã e o conseqüente exercício da responsabilidade social – conceitos recentes em economia empresarial – vê-se cada vez mais projetos e programas estão sendo desenvolvidos

por empresas com o objetivo de agregar aos seus produtos o valor social, ganhando, assim, mais confiança, respeito e admiração dos consumidores.

Portanto com a participação do Estado e do mercado a partir da destinação de recursos financeiros, tecnológicos e de recursos humanos, o terceiro setor está ganhando espaço para uma atuação mais efetiva na área social. A parceria , principalmente com o setor público, tem resultado em alterações de políticas públicas e portanto passam a envolver uma conjuntura nacional, e a participação do setor de mercado está dando um caráter mais transparente às ações, com acompanhamento das atividades realizadas e avaliação dos resultados.

A profissionalização das organizações sociais está se tornando, assim, uma necessidade, tendo em vista a manutenção da qualidade dos serviços e a sistematização das ações, o que dificilmente ocorre com o trabalho voluntário.

A busca pelo conhecimento para que as Organizações sociais possam atuar de forma mais concreta e eficaz passa também pelo processo de gestão. Estas mudanças devem ser duradouras e comprometidas, de forma que inicia-se um processo de aprimoramentos das vivências conhecimentos e tecnologias a respeito deste setor.

O propósito de apresentar o planejamento estratégico é devido sua importância no processo gerencial, seus conceitos e princípios , que o tornam um instrumento imprescindível na gestão de uma organização social. Suas ferramentas e métodos disponíveis para que se possam alcançar os objetivos e metas da instituição.

2. METODOLOGIA

Busca-se através da bibliografia existente, reunir os principais conceitos sobre o tema aqui abordado, aplicado ao universo das organizações sociais, apresentando as ferramentas gerenciais do planejamento estratégico aplicadas à gestão do terceiro setor.

A pesquisa foi realizada de forma exploratória, reunindo e sistematizando o material estudado. Através de fontes secundárias, bibliografia, *internet* e periódicos foram fontes de pesquisa para demonstrar a importância fundamental do planejamento na gestão de uma organização social, o conhecimentos de seus conceito e princípios e a utilização destas ferramentas é imprescindível para alcançar o resultados dos planos de ação da mesma.

3. DESENVOLVIMENTO

A crescente importância das Organizações da Sociedade Civil tem atingido patamares nunca vistos anteriormente, atuando de forma única no processo de desenvolvimento e da promoção humana, no Brasil e no mundo.

No entanto, o atual cenário brasileiro tem demonstrado que, apesar das mais diversas dificuldades que se apresentam para todos os setores da economia, organizações sociais percebem a necessidade de construir uma gestão eficaz, mas sem perder o compromisso maior no trabalho com o próximo, sendo este, sua razão de existir.

Serão abordados assim, alguns dos aspectos que envolvem o setor destas organizações: a sua importância, sua história, sua atuação. O papel fundamental que tem a realização do planejamento estratégico, com uma abordagem própria do setor.

3.1. IMPORTÂNCIA DO TERCEIRO SETOR

Não há como negar, ou não perceber a atuação deste setor na história da própria humanidade. Espera-se que a cada dia mais tenha-se uma sociedade mais justa e humana, e de que com certeza as organizações sociais atuarão de forma cada vez mais significativa e eficaz, enfim agentes transformadores desta realidade.

3.1.1. Valores Humanos - Solidariedade

Aprende-se informática, idiomas, etiquetas, códigos e leis, estamos sempre nos atualizando, nos informando, pois a idéia de competição, de crescimento de vencer e progredir esta sempre presente.

O Homem foi à lua, atualmente "passeia" pelo espaço, mas as guerras continuam, fome, sede, miséria, são problemas ainda não solucionados. A corrupção, a violência cada dia mais presentes na vida cotidiana dos cidadão, muitas vezes nem sequer se conhece os vizinhos, um mundo impessoal.

Vê-se intolerância, maldade, falta de respeito, praticados de uma forma cada vez mais comum, e "normal".

Mas percebe-se que o mundo está mudando, valores como a amizade, respeito com o próximo, a solidariedade, estão ressurgindo de uma forma mais intensa. São os valores fundamentais para um a existência de uma sociedade mais justa e humana.

A sociedade democrática baseia-se no conceito de que há determinados conhecimentos que não podem ser delegados a especialistas, mas que todo o cidadão tem de Ter. e entre esses conhecimentos está em primeiro lugar o dos valores, esses que qualquer um de nós é capaz de reconhecer como bons e válidos para se alcançar uma vida plena de sentido.

Sofremos, no entanto , do preconceito de que essas coisa são evidentes , patentes, simples e claras, e que não é necessário investir tempo no seu estudo. ...

Cada valor corresponde, por isso, a uma virtude : a um "valor traduzido na prática" ou um valor vivido. Podemos dizer que a virtude é precisamente a disposição da imaginação, da afetividade, da inteligência e da vontade que permite saltar essa espécie de "abismo" que há entre a boa vontade e a vida integra, e que qualquer pessoa tenha tentado viver integralmente conhece....

Quando o objetivo é um "Valor", uma virtude, essa parece ser uma instigante experimentada estratégia. Primeiro, deve-se decompor o grande "Valor" que se deseja praticar em pequeninos atos que estejam ao alcance da nossa mão: pontualidade, se desejamos crescer no valor da ordem : nunca interromper quem está falando, se queremos crescer em cordialidade , etc. A seguir, propor-nos esses atos como metas diárias, prevendo onde e como aparecerá a ocasião de praticá-los.....

Vida valiosa é , pois, sinônimo de vida virtuosa. E a arena real da luta pela virtude é o cotidiano. Um cotidiano que pode, assim, adquirir uma intensidade e uma grandeza deslumbrante, que mal podemos prever. (GAZETA DO POVO / 21/09/2003. p.3.)

Percebe-se que a solidariedade que está em voga, e que para muitos tornou-se “bandeira”, “missão” de vida, um meio de alcançar a felicidade. Mas na verdade esta sempre foi um valor fundamental da existência humana. Porém vê-se que o “mundo cruel” em que vive-se somente oferece oportunidades aos vencedores, não necessariamente aos virtuosos.

GRASSI (2003, p.4) coloca que “o mundo atual, objetivante e funcionalista, sacrifica a qualidade de cada pessoa. A consciência sobre o que seria sua realização pessoal é alienada de si mesmo, não há reciprocidade ao outro – fundamental à solidariedade “. Vive-se num mundo egoísta, onde o EU é o centro de todas as atenções: “minha felicidade “, “meus projetos”, “minhas realizações” etc.

Porém, sempre por menor que seja a chama, ela sempre ilumina, e é isto que vê-se nas ações de solidariedade praticadas hoje. Não se perdeu no tempo, por menores que fossem estas ações , mas hoje surgem através de organizações como ações transformadores de uma realidade .

A solidariedade tem algum poder contra a forma de agir imposta pelo nosso modo de vida? Caminhamos para um mundo mais ou menos solidário? Qual a melhor forma de se praticar uma ato de solidariedade ? Segundo Paulo Eduardo Oliveira, doutor em filosofia e professor da PUC_PR , a importância de se discutir a solidariedade nos dias de hoje se deve á necessidade de restabelecermos uma cultura de valor e respeito ao outro, o que resultaria uma progressiva humanização do mundo.

“A cultura moderna criou padrões políticos , éticos e jurídicos nos quais o bem comum tem menos valor do que o bem individual de cada um e isso revela o novo quadro referencia de valores de nosso tempo” afirma oliveira. “Creio que todo o mal historicamente produzido sempre esteve sustentado pelo espírito do egoísmo, pela centralização do eu, pelo esquecimento e anulação do outro. A guerra , a dominação cultural, o aniquilamento de minoria , a destruição dos mais fracos, são atitudes que se explicam pela lógica do egoísmo”, explica.

Segundo o professor, o maior empecilho à pratica da solidariedade nos dias de hoje seria o espírito de competição que move nossa civilização. “Seja o melhor! Apresente diferenciais competitivos! Essas são expressões que nos levam a viver em constante distanciamento, mantendo a exclusão e ampliando as nossa diferenciais. Esquecemos que o mundo foi criado sem a nossa ajuda, que noa pode ser conservado sem ela”, afirma.

A crise dos valores humanos seria resultado não de uma ausência de valores , mas da inversão dos valores humanos fundamentais. "Preferimos a violência a paz; escolhemos a morte ao invés da vida; optamos pelo egoísmo em lugar do amor. Penso que uma revolução ética esta surgindo e espero que , neste século, possamos reencontra o caminho perdido da humanização", diz o filósofo....

"Não se cria solidariedade por decreto....Não teremos um país solidário se não tivermos cidadãos pessoalmente comprometidos e dispostos a aderir esta proposta.", afirma Oliveira.

"Não existem receitas prontas , pois as situações os contextos são distintos. O importante é Ter sensibilidade para acolher o outro e responder à sua carência. Somos seres relacionais: nascemos de uma relação profunda com alguém que olhou para nós , nos acolheu e nos permitiu viver. A solidariedade exige a coragem de olhar para o outro , acolhe-lo e permitir-lhe a vida.", finaliza o filósofo. (GAZETA DO POVO, 21/09/2003 ,p, 6/7)

3.1.2. O que é o Terceiro Setor

O Terceiro Setor é "consiste em organizações cujos objetivos principais são sociais, em vez de econômicos. A essência do setor engloba instituições de caridade, organizações religiosas, entidades voltadas para as artes, organizações comunitárias, sindicatos, associações profissionais e outras organizações voluntárias", para HUDSON (1999,p.IX).

O termo "terceiro setor" diferencia essas organizações do "setor privado" e do "setor público". De acordo com HUDSON (1999, p.IX) "O traço comum que une todas essas organizações é que são orientadas por valores : são criadas e mantidas por pessoas que acreditam que mudanças são necessárias e que desejam , elas mesmas, tomar providências nesse sentido."

As organizações do terceiro setor têm duas características próprias e fundamentais, que as diferem dos outros setores. Ao contrario de organizações do setor privado, estas não distribuem lucros a seus proprietários e ou fundadores e, diferente das organizações do setor público, não estão sujeitas a controle político direto. Essas organizações têm independência para determinar seu próprio futuro.

- **Primeiro Setor** – é composto pelas organizações e entidades que representam o governo, tanto no âmbito municipal, como no estadual e no federal;
- **Segundo Setor** – é ocupado pelas empresas privadas, que são organizações de direito privado e que atuam com fins lucrativos;
- **Terceiro Setor** – é constituído pelas organizações de direito privado e sem finalidades lucrativas que geram bens e serviços de caráter público. (GAZETA DO POVO , 30/05/2003. p. 3)

3.1.3. História do Terceiro Setor

A história do Terceiro Setor confunde e permeia a própria história da humanidade. Dos mais longínquos tempos até os mais atuais percebe-se a sua atuação, de forma singular e fundamental.

"Na história da humanidade, será sempre observada a presença de organizações da sociedade civil, que não se constituem em empresas privadas, tampouco organizações estatais. Tais organizações desempenhavam importante papel no trato dos problemas envolvendo pessoas e o ambiente onde elas estavam inseridas. Há registros de filantropia e caridade foram encontrados na civilização egípcia, onde se desenvolveu um severo código moral, baseado na justiça social, encorajando as pessoas a ajudarem os mais pobres. Na antiga Índia, o Imperador budista Asoka (aproximadamente 274-232 a.C.) preocupou-se com a construção de hospitais, a perfuração de poços e o plantio de árvores. Na antiga Grécia, os viajantes recebiam alimentação e guarida. Entre os judeus, a ação profética de homens e mulheres era expressa na luta pela justiça social, econômica e política, pressionando os governos a promoverem mudanças radicais. A igreja cristã primitiva criou "fundos" de ajuda aos órfãos e viúvas da época, para o qual os mais abastados contribuía. Registra ainda a existência de atividades filantrópicas, na China Antiga, tendo sido fortalecida com o Budismo, assim como no Japão, onde a primeira fundação japonesa moderna, a Sociedade da Gratidão, remonta a 1829, sendo mais antiga que a primeira fundação norte americana.

No século dezenove, as organizações sociais do mundo ocidental eram predominantemente vinculadas às igrejas católicas e evangélicas protestantes. Constituíam-se de orfanatos, asilos, escolas, hospitais, além de outras formas de organização para o benefício de populações carentes, num mundo desprovido de equipamentos sociais públicos, capazes de atender as necessidades básicas dos mais empobrecidos. Algumas das organizações filantrópicas mais antigas, como igrejas e sociedades missionárias, têm desenvolvido há pelo menos um século, atividades caritativas em outros países, muito embora a finalidade estivesse permeada de intenções proselitistas.

Até o período anterior à Segunda Guerra Mundial, as organizações voluntárias e de caridade permaneceram como as principais mantenedoras dos serviços de ajuda às populações carentes, tendo sido substituídas à medida que os estados passaram a assumir os serviços sociais básicos, com a implantação do Welfare State. (DINIZ et al.2003, p.2)

Ao Brasil chegaram juntamente com os navios, as pessoas com seus usos e costumes, e que como não poderia deixar de ser, também seus valores e princípios, aportando assim, já nos primórdios de nossa colonização as instituições que atuariam e modificariam para sempre nosso país e nossa cultura.

"Os registros apontam a Irmandade da Misericórdia, que se instalou na Capitania de São Vicente, em 1543, como a primeira entidade criada no País com o objetivo de atender desamparados. A instituição se expandiu pelo País na qualidade de Santa Casa da Misericórdia, com o apoio da Igreja Católica.

Em 1938, no governo do presidente Getúlio Vargas, foi criado o Conselho Nacional do Serviço Social, regulamentando a colaboração do Estado com as instituições filantrópicas. Em 1942, ainda com este governo, foi criada a LBA – Legião Brasileira de Assistência.

A Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais surgiu em 1961, tendo como foco a assistência a portadores de deficiência e a mudança de conceitos e preconceitos em relação ao papel do excepcional na sociedade civil.

O Projeto Rondon, desenvolvido em 1967 pelo governo federal, levou universitários ao interior do país, para atender comunidades carentes.

Embora o chamado "milagre econômico" da década de 70 tenha propiciado uma aparente estabilidade econômica, já havia sido criado um fosso de desigualdades sociais. A partir da retomada dos direitos democráticos, a sociedade pode novamente manifestar-se através de movimentos organizados. Os sindicatos se fortalecem, a defesa da Amazônia se torna bandeira para a causa ambientalista, os negros buscam sua autonomia social, os movimentos religiosos auxiliam os excluídos, protestos da ONG Greenpeace começam a surgir com mais frequência nos noticiários, apontando novos cenários para os movimentos sociais.

A partir da década de 90, o Terceiro Setor brasileiro passa a se destacar, tendo como marco a "Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida, um projeto idealizado por Herbert de Souza, o Betinho. (THEODORO, 2002,p.3).

3.1.4. Fronteiras do Terceiro Setor

Os limites de atuação, de formação nos mostram as características de cada organização, percebe-se assim a amplitude e a grande diversidade setor.

HUDSON (1999, p.7) coloca que este setor é "formado por uma diversidade muito grande de organizações; algumas são instituições de caridade, outras não, algumas possuem um grande número de associados, outras não; algumas são basicamente financiadas pelo governo, outras evitam o financiamento governamental;

algumas são politicamente de centro ou de esquerda, outras de direita. Algumas são grandes e muitas são pequenas.” E acredita-se que a realidade brasileira não se diferencia muito.

Existem vários nomes que de um modo geral fazem parte deste setor. Cada qual estabelece fronteiras diferentes, mas todos se sobrepõem :

- o **setor de caridade** - é formado basicamente por todas as organizações que preenchem as severas condições de registro para atendimento caritativo;
 - o **setor voluntário** – inclui entidades de caridade e muitas outras organizações com objetivos sociais e políticos que não foram registradas como instituições de caridade ou que não preenchem os requisitos;
 - o **setor ONG** - (organizações não governamentais, que atuam principalmente no campo de ajuda internacional), é formado por organizações voluntárias ou de caridade;
 - o **setor sem fins lucrativos** , um termo amplo oriundo dos EUA e que inclui universidades e hospitais sem fins lucrativos, sindicatos, associações profissionais e outras organizações que podem dar lucro, mas não o distribui;
- economia social** - é um termo cada vez mais empregado na União Européia e inclui organizações sem fins lucrativos e muitas organizações do tipo comercial como companhias de seguros de fundo mútuo, bancos de poupança, cooperativas e organizações de marketing agrícola cujos lucros são usados para beneficiar seus membros ou clientes. (HUDSON,1999, p.5).

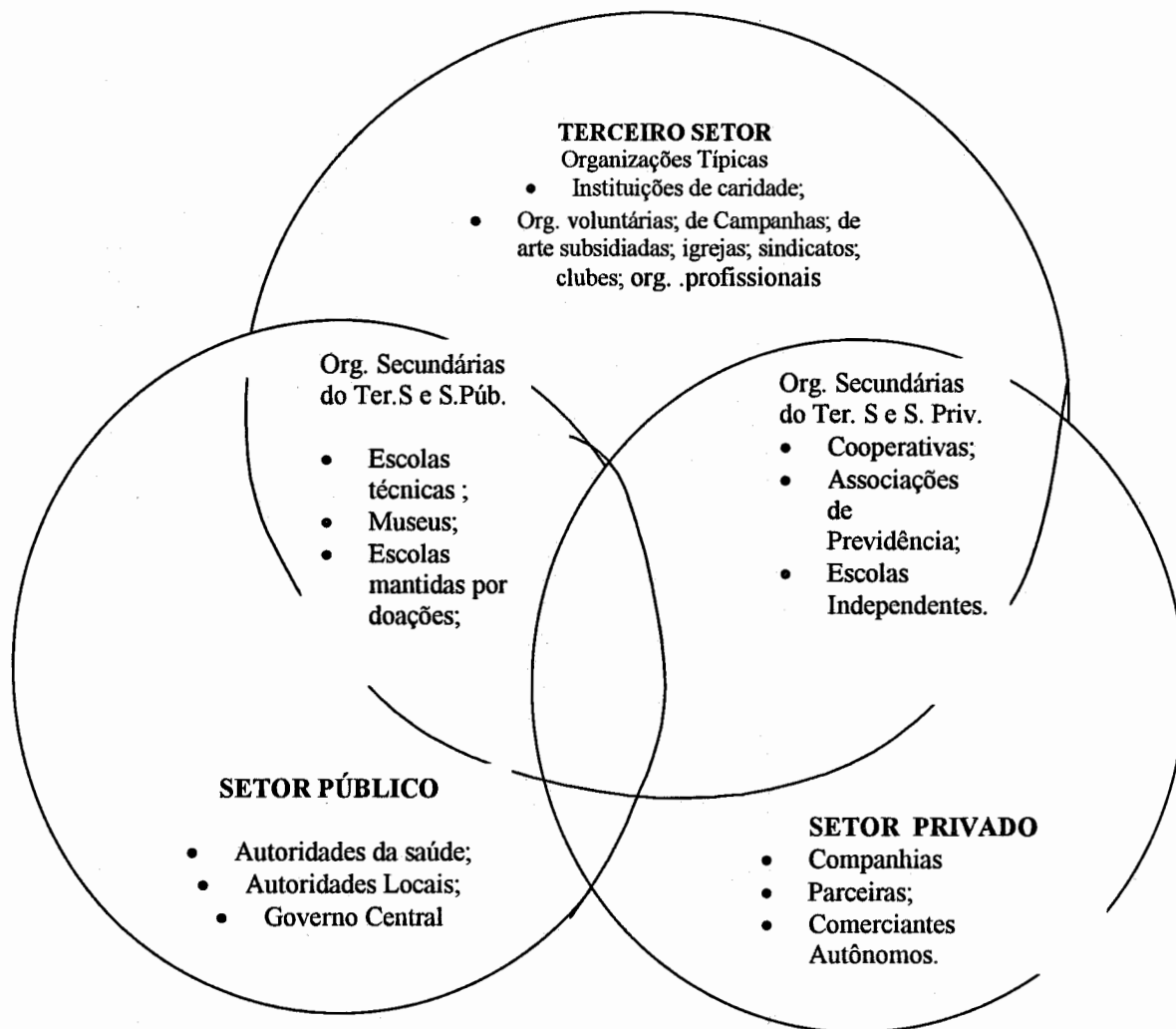
O Terceiro Setor é composto por todas as organizações que possuem as seguintes características:

- têm basicamente um **objetivo social** em vez de procurarem gerar lucro;
- são **independentes do Estado** porque são administradas por um grupo independente de pessoas e não fazem parte de um departamento de governo ou de autoridades locais ou de saúde;
- reinvestem todo o seu saldo financeiro nos serviços que oferecem ou na própria organização;(HUDSON 1999, p.8)

Nem sempre as fronteiras entre os setores são bem definidas.

Conforme HUDSON(1999,p.8) formula que "algumas são típicas do setor, outras são secundárias. Muitas compartilham os valores do setor, mas também têm características em comum, com os setores públicos e privado. "

Verifica-se na figura abaixo como ocorre estas interferências e divisas:



Fonte: HUDSON (1999, p.9)

3.1.5. Sociedade Civil Organizada – ONG - Aspectos Jurídicos

A natureza jurídica deste setor ainda está em construção, havendo, por conseguinte, diversos conceitos para defini-lo, uns o descrevem como sendo o setor solidário, outros como sendo setor coletivo, independente. Há quem o classifique como integrante do Direito Social.

Importante lembrar, o pioneirismo na sistematização das pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos integrantes do terceiro setor, através da Lei 9.790, de 23.03.99, que permite ao Poder Público qualificá-las como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP e, com isso, capacitá-las a relacionar-se como ele através de parceria.

Esta lei é um marco dos mais importantes para a sobrevivência destas entidades, cujos estatutos perfilam objetivos ou finalidades sociais voltados para a execução de atividades de interesse público nos campos da assistência social, cultura, educação, saúde, voluntariado, desenvolvimento econômico e social, da ética, da paz, da cidadania e dos direitos humanos, da democracia e de outros valores fundamentais, além da defesa, preservação e conservação do meio ambiente.

De acordo com TACHIZAWA (2002, p.36) "*Organização Não Governamental (ONG)* não é termo definido em lei, mas uma categoria que vem sendo socialmente construída e usada para designar um conjunto de entidades com características peculiares, reconhecidas por seus agentes, pelo sendo comum ou pela opinião pública."

Para efeitos legais todas as ONGs., são enquadradas em sua constituição como associações e fundações assim conceituadas.

- **Fundação** - esta é formada a partir de uma injeção de capital de uma pessoa física ou jurídica. A exemplo do que não pode Ter fins lucrativos. O dinheiro injetado nas fundações precisa ser destinado a um fim específico. Segundo o novo Código Civil, esse fim pode ser moral, cultural, religioso ou assistencial. As fundações podem trabalhar com projetos próprios ou financiar propostas de terceiros.
- **Associação** – esta é formada por um grupo de pessoas com um objetivo comum e não pode Ter fins lucrativos. As finalidades das associações podem ser filantrópicas, assistenciais ou reivindicatórias. Para montar uma associação não é preciso fazer uma injeção inicial de capital. Clubes de futebol e de recreação são associações que possuem fins lucrativos e, portanto, classificam-se em uma categoria separada, não fazendo parte do terceiro setor.
- **Instituto** – é uma organização não governamental que ano existe juridicamente. É uma espécie de “marca de fantasia” criada por empresas privadas brasileiras. Os institutos são criados com base no molde das associações. A denominação instituto, segundo juristas, surgiu porque a palavra associação geralmente esta ligada a ações feitas pelos funcionários, e não pelas empresas.
- **Cooperativa Social** – esta é um tipo de organização do terceiro setor que pode ser criada para cumprir um só objetivo: a inserção de “pessoas em dificuldade” no mercado de trabalho. Dentro deste conceito encaixam-se os ex-presidiários e deficientes físicos e mentais. A cooperativa social é regida pela Lei n.º 9.867, de 1999, mas ainda é pouco difundida no Brasil.
- **OS – Organização Social** – qualificação concedida pelo Poder Executivo com o objetivo de fomentar e incentivar entidades privadas sem fins lucrativos nas áreas de ensino, pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico, meio ambiente, cultura e saúde. Instituída pela Lei n.º 9.637/99. (GAZETA DO POVO,30/05/2003.p.3)
- **OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público** - qualificação concedida pelo Poder Executivo às entidades privadas sem fins lucrativos estabelecendo a possibilidade de firmar os denominados “termos de parceria” com os governos federal, estadual, e municipal, bem como a possibilidades de remunerar diretores que efetivamente exerçam alguma atividade na organização. Instituída pela Lei n.º 9.790/99, a qual ficou conhecida como Lei do Terceiro Setor, e trouxe um novo enquadramento jurídico para as organizações sem fins lucrativos.(TACHIZAWA 2002, p.285)

3.1.6. Principais Áreas de Atuação

Assim como nos outros setores, o terceiro setor possui várias áreas de atuação, tão amplas quanto as necessidades humanas, em números a cada dia mais expressivos tem sido também seus beneficiários. Amplo tem sido também o investimento de outros setores, no terceiro setor, conforme será abordado a seguir.

Conforme TACHIZAWA (2002,p.22) , que pesquisa recente do Instituto de Pesquisa e Economia Aplicada(IPEA) com 780 mil organizações privadas com um ou

mais empregados no país, nas regiões sul , sudeste e nordeste, evidencia que 59% das organizações pesquisadas (462 mil) tem investimentos voltados ao atendimento de comunidades carentes. Em valores , isso representa R\$ 5 bilhões destinados a saúde , educação , alimentação, esporte e cidadania.

TACHIZAWA (2002, p.22), informa que pesquisa realizada pela ABONG (2002) revela que as maiores ONGs do país , tem buscado educar, formar, capacitar politicamente os indivíduos, principalmente os organizados coletivamente, em movimentos populares e sindicatos.

Conforme tabela abaixo, onde revela os números deste indicador :

ATUAÇÃO	%
Educação	52,40
Organização e Participação Popular	38,27
Justiça e Promoção de Direitos	36,73
Fortalecimentos de outras ONGs sem Movimentos Populares	26,02
Relação de gênero e discriminação sexual	25,00

Fonte: TACHIZAWA (2002, p.23)

Seguidas pelas áreas temáticas de atuação :

- Saúde;
- Meio Ambiente;
- Trabalho e Renda ;
- DST/ AIDS;

Seguidos pela ordem :

- Questões Urbanas; Arte e Cultura; Comunicação; Agricultura; Orçamento Público; Assistência Social; Desenvolvimento da economia regional; Questões Agrárias; Discriminação Racial; Segurança Pública.(GAZETA DO POVO /30/05/2003.p3.)

Conforme TACHIZAWA (2002,p.23), os principais beneficiários destas organizações, são os movimentos sociais e organizações populares. "No Brasil , desde que o Estado deixou de ser o único agente implementador de políticas sociais, passando a trabalhar em parceria com a sociedade civil, o trabalho da ONGs vem ganhando importância".

Verifica-se conforme tabela abaixo os principais beneficiários:

Principais Beneficiários	%
Organizações e movimentos sociais	61,73
Crianças e Adolescentes	40,31
Mulheres	39,29
População em geral	29,08
Trabalhadores e sindicatos rurais	25,00

FONTE : TACHIZAWA (2002, p23)

Também de acordo com a ABONG a relação destes beneficiários se estende também para os professores; estudantes; moradores de áreas de ocupação; trabalhadores urbanos e sindicatos; negros; povos indígenas; portadores de HIV ; portadores de necessidades especiais; terceira idade e homossexuais. Atingindo assim

o número de 1.718.672 beneficiários diretos, e 20.714.645 beneficiários indiretos, segundo pesquisa realizada em 2000, de acordo com ABONG.

3.2. RECURSOS FINANCEIROS

Não há como qualquer organização existir sem recursos, materiais, humanos ou financeiros, sendo o financeiro o que mais tragam dificuldades para as organizações, pelo fato de não ser o retorno financeiro o seu objetivo maior, há uma redução na sua importância na ordem das prioridades.

Porém, há uma nova postura a respeito deste assunto. A condução desta área amadureceu e percebeu sua fundamental importância, e isto fica expresso pelo fato de que de "levantamento de fundos" evoluiu para "desenvolvimento de fundos", o que condiz com a nova forma de conduzir o tema. Além dos doadores em potencial que a entidade precisa estabelecer relacionamento, há também as possibilidades que a legislação permite e incentiva.

Conforme TREZZA(2002,p.2) " os incentivos fiscais e as doações são um importante estímulo ao investimento privado de pessoas e empresas às entidades do Terceiro Setor. Por um lado, é uma estratégia de captação de recursos que não devem ser esquecidas pelas organizações. Por outro lado, é uma forma de participação da sociedade civil que, dessa maneira, pode investir nas áreas que quiserem e das formas que escolherem."

Conforme TREZZA (2002,p.3) " o Brasil é um país que possui poucos incentivos fiscais às doações para organizações sem fins lucrativos. Os incentivos existentes nem sempre são utilizados, seja por desconhecimento por parte das entidades e dos doadores, seja por sua, às vezes, complicada operacionalização "

3.2.1. Incentivos Fiscais a Doações

Mesmo diante das dificuldades apresentadas, TREZZA (2002, p.3) explana que "o Terceiro Setor cresce a cada dia e movimenta grandes quantias em recursos financeiros e humanos. A criação de melhores incentivos fiscais traria um crescimento ainda maior, gerando mais renda, empregos e desenvolvimento. "

A seguir apresentar-se-á informações sobre as reais possibilidades de fontes de recursos para a organização, a Revista integração(abr. 2001), preparou este caderno especial, que será útil tanto para as entidades do Terceiro Setor que recebem doações, como para as pessoas e empresas que querem investir em projetos sociais.

a) Doações a entidades civis sem fins lucrativos

As pessoas jurídicas tributadas pelo regime do lucro real podem fazer doações a entidades civis sem fins lucrativos, constituídas no país, que prestem serviços gratuitos em benefício de empregados da pessoa jurídica doadora e seus dependentes, ou da comunidade onde atuem.

A doação pode ser deduzida até o limite de 2% do lucro operacional da pessoa jurídica, antes de computada a sua dedução.

b) Doações a entidades de ensino e pesquisa

As pessoas jurídicas tributadas pelo regime do lucro real podem fazer doações a entidades de ensino e pesquisa sem fins lucrativos.

A doação pode ser deduzida até o limite de 1,5% do lucro operacional da pessoa jurídica, antes de computada a sua dedução.

c) Doações a OSCIPs - Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público

As pessoas jurídicas tributadas pelo regime do lucro real podem fazer doações a entidades civis sem fins lucrativos, constituídas no país, que possuam a qualificação de OSCIP - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público.

A doação pode ser deduzida até o limite de 2% do lucro operacional da pessoa jurídica, antes de computada a sua dedução.

d) Doações a projetos culturais - Lei Rolante

A Lei n.º 8.313/91, mais conhecida como Lei Rouanet, criou três mecanismos de incentivo a cultura:

- **Fundo Nacional da Cultura - FNC;** O Fundo Nacional da Cultura - FNC é um fundo de natureza contábil, constituído de recursos do Tesouro Nacional, doações, legados, subvenções e auxílios, entre outros. O FNC financia até 80% do custo total de projetos; o restante deve ser complementado através de outra fonte, devidamente identificada.
- **Fundos de Investimento Cultural e Artístico - Ficart;** e Os Fundos de Investimento Cultural e Artístico - Ficart, forma de condomínio, sem personalidade jurídica, caracterizando comunhão de recursos destinados à aplicação em projetos culturais e artísticos, não estão em vigor.
- **Incentivo a Projetos Culturais - Mecenato.**

O mecanismo de incentivo cultural mais conhecido da Lei Rouanet é o, Mecenato. É através dele que podem ser financiados projetos culturais com recursos particulares de pessoas físicas e jurídicas, que podem deduzir o investimento, feito na forma de doação ou patrocínio, do Imposto de Renda.

e) Doações a projetos culturais - Lei n.º 9.874/99

A Lei 9.874/99 alterou a Lei Rouanet e beneficiou alguns segmentos específicos da área cultural que podem receber doações e patrocínios integralmente dedutíveis do Imposto de Renda.

Nesses casos, a totalidade do investimento feito em um projeto cultural aprovado pelo Ministério da Cultura pode ser deduzida do Imposto de Renda devido pela pessoa física ou jurídica doadora/patrocinadora, permanecendo os limites máximos de 6%* e 4%, respectivamente. Aqui, no entanto, a pessoa jurídica não poderá lançar o investimento como despesa operacional.

No máximo 80% do valor total do projeto pode receber os incentivos da Lei do Audiovisual. Os 20% restantes devem ser oferecidos como contrapartida, sendo financiados com recursos próprios ou de terceiros, porém sem possibilidade de dedução. Além disso, o limite do aporte de recursos objeto dos incentivos é de R\$3.000.000,00 (três milhões de reais) por projeto.

O proponente do projeto pode utilizar dos incentivos da Lei Rouanet juntamente com os da Lei do Audiovisual. Ou seja, pode receber parte dos recursos através dos incentivos da Lei Rouanet e parte da Lei do Audiovisual, observado o limite de 80% do valor total do projeto. Nesse caso, o limite máximo de dedução cumulativa de ambos é de 5% do imposto devido pelo investidor.

f) Doações ao Fundo de Direito da Criança e do Adolescente

Os Fundos de Direito da Criança e do Adolescente são recursos constituídos por contribuições públicas e privadas, geridos pelos Conselhos Municipais, Estaduais e Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente.

Esses conselhos são formados por representantes do Poder Executivo, dos órgãos executores das políticas sociais básicas na área de ação social, justiça, educação, saúde, economia, trabalho e previdência social e por representantes de entidades não governamentais de atendimento aos direitos da criança e do adolescente.

Dentre suas funções estão as de elaborar as normas gerais da política nacional de atendimento dos direitos da criança e do adolescente, fiscalizando as ações de execução, e zelar pela aplicação da política nacional de atendimento dos direitos da criança e do adolescente.

As doações feitas aos Conselhos Municipais, Estaduais e Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente podem ser totalmente deduzidas do imposto de renda devido pela pessoa física até o limite de 6%* e pela pessoa jurídica tributada com base no lucro real até o limite de 1%, sendo vedado o abatimento da doação como despesa operacional. (TREZZA 2002,p.1)

3.2.2. Fontes de Recursos

Os valores não são tão expressivos diante da imensa riqueza que o país produz, porém tem sido significativo o crescimento dos números relacionados com o terceiro setor.

Conforme TACHIZAWA (2002, p.24) " a análise da composição orçamentária das organizações ligadas à Abong e a origem de recursos evidenciam que elas tem buscado diversificar suas fontes de financiamento. Entre 1999 e 2001, o volume de recursos cresceu 35% , em termos nominais. Em 1999 , segundo a Abong , o orçamento das ONGs chegou a R\$ 116,6 milhões, no ano seguinte , o valor passou para R\$ 138,6 milhões. Sendo que individualmente são modestos. "

Observa-se, conforme tabela abaixo, que há muito que ser desenvolvido e fomentado para que os recursos também possam crescer em números substanciais.

FONTES DE RECURSOS	%
Agencias Internacionais de cooperação	78,57
Comercialização de produtos e serviços	46,43
Órgãos governamentais federais	45,41
Empresas, Fundações ou institutos empresariais Brasileiros	32,65
Órgãos Governamentais estaduais	32,65
Contribuições associativas	26,02
Órgãos governamentais municipais	22,45
Agências multilaterais e bilaterais	12,24
Doações Individuais	12,24
Outras	37,24

FONTE : TACHIZAWA (2002p.24)

3.3. PLANEJAMENTO COM FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

A idéia de planejar não é nova nas organizações do terceiro setor. A necessidade de organizar atividades, orientar o trabalho de pessoas ou formalizar um orçamento fez com que as organizações incorporassem o conceito de planejamento à sua vida. As maneiras de concretizá-lo é que variam: planos anuais; plurianuais; por setor ou área temática da organização; financeiro e assim por diante. Todas estas formas possuem em comum a preocupação mais geral de fazer com que a organização defina objetivos, cronogramas, organogramas e orçamentos. Em outras palavras, como a organização vai se preparar para cumprir sua missão.

3.3.1. Planejamento

Planejar significa muitas vezes, rever os projetos em que a organização está engajada, avaliar se seus objetivos e metodologias contribuem para os objetivos estratégicos escolhidos, assim criar novos projetos.

Por sua vez, administrar estrategicamente significa ser capaz de responder às demandas do presente tendo em mente o que se planejou para o futuro. É comum que organizações passem pelo processo de planejamento estratégico sem se darem conta de que precisarão preparar-se para administrar estrategicamente. O resultado é que as rotinas anteriores tomam conta das decisões e pouco ou nada se realiza do plano adotado.

O planejamento estratégico em organizações do terceiro setor apresenta algumas características próprias:

a. Participação nas decisões

Por se tratar de organizações onde a decisão é influenciada por pessoas que ocupam espaço em instâncias diversas – hierárquicas ou não –, o processo precisa incorporar esta pluralidade de visões desde o início. Isto não significa que a direção deixe de lado sua responsabilidade, mas que tenha construído condições para a adesão das várias visões a um plano comum.

b. Relações de poder

Uma vez que mobiliza os vários interesses individuais e de grupos dentro da organização, o planejamento estratégico precisa ser tomado como oportunidade e não como ameaça. É uma oportunidade de afirmação da organização, que deve ser maior que a soma de seus integrantes.

c. Delimitação por programas, projetos, áreas temáticas

Como o planejamento estratégico parte de definições mais amplas sobre o posicionamento da organização em sua relação com o ambiente, as divisões existentes entre projetos ou áreas temáticas devem ser contornadas. O mais importante é resgatar o aprendizado da organização como um todo, interpretar as demandas a que está sujeita e definir seu potencial para o futuro.

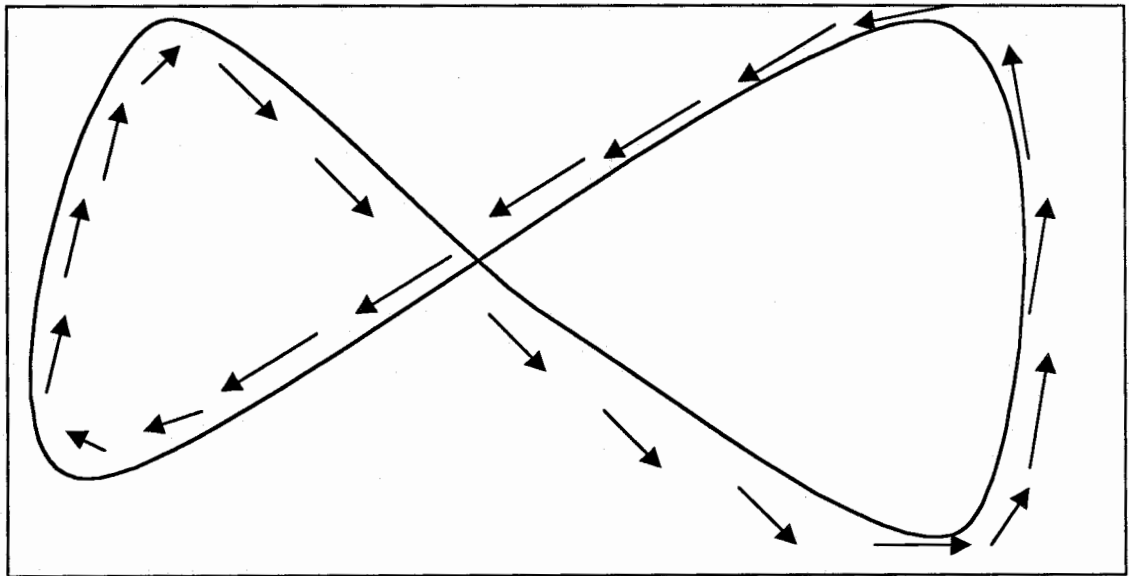
d. Predomínio da racionalidade substantiva

O planejamento estratégico precisa ser tratado no âmbito da racionalidade que diz respeito a valores e a padrões éticos de ação, onde os resultados estão subordinados a pressupostos e conceitos socialmente construídos. A implicação está em que os pressupostos com que se trabalha a estratégia precisam ser analisados e revistos, afirmando novos valores e reafirmando compromissos. (SILVA 2003,p.27)

3.3.2. Formação de Juízo

Com certeza tem-se um conceito sobre “formação de juízo”, porém o fato de explaná-lo dentro de um contexto de planejamento pode ser algo diferenciado.

SILVA(2003, p.34) propõem que para haver um processo de planejamento mais eficaz e eficiente, deva-se ter o conceito de “formação dinâmica de Juízo a respeito do futuro da organização”. Ele expõe as idéias de Alexander Bos, e este utiliza do símbolo do infinito (*lemniscata*), para representar este conceito conforme será descrito abaixo:



Fonte : SILVA (2003, p. 35)

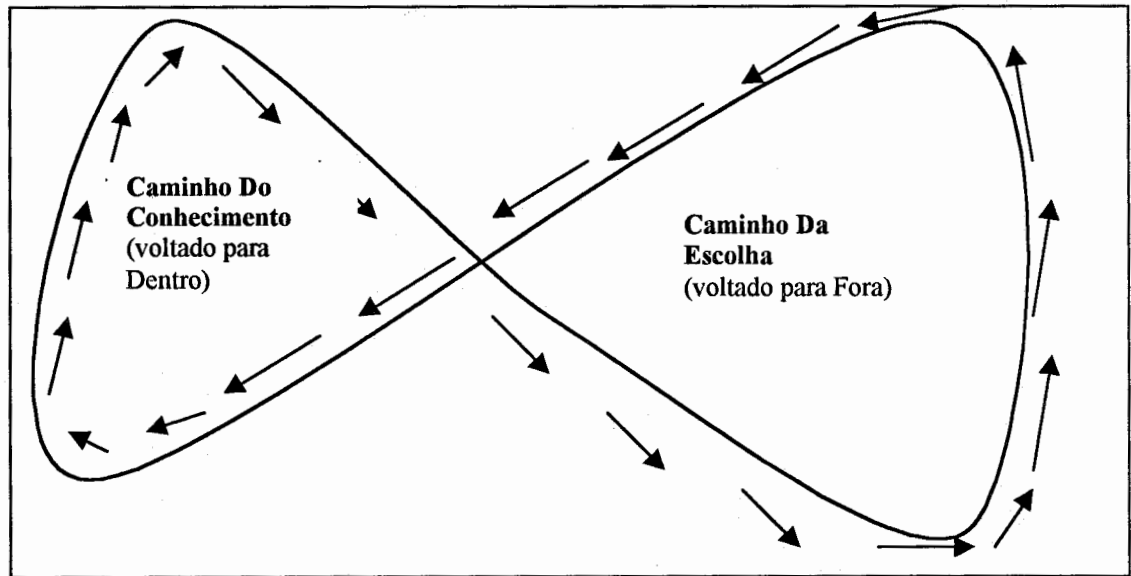
De acordo com Dr. BOS citado por SILVA(2003, p. 35) “todo processo de decisão será sempre um processo de reflexão, de ‘formação de Juízo ‘ ” conforme o mesmo ressalta que “quem se preocupa com o mundo em que vivemos deveria se preocupar em como surgem os juízo que o formam”

“Será possível formar melhores julgamentos se nossos processos de formação de juízo forem conduzidos conscientemente. O Dr. BOS LEX, citado por SILVA(2003, p. 35), como é conhecido, afirma que a formulação de um juízo não é algo que ocorre fora das pessoas , mas uma capacidade intrínseca a elas, ou seja, a formação de juízo é algo que se pode aprender e desenvolver conscientemente”, é o que coloca SILVA (2003, p.35)

Em um processo para produzir juízos maduros sempre estarão presentes três dimensões: passado, presente e futuro. E isto sempre acontecerá em todos os

momentos de decisão, percebe-se ou ano, quer seja de um indivíduo, de uma empresa, mas principalmente de organização social, já que esta se pressupõe agente transformador de uma realidade na qual esta inserida.

Quando as perguntas se referem ao passado, trilha-se o que o Dr. Bos chama de *caminho do conhecimento*; a atuação neste caminho tem um caráter de investigação, no qual é preciso estar disposto a se surpreender e a aprender. Quando as perguntas se referem ao futuro, trilha-se o *caminho da escolha*; esses caminhos são utilizados quando é preciso fazer escolha e a atuação tem um caráter empreendedor. (SILVA 2003, p.36)



Fonte : SILVA (2003, p. 37)

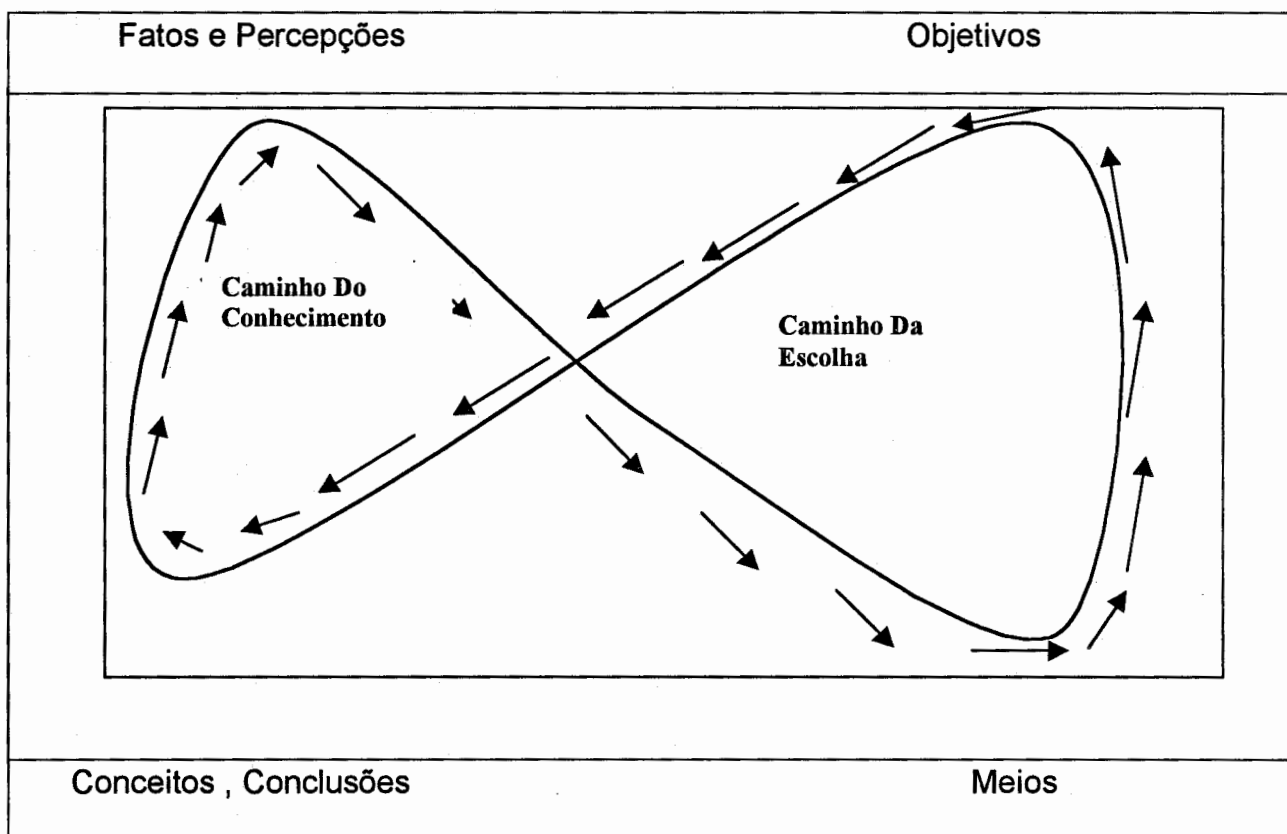
O quadro abaixo dará maiores informações sobre o pensamento de Dr. BOS.

Caminho do Conhecimento	←Caminho a seguir→	Caminho da Escolha
O passado	←O Juízo se orienta para→	O futuro
Investigadora	←Atitude→	Empreendedora
Compreender o mundo	←Objetivo→	Modificar o mundo
Entendimento	←Resultado provisório→	Plano de Ação
Espanto	←Sentimento típico→	Angústia

Fonte : SILVA(2003,p.37)

Conforme SILVA(2003,p.37) "Fica claro que esses caminhos se inter-relacionam e se completam : a *formação de juízo é a síntese dos dois caminhos.*"

O processo de formação dinâmica de juízo pode ser assim esquematizado:



De acordo com o autor o que impulsiona todo este processo , que ocupa a posição central : é a pergunta, a questão da situação estudada.

Na base de todo processo de formação de juízo encontra-se uma pergunta!... Um processo ativo de formação de juízo só tem início quando perguntas começam a ter vida....

Elas podem se manifestar como perguntas de conhecimento, a partir de uma insatisfação consigo mesmo(eu quero entender o mundo) ou como perguntas de escolha a partir de uma insatisfação com o mundo(eu quero modificar o mundo). As perguntas de conhecimento dão o impulso para enveredar pelo caminho do conhecimento e servem de direção neste caminho. As perguntas de escolha dão impulso para enveredar pelo caminho da escolha e dão a direção neste caminho. BOS citado por (SILVA, 2003, p.37)

Salienta SILVA (2003, p.40) que “a pergunta (ou questão) é um elemento essencial do processo de formação de juízo, está presente o tempo todo, é checada e reformulada e transpassa cada momento. O ritmo dialógico se dá entre pergunta , em transformação , e as resposta , em formação.”

3.3.3. Planejamento ‘versus’ Formação de Juízo

Todo e qualquer processo independentemente do fato de ser individual, pessoal, empresarial , de gestão pública ou de organizações de terceiro setor, sempre envolverá um estudo das situações ocorridas, para então sim, estipular o que se almeja, o que pretende-se, com a expectativa de resultados a partir do momento em que se realiza esta reflexão, conscientemente ou não.

Todo processo de planejamento “é um processo de formação dinâmica de juízo a respeito do futuro da organização.” afirma SILVA(2003, p.40), porque:

- todo processo de planejamento desencadeia-se quando a organização reconhece que tem pelo menos uma pergunta que precisa ser respondida;
- a relação que as pessoas têm com as perguntas(e as respostas)no planejamento podem ser voltadas tanto para o passado como para o futuro;
- a relação que as pessoas têm com as perguntas(e as respostas) no planejamento influenciam o vínculo que vão Ter com o produto final;
- todo processo de planejamento passa por investigar o passado, a realidade(atitude investigadora) e por definir coisas e fazer escolhas para o futuro (atitude empreendedora);
- a consciência da pergunta central é determinante para a condução do planejamento;
- o planejamento é um processo dialógico, não linear, com idas e vindas;
- o resultado final do processo de planejamento é um *juízo* a respeito daquilo que se quer ser ou fazer. (SILVA 2003, p.40)

SILVA (2003, p.41) coloca que “fica explicito que, no planejamento , a relação das pessoas com as perguntas tratadas influencia a relação que elas terão com o resultado do planejamento, assim como acontece na formação de juízo. Muitas vezes o

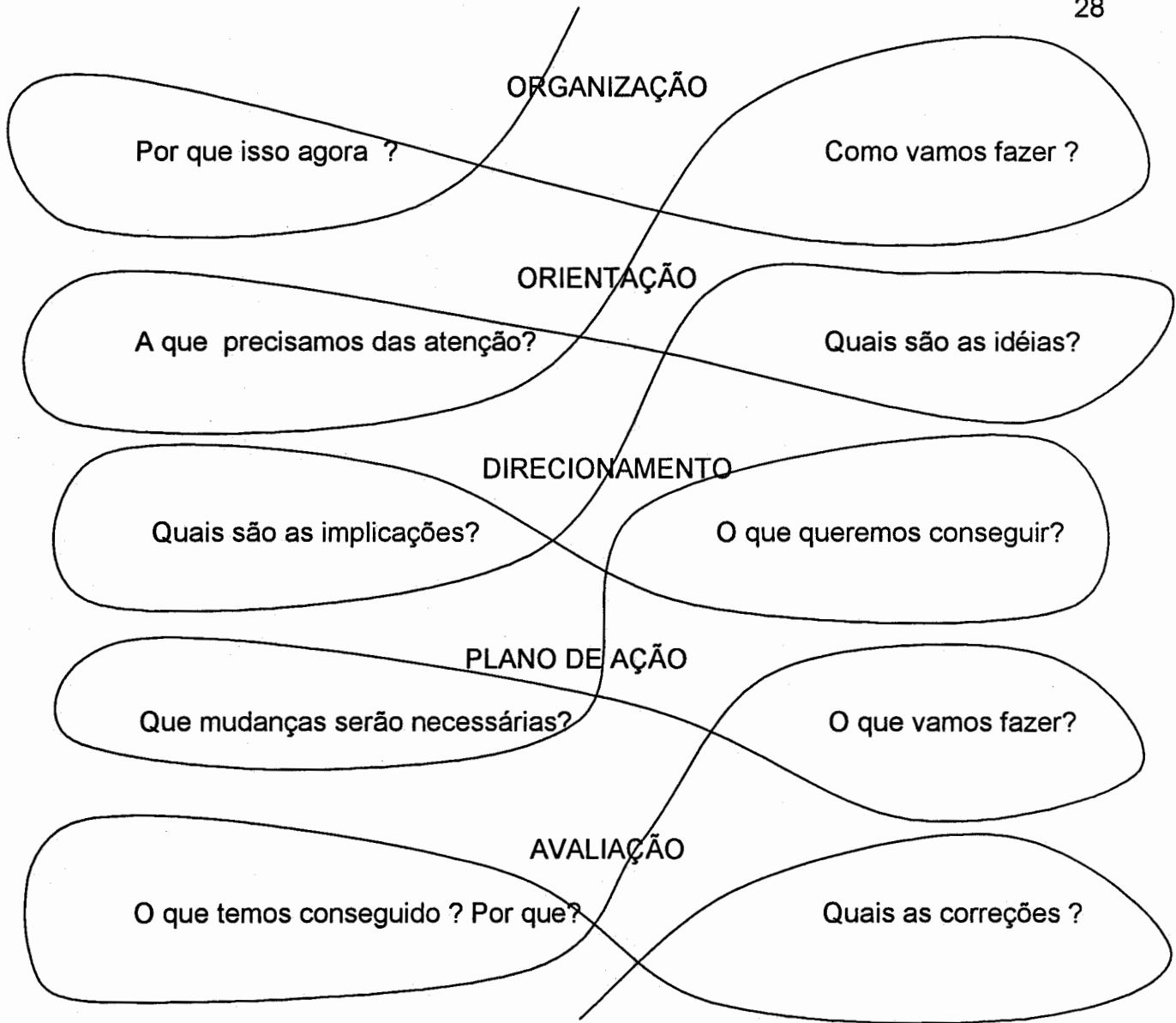
planejamento “fica só no papel “ porque as pessoas não têm uma relação importante com as perguntas tratadas ou o processo não esta sendo bem conduzido.”

3.3.4. Fases do Planejamento

Todo processo é realizado em etapas, em fases, o que muitas vezes facilita o reconhecimento dos erros e acertos no processo em que se esta envolvido, o que não poderia ser diferente no planejamento.

SILVA (2003,p.43) comenta que “ a grande arte desse processo , não é definir cada passo e segui-lo rigidamente, mas estar apto a reconhecer as exigências de cada momento e atendê-las adequadas e conscientemente.”

A seguir apresenta-se as fases que envolvem o planejamento ,dentro de uma visão de formação , atitudes de reflexão e ação, que envolvem todo o processo do planejamento.



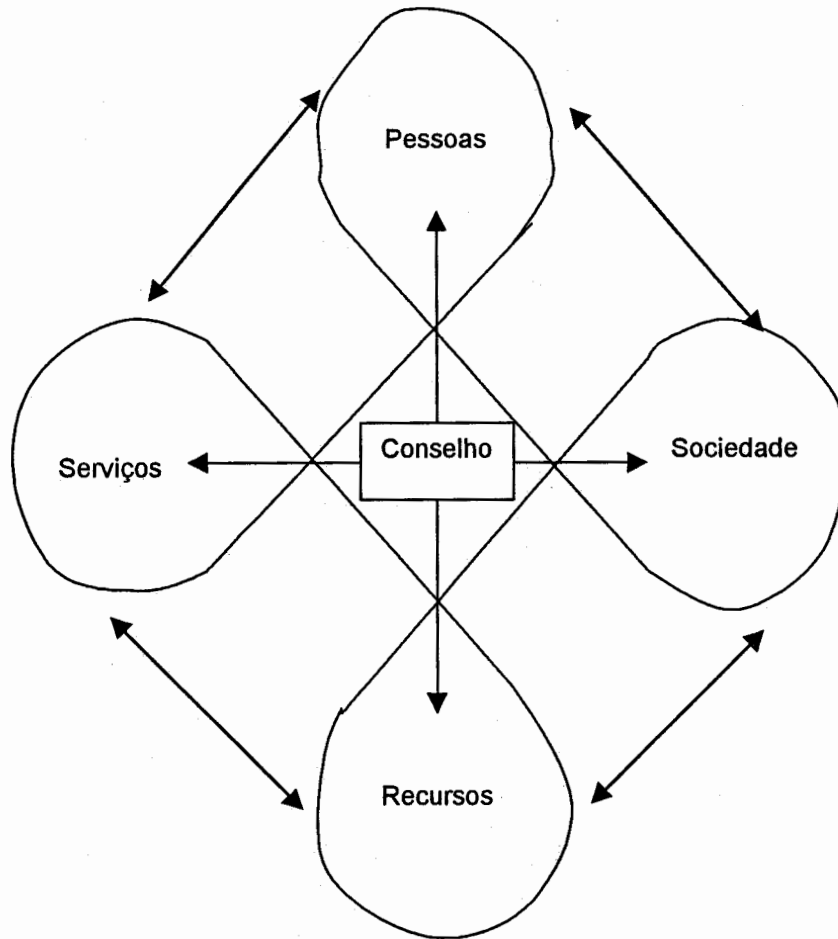
Fonte : SILVA(2003,p54)

3.4. GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

A gestão de organizações sociais tem suas particularidades muito especiais, e as pessoas que estão envolvidas com o gerenciamento, com a coordenação, devem estar cientes desta realidade.

Quatro campos essenciais envolvem a gestão de entidades sociais, e também um quinto elemento, o conselho, a diretoria, conforme explanaremos a seguir:

- **Sociedade** – toda organização possui seu público alvo, e precisa conhecer as reais necessidades, entender seus problemas e sua história. Enfim “Eles existem, eis a razão de ser e de existir a entidade. ... O gestor será um agente ativo de seu desenvolvimento.
- **Serviços** – são os programas, projetos, atividades, eventos, enfim as ações que a organização realiza, que presta a sociedade. “Uma iniciativa social só se torna efetiva quando une a ação à necessidade
- **Recursos** – “os recursos funcionam como infra-estrutura, base para que a entidade atue na sociedade e alcance aquilo que se propõe. Eles tem uma qualidade especial, às vezes difícil de ser desenvolvida no dia-a-dia: eles ajudam a manter os “pés no chão”, a procurar a objetividade, a pensar no que é concreto, possível, não só no ideal.
- **Pessoas** - para que as ações possam ser realizadas serão necessário pessoas; e todos os processos e dificuldades que implica a gestão das mesmas. Que o desenvolvimento da entidade guarda estreita relação com o desenvolvimento das pessoas que dela fazem parte. É através das pessoas que ocorre o aprendizado da organização. É pelas pessoas que a entidade cresce, muda, evolui, se transforma. (SILVA 2003,p.60-62)



Fonte : SILVA (2003,p.63)

O quinto campo de atuação e desenvolvimento é a Diretoria, ou Conselho têm um papel vital na entidade. Conforme SILVA(2003,p71) são

As pessoas que 'carregam' uma organização da sociedade civil e que ocupam o papel de gestoras(sejam diretores, conselheiros, superintendentes, presidentes, coordenadores, gerentes) estão no centro de tudo. Elas têm a responsabilidade de manter o todo em movimento e em equilíbrio. Os gestores estão encarregados de administrar todos esses campos e relações , de tal forma que a entidade possa conseguir o melhor resultado possível para a sociedade. (SILVA 2003,p.71)

De acordo com a explanação de SILVA (2003, p.63) estes campos possuem relações, influenciam-se “mutuamente, e esta influencia é vital para a organização pois o segredo , a arte é manter o todo bem equilibrado e harmonioso. Todo o tempo. “

3.4.1. Campos da Gestão e a implicação de suas relações

Conforme explanado anteriormente, a gestão possui vários campos, de envolvidos com a atuação de uma organização social, a seguir será explanado como ocorre os relacionamentos nas áreas envolvidas.

• Sociedade e serviços	=	Direcionamento
<p>É esta relação que define o rumo, o foco da entidade. A qual será definida através da prioridades das necessidades desta sociedade ou por decidir realizar o que se sabe fazer. No caso não há direção certa ou errada, simplesmente se decide fazer um produto que faça a diferença no mundo; É este direcionamento que fará com que as pessoas se identifiquem com a causa e doem recursos financeiros ou não.</p>		
• Recursos e Pessoas	=	Capacidade
<p>Não basta só saber o que fazer, há de se fazer com competência. “A entidade existe para atender à sociedade, prestando serviços. Só que para prestar serviços ela precisa tanto de pessoas quanto de recursos. Sem gente e recursos não é possível querer prestar serviços. Não adianta Ter boas intenções. É preciso Ter talento e conhecimento; Ter material e infra-estrutura. “SILVA(2003,p.65)</p>		
• Serviços e Pessoas	=	Qualidade
<p>Na entidade social é preciso estar atento tanto aos talentos e capacidades que as pessoas têm quanto a forma com que os serviços estão organizados – um potencializa o outro. Pessoas talentosas colocadas ‘no lugar errado’ e processos bem desenhados mas com equipe mal preparada geralmente resultam em baixa qualidade de serviços .“ Qualidade é fundamental , inclusive em organizações sociais.</p>		
• Pessoas e Sociedade	=	Motivação
<p>A resposta passa por uma coisa muito comum nas entidades sociais, que pode ser a sua maior qualidade o <i>comprometimento</i> com a causa, a relação com a necessidade. ... A relação entre pessoas e sociedade é a motivação ou do engajamento. Nela podemos avaliar como as pessoas se vinculam ao papel social da entidade .</p>		
• Recursos e Serviços	=	Viabilidade
<p>Tanto a quantidade como a qualidade de recursos influenciam o que a entidade pode fazer, o serviço que pode prestar na comunidade, os grupos que pode ajudar, a frequência dessa ajuda , e assim por diante. É inviável querer fazer muitas coisas ao mesmo tempo. É preciso verificar quanto e o que há de recursos , e quanto é possível captar deles.</p>		
• Sociedade e Recursos	=	Legitimidade
<p>Os gestores têm a responsabilidade de manter o todo em movimento e em equilíbrio. Estes estão encarregados de administrar todos estes campos e relações, de tal forma que a entidade possa conseguir o melhor resultado possível para a sociedade. (SILVA 2003, p. 67,68,69)</p>		

3.4.2. Gestão, Planejamento e Sustentabilidade

O que pode haver em comum com o planejamento com a sustentabilidade de uma OSC, tudo. Quando a organização percebe a importância de se planejar, haverá uma projeção para o futuro, mas para que o futuro aconteça é necessário recursos no presente.

Conforme SILVA (2003, p.27) "... a dimensão da resposta : planejamento é um processo de definir *Qual* é a coisa certa a fazer e *como* consegui-lo. O importante, no caso de iniciativas sociais, é ter em mente que a coisa é certa para a sociedade, não para a própria organização." Provavelmente assim obterão mais reconhecimento e tendo como resultado um volume de recursos mais significativo.

Conforme SILVA (2003 , p. 27) "A não-vinda de recursos para a entidade e a pouca disponibilidade(ou o déficit) de caixa são ótimos indicadores de que algo precisa ser renovado , transformado ou desenvolvido, podendo-se considerar a necessidade do planejamento nesse caso."

Na verdade na maioria das vezes a "falta de recursos" é meramente um sintoma. SILVA (2003, p. 58) afirma "falta de recursos pode não ser a causa dos problemas da entidade , mas sim um reflexo de outros problemas mais difíceis de perceber ."

Desta forma entendemos o por que as entidades sempre têm problemas de recursos, de dinheiro; sendo a sustentabilidade da organização o maior desafio dos gestores.

O que garante a sustentabilidade da entidade é o equilíbrio e o desenvolvimento dos cinco campos e suas relações, conforme apresentado por meio do modelo trevo. Uma entidade social pode se tornar sustentável ao criar e nutrir cada um dos cinco campos e suas relações. Se um for esquecido poderão surgir problemas no longo prazo; um dia esses problemas vão se transformar em problemas de recursos . Por isto 'falta de recursos' pode ser um sintoma. (SILVA 2003, p.73)

Algumas organizações perceberam a importância de cuidar da gestão de uma forma mais profissional. Muitos doadores têm se mostrado muito preocupados com isso. Como consequência, é cada vez mais rigorosa a escolha de parceiros para seus projetos, cada vez maior a necessidade de avaliar esses projetos. E maior a pressão para que as entidades “de ponta” beneficiárias das doações prestem bons serviços, definam sua missão, realizem planejamento estratégico, realizem avaliação, se preocupem com qualidade, montem equipes de captação de recursos, troquem informações, criem uma rede, etc. é preciso reconhecer também que a própria sociedade está gradativamente exigindo isso.

Sustentabilidade implica com a capacidade da organização visualizar a longo prazo, seu foco, seus projetos, sua atuação, sua história.

E mais uma vez SILVA (2003, p.74) enfatiza que “sustentabilidade pode ser entendida como a capacidade de se auto-renovar. Renovar a qualidade, a motivação, a direção, a viabilidade, a capacidade e a legitimidade da organização.... ,renovar no sentido de trazer algo novo recriar.” Por este motivo planejamento tem um papel fundamental neste processo.

3.5. ELEMENTOS QUE DEFINEM O FOCO DE ATUAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Para melhor atuar na realidade da sociedade civil, toda e qualquer organização deve ter seu foco de atuação bem definido, específico, e único. Para que assim os recursos, já escassos, possam ser aplicados nos objetivos e planos da instituição, de

uma forma que venham trazer resultados mais satisfatórios para a sociedade em que está inserida.

Será apresentado a seguir estes elementos que auxiliam a definir o foco de atuação da entidade.

3.5.1. Visão de Mundo

O mundo é visto com os conceitos que cada indivíduo possui, de si mesmo e da sociedade. Conscientes ou não, das realidades, das necessidades, e do seu futuro, isto refletirá no modo de agir e pensar de cada ser humano. E como as organizações são formadas por pessoas não poderia ser diferente este pensamento.

“O planejamento é uma grande oportunidade para construir, rever ou desenvolver a leitura da realidade pela organização. Todo juízo formado sobre o futuro da entidade baseia-se , mais ou menos conscientemente , numa leitura explícita da realidade feita pelas pessoas”, é o que coloca SILVA (2003,p.77)

A primeira condição para uma organização capacitada, o pré-requisito sobre o qual todas as outras capacidades são construídas, é o desenvolvimento de uma estrutura conceitual que reflita o entendimento do mundo por aquela organização. É um quadro de referência coerente que permite à instituição dar sentido ao mundo ao seu redor, localizar-se dentro deste mundo e tomar decisões com relação a ele. Este quadro não é uma ideologia ou teoria particular, não é necessariamente correto, nem tampouco impossível de criticar ou mudar. Não é uma coisa preciosa e frágil, mas um esforço sério de acompanhar conceitualmente os defronta. A instituição que não tem um entendimento operacional competente do seu mundo pode ser dita incapacitada, a despeito de tantas outras qualidades e competências que possa ter. (Allan Kaplan citado por SILVA 2003, p. 77)

Pode aparecer uma afirmação um tanto forte, mas como visto no modelo trevo, o elemento sociedade tem um peso decisivo para todas iniciativas sociais.

A organização precisa construir sua confiança para agir sobre o mundo de uma forma que acredite que possa ser efetiva e ter impacto. Posto de outra forma tem que saltar do

papel de última ao exercer algum controle, para acreditar na sua própria capacidade de afetar as circunstâncias. Com clareza de entendimento e um sentimento de confiança e responsabilidade surge à possibilidade de desenvolver a visão e a estratégica organizacional. Entendimento e responsabilidade conduzem a um senso de propósito a partir do qual a organização não fica jogando de um problema para outro, mas opera de forma a planejar e implementar um programa de ação - e é capaz de adaptar este programa de maneira racional e ponderada. (Allan Kaplan citado por SILVA 2003, p. 78)

3.5.2. Visão

Este item se restringe ao universo da própria organização, de um conceito próprio e claro sobre ela mesma diante do mundo e da sociedade em que atua.

A visão pode ser entendida mesmo um objetivo claro e abrangente, que fornece uma idéia nítida do se quer ser ou fazer. É algo que as pessoas visualizam e percebem como importante de ser feito. Visão sempre é um elemento de futuro, algo ainda a ser realizado. ... A visão tem um efeito muito relevante sobre os esforços que as pessoas fazem. Ela motiva, inspira e ajuda a suportar períodos sem resultados. (SILVA 2003,p.86)

Para TAVARES(2000,p.175) "uma vez definido o negócio , o passo seguinte é saber como se pretende que a organização seja vista e reconhecida, a partir de uma visão de do futuro. Uma organização precisa estar ancorada no futuro para estabelecer como pretende atuar no presente."

A visão sozinha , no entanto não é uma alternativa para estratégia, como coloca HUDSON (1999, p.73). "As visões exercem uma poderosa influencia motivacional nas pessoas, ela se preocupa com objetivo final da organização e a missão preocupa-se com o motivo pela qual a organização existe " .

3.5.3. Missão

Missão no dicionário quer dizer "função ou poder que se confere a alguém para fazer algo; encargo, incumbência (...) obrigação, compromisso, dever a cumprir: missão de pai".

DRUCKER (1994,p.76) , coloca que a 'missão precisa ser uma declaração operacional , para que não passe de boas intenções' , conforme alerta. Também expõe (2001,p.28) : " a declaração de missão eficaz é curta e possui foco bem direcionado. Ela deve caber numa camiseta" .

Conceitualmente, pelo menos três ingredientes devem estar incorporados à missão: Se a missão expressa contiver o compromisso que a organização está assumindo perante a sociedade, a competência que tem para isso e a visão das necessidades e oportunidades principais, poderá ser uma boa missão.

Conforme DRUCKER(1994,p.6) " oportunidades , competências , e compromisso. ..toda declaração deve refletir as três , ou não conseguirão descrever sua meta sua finalidade e seus testes finais. Ela não mobilizara os recursos humanos da organização para que as coisas certas sejam feitas" .

"A idéia de missão tem dois componentes essenciais . O primeiro elemento são os valores comuns sustentados pelas pessoas na organização . o segundo é a razão de ser da organização . o que nos dá uma perspectiva de que missão é a base intelectual da organização" . Com, isto HUDSON (1999,p.84) expõe seu conceito de que a missão se preocupa das mentes e coração.

TAVARES(2000,p.180) reforça que "a missão para ser consistente , precisa ser mantida e desenvolvida ao longo do tempo."

Para SILVA (2003,p.78) "O conceito de missão vem sendo bem discutido nos dias de hoje, sendo considerado fundamental ao Terceiro Setor. Porém, vê-se várias organizações com missões pobres e pouco úteis, razão pela qual essa idéia será

aprofundada adiante. Um dos grandes desafios para o OSCs não é criar uma boa missão, mas sim tomar maior consciência dela.”

Todas essas imagens ou conceitos permeiam a idéia de missão. Com ela assume-se toda organização é algo vivo, dinâmico, que pode desenvolver-se com o passar do tempo e que mantém estreita relação com o mundo ao seu redor. A missão relaciona a organização ao seu destino e ao de outros, dando um sentido profundo à sua existência.

Seguem alguns exemplos de missão:

- Alcoólicos Anônimos: "Mantermo-nos sóbrios e ajudar outros alcoólicos a alcançarem a sobriedade".
- Um pronto-socorro: "Transmitir confiança aos aflitos".
- Centro Paulus: "Propiciar acolhimento e aconchego para favorecer o encontro, o convívio e o aprendizado".
- Doutores da Alegria: "Levar alegria a crianças hospitalizadas, seus pais e profissionais de saúde, através da arte do Teatro clown, nutrindo esta forma de expressão como meio de enriquecimento da experiência humana".
- Fundação Abrinq: "Sensibilizar e mobilizar a sociedade sobre as questões da infância, promovendo o engajamento social e empresarial em propostas para a solução dos problemas da criança".
- GIFE : "Aperfeiçoar e difundir os conceitos e práticas do uso de recursos privados para o desenvolvimento do bem comum".
- WWF: "Conservar a natureza e os processos ecológicos por meio da preservação da diversidade, da promoção do uso sustentável dos recursos naturais e do combate à poluição e ao desperdício".
- Fundação Kellogg's: "Ajudar as pessoas a se ajudarem, através da aplicação prática de conhecimentos e recursos para melhorar sua qualidade de vida e a de futuras gerações". (SILVA 2003,p.83)

3.5.4. Vocação

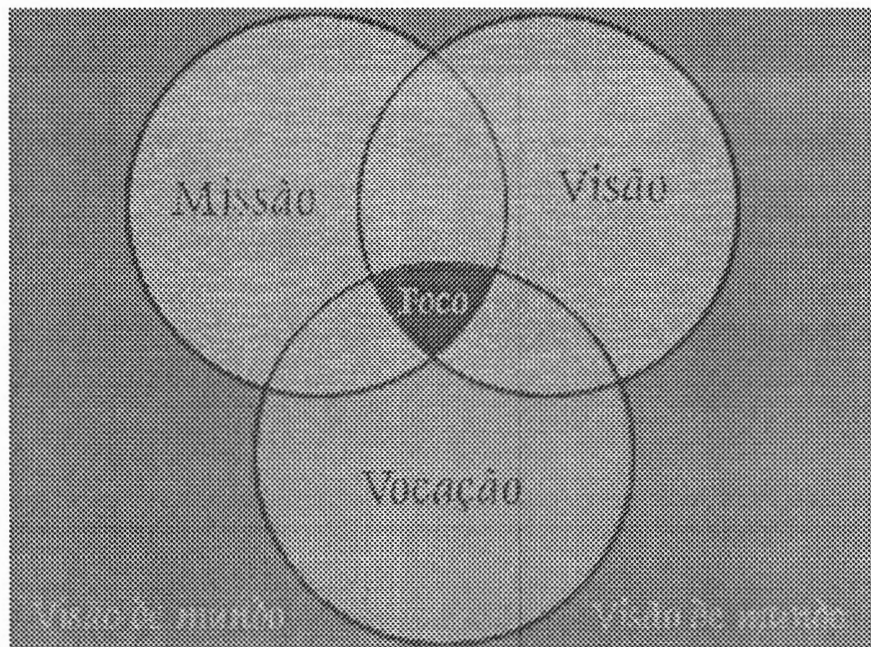
Vocação no dicionário significa: "Ato de chamar (...) Escolha, chamamento, predestinação (...) Tendência, disposição, pendor (...) Talento, aptidão". Tem origem na palavra vocare, que significa chamamento, a que você foi chamado.

“Toda organização, apoiada nas pessoas, tem uma vocação. Essa vocação é um conjunto de talentos, habilidades, capacidades, aptidões, que dizem respeito àquilo que as pessoas são capazes de fazer de melhor no mundo.”SILVA (2003,p.88).

Vocação está intimamente ligada ao sentido de "voz interior". O reconhecimento da vocação da organização é um passo importante no autoconhecimento, bem como ponto de partida relevante para decidir o foco em que a organização deve se concentrar.

Definindo o foco: relacionando visão de mundo, missão, visão e vocação

Os quatro grandes conceitos explorados até agora podem contribuir muito para que a organização defina seu foco de atuação, aquilo em que deve concentrar-se, onde deve alocar recursos e esforços prioritariamente. O quadro a seguir expressa essa relação:



Fonte : SILVA(2003,p.89)

Conforme SILVA (2003, p.90) "A superposição dessas três características da organização - missão, vocação e visão - pode ajudar a definir em que áreas, atividades, programas, região, público-alvo, parceiros, etc. a entidade deve concentrar-se. Isso é o que se chama foco, um grande desafio para todas as OSCs. O desafio é definir o foco e manter-se fiel a ele. Se o processo de construção da missão, da visão e da vocação foi bem conduzido, há boas chances de a organização definir também um foco bem claro de atuação."

"Com todas essas relações, deve ficar bem claro que esses conceitos não são impessoais ou meramente técnicos; a definição dada a elas está ligada às pessoas que tratam com ele; ela reflete as aspirações, expectativas, motivações, vontade e caminho de vida de cada uma delas".

A visão de mundo é fundamental nesse quadro, como "pano de fundo", influenciando as outras idéias, dando-lhes limites e ao mesmo tempo potencializando-as. É a partir dela que as outras encontram sentido, no caso de uma organização do Terceiro Setor.

Essa organização é dirigida e focada; isto é, tem um senso claro de sua própria identidade, tanto em termos do seu poderio como em termos do impacto pretendido em suas relações com outros e no contexto. Ela foca em suas fontes de inspiração. É capaz de adotar uma estratégia e priorizar, e é capaz de adaptar estas estratégias com flexibilidade e previdência. Não fica reclamando das muitas condições externas desfavoráveis que têm impacto e afetar tais circunstâncias. É autocrítica e auto-reflexiva, atribuindo muitos problemas que possa ter à sua própria falta de coerência estratégica, ou competência administrativa, ou postura avaliativa, em vez de atribuí-los a fatores externos além do seu controle. Concentra-se naquilo que pode fazer, ao invés de lamentar o que não pode fazer. Dedicar tempo para aprender dos seus acertos e erros. Dedicar tempo a entender a si própria, a avaliar-se honestamente, a conscientizar-se de seus pontos fortes e fracos, a aprimorar sua metodologia, a afinar sua linha estratégica, em vez de despender todo o tempo em constante atividade no campo. Reserva tempo para desenvolver a equipe; não para encorajá-la a desenvolver desembaraço interior, criatividade e avaliação autocrítica da própria prática organizacional - e recompensa tal criatividade e autocrítica. (Allan Kaplan, citado por SILVA 2003, p. 90)

3.6. POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Planejar estrategicamente, então, significa pensar a organização como um todo em sua relação com o ambiente, numa perspectiva de futuro. É ver o todo antes das partes. Criar uma visão de futuro e dos meios de alcançá-lo. Daí a importância de analisar o ambiente para redefinir missão e escolher estratégias de ação – numa palavra, posicionar-se.

3.6.1. Organizações orientadas por valores

As organizações do terceiro setor são norteadas por valores , o que significa ser o seu maior diferencial.

De acordo com HUDSON (1999, p.16) “existem muitas semelhanças na administração de organizações em todos os setores da economia. Todas dependem de administradores competentes que precisam ter objetivos, controlar recursos , trabalhar em equipes , ter desenvolvimento profissional e que estejam abertos a críticas e elogios. “

Mas “a diferença principal entre o terceiro setor e os outros é que nele existe apenas uma tênue ligação entre os provedores de fundos e os usuários.”

HUDSON(1999,p.21)

São sete os fatores que distinguem o terceiro setor dos outros setores, privado e público, que são os seguintes:\

- É fácil ter objetivos vagos – objetivos sociais, educacionais, de saúde , meio ambiente e espirituais são difíceis de ser especificados com precisão, é tentador adotar declarações abrangentes no que se refere a boas intenções, embora não proporcionem uma boa base para a administração eficiente;
- O desempenho é muitas vezes difícil de monitorar- em virtude da dificuldade ao especificar objetivos precisos, também é mais difícil medir e monitorar as realizações. As realizações não são exatas;
- As organizações do terceiro setor são igualmente são responsáveis perante muitos patrocinadores- membros , entidades financiadoras, doadores individuais, equipes voluntários e usuários – todos têm diferentes interesses numa organização de terceiro setor;
- As estruturas administrativa são complexas- a necessidade de contrabalançar os interesses dos diversos patrocinadores e de envolver certas peculiaridades de gerenciamento resulta em complexas estruturas administrativas, de comissões e subcomissões, cada qual desfrutando de uma posição legítima na estrutura.;
- O voluntariado é um ingrediente essencial – a maioria das organizações do terceiro setor tem um conselho diretor não remunerado , cujos membros podem não Ter experiência administrativa. mas muitas dependem desta mão de obra voluntária;
- Os valores precisam ser cultivados – as organizações do terceiro setor são mais eficientes quando as pessoas envolvidas partilham dos mesmos valores e idéias sobre os propósitos e estilo de operação da organização;
- A falta de resultado financeiro para determinar prioridades- os administradores do terceiro setor raramente podem usar um resultado financeiro ou uma projeção de fluxo de caixa para orientá-los na escolha das prioridades futuras e investimentos. Toda organização precisa desenvolver seus próprios critérios para alocar recursos que se encaixem nas suas particularidades em determinadas ocasiões. (HUDSON 1999, p.21)

3.6.2. Público Alvo , Clientes e Parceiros

A palavra “cliente” ainda não costuma ser muito utilizada no terceiro setor, e muitas vezes há certo ‘preconceito’, por este tipo de abordagem ou linha de pensamento.

DRUKER (2001, p.42) coloca que devemos sempre ‘Quem é nosso cliente?’, “Quem deve estar satisfeito para que a organização alcance seus resultados?’

Ao responder esta pergunta, você define seu cliente como aquele que aprecia seu serviço, que deseja o que você oferece, que sente ele'.

A definição de quem são os clientes da entidade pode ser fundamental para concentrar os esforços e bem utilizar os recursos. Porém normalmente não basta dizer quem são os clientes, mas caracterizá-los, conhecer suas necessidades, expectativas, desejos, condições, história, etc. um conceito muito útil para isto é o de segmentação, que consiste em dividir os clientes em grupos mais ou menos homogêneos, conhecidos, de tal forma que possam ser mais bem servidos. (SILVA 2003,p.93)

Reforça o que DRUCKER(2001,p.42) "para ser eficaz é preciso direcionar o foco, e isso significa ter uma resposta para a pergunta "quem é nosso cliente primário? Aqueles que partem em muitas direções diferentes acabam dispersando suas energias e diminuindo seu desempenho."

Para DRUCKER(2001,p.42) as "organizações do terceiro setor possuem dois tipos de clientes. O cliente primário é a pessoa cuja a vida é transformada pelo seu trabalho....Os clientes secundário são os voluntários, parceiros, doadores, fontes de referencia, funcionários e outros que devem ser satisfeitos. "

De acordo SILVA(2003,p.94) "o conceito de parceria e aliança estratégica está influenciado pela percepção de que é preciso somar forças e evitar o paralelismo e a superposição de iniciativas. Tanto parcerias como alianças estratégicas são vistas como meios para cumprir a missão da organização e provocar maior diferença no contexto social em que se vive e devem-se voltar enormes problemas que a sociedade ainda tem que resolver."

DRUCKER(2001,p.44) coloca que "os clientes nunca são estáticos....Suas necessidades, desejos, e aspirações evoluirão. Talvez existam clientes completamente novos que você que terá de satisfazer para alcançar os resultados – indivíduos que

realmente precisem os serviços , mas não do jeito que esta disponível hoje. ...você deve estar preparado para se ajustar....Não é raro o cliente esta um passo à sua frente.”

Assim como o cliente muda, evolui, a entidade que deseja continuar prestados serviços deverá mudar , adequar-se a nova realidade.

3.4.3. Identidade e Posicionamento

“Conjunto de características exclusivas, próprias e fundamentais de uma organização, que permitem ou determinam seu reconhecimento e distinção dentre as outras”. Toda entidade é reconhecida de alguma forma externamente, quer queira ou não. Por isto a organização precisa ter consciência de sua identidade, tanto para si quanto para relacionar-se com o mundo ao seu redor.

SILVA (2003, p.95) coloca que “construir a identidade implica lidar com diversos conceitos, dentre eles: missão, visão, valores, vocação, visão de mundo, prioridades, cultura, políticas , objetivos , estrutura, etc. O desenvolvimento da identidade de uma organização costuma ser um processo difícil e tenso, pois ele esta diretamente ligado às pessoas que a compõem”

Sobre posicionamento SILVA (2003, p.95) define “o posicionamento da organização significa enunciar claramente a forma como se deseja que o público estratégico a perceba. Posicionar a instituição equívale a situá-la na mente desse público, fazendo com que seja reconhecida por sua identidade própria, que a diferencia das demais organizações da mesma natureza. O posicionamento deve ser antecedido por um trabalho de pesquisa que possibilite conhecer o pensamento dos diversos

públicos, o contexto social e a imagem atual, tanto da organização como de suas congêneres.”

3.6.4. Valores, Princípios e Políticas

A construção, tanto da vida, quanto de uma organização esta baseada no que se considera valioso e importante , isto constitui-se em norteadores para os planos e ações.

Sendo assim as organização normalmente possuem um conjunto de normas e enunciados baseados em suas crenças e valores para permear o comportamento e orientar as ações de seus colaboradores ou membros em face do ambiente externo e das relações internas. Estas possuem nomes variados , com amplitudes e significados , tais como valores, crenças princípios , filosofia, políticas e outros.

a) Princípios

Podem ser entendidos como regras ou códigos de conduta segundo os quais as pessoas governam suas ações, em sua vida social e profissional.

“A confiança é um princípio que antecede a todos os demais. Por meio dela é possível que os outros afluam e desenvolvam-se para guiar a construção da responsabilidade coletiva”. Assim coloca TAVARES(2000,p.300).

“Tome decisões com base em princípios” é o que adverte DRUCKER (2001, p.30), pois haverá situações que virão a ameaçar a integridade da organização , então este servirão de norteadores para que assim não venda a própria alma para benefícios a curto prazo.

b) Valores

“Os valores servem como instrumento para avaliar e dar significado á direção buscada pelos participantes da organização. Os valores são utilizados como padrão para avaliar e julgar programas e orientar decisões” E o que expõe TAVARES (2000, p.302).

3.6.5. Estratégias e Prioridades

O conceito de estratégia é fundamental para um planejamento, pois é um elemento complementar ao direcionamento. Estratégia tem a ver com caminho, meio de alcançar os objetivos. “arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos”, é o que define o dicionário Aurélio.

O conceito de prioridade tem relação com a idéia do que vem primeiro, ou seja, de preferência. Priorizar é escolher uns em detrimento de outros; até por que a longo prazo tudo é prioridade.

Segundo HUDSON (1999, p.81) " Estratégias são categorias de ações amplas que indicam como os recursos humanos, financeiros e outros serão empregados para atingir os objetivos já estabelecidos.

A utilização de estratégias na organizações de terceiro setor já é comum , e por isto percebe-se que ela não é estática. Muda com o tempo, de acordo com as situações e pessoas envolvidas.

Esta evolui de três maneiras :

- Processo Incremental – ocorrem em séries de pequenos passos, podem ir se modificando a medida que vão desenvolvendo-se;
- Processo Político – também é resultado de negociações, troca entre pessoas de interesses competitivos na organização. Na verdade é na maioria das vezes um reflexo do poder e da influencia dos diferentes participantes e seu poder;
- Processo Analítico - este resulta de uma análise sistemática e lógica do ambiente da organização e de suas atividades.(HUDSON 1999,p. 82)

De acordo com SILVA (2003, p.97) “A estratégia deve ser consistente com a visão de longo prazo desenvolvida pela organização. Deve ser flexível, podendo ser melhorada e corrigida a todo momento, num movimento contínuo de ação e reflexão. Precisa ser factível e, idealmente, construída em conjunto pela equipe executiva, diretoria e conselho da instituição.”

3.6.6. Objetivos e Metas

A declaração da missão da própria organização já delimita seu espaço de atuação , seu “negócio”, o que é fundamental para daí então estipular metas e objetivos.

Metas são resultados abrangentes com os quais sua empresa assume um compromisso definitivo. As metas criam um elo indissolúvel entre as ações da empresa e a sua missão. Esta também deve orientar de que forma irá chegar lá.

Conforme

O desafio mais difícil é chegar a um acordo sobre as metas da instituição – a direção de longo alcance é fundamental. As metas são abrangentes e devem ser poucas. Se você tiver mais de cinco metas, não tem nenhuma. Esta simplesmente se diluindo. As metas tornam absolutamente claro onde você concentrará os recursos para atingir os resultados – a marca de sucesso de uma organização deve seguir , baseiam-se na força , citam oportunidade e, juntas, delineiam o futuro desejado.(DRUCKER 2001, p.81)

Enquanto os objetivos são declarações específicas que se relacionam com determinadas metas., fornecem detalhes sobre o que deve ser feito. Não existem objetivos isolados.

Os objetivos são níveis específicos e mensuráveis de realização que mobilizam a organização em direção a suas metas.” A administração “é a responsável pelo desenvolvimento dos objetivos, dos passos das ações e dos orçamento detalhados. A diretoria não deve agir no nível do planejamento tático. A administração tem a liberdade para agir com flexibilidade para atingir as metas e a diretoria também não deve interferir nessa capacidade vital.(DRUCKER 2001, p.82)

As metas e os objetivos de sua organização, refletem suas principais intenções e determinam o cursos e o prazo para chegar lá. Suas metas e objetivos focalizam a organização nas tarefas importantes e fornecem um mecanismo para medir seu progresso.

DRUCKER (2001, p.67) coloca que a definição dos resultados é muito ampla conforme expõe que “ No terceiro setor , não existe um padrão universal para avaliar o sucesso. Cada organização tem de identificar seus clientes, descobrir o que ele valorizam , desenvolver medidas significativas e honestamente julgar se , de fato, vidas estão sendo transformadas. Trata-se de uma disciplina nova para muitas entidades sem fins lucrativos” .

“Objetivos e metas são elementos essenciais a todo planejamento , pois expressam os resultados a serem obtidos. Objetivos e metas estão relacionados àquilo que se busca, quer realizar, intuito, propósito, alvo. Propiciam foco, orientação, motivação, engajamento e também são referenciais para avaliação”. Conceitua SILVA(2003,p.99).

3.6.7. Orçamento

O orçamento apresenta-se como a realidade de todo o planejamento. Com a programação orçamentária a instituição poderá prever a quantia necessária para alcançar os objetivos dos projetos propostos anteriormente.

De acordo com SILVA (2003, p.103) “Dados Financeiros são essenciais para planejamentos realistas. Ao se referir a recursos, é preciso lembrar que se trata de coisa palpáveis, concretas, mensuráveis, objetivas. Assim , tanto o controle de custos como o orçamento devem ser precisos, baseados em números. ”

A grande diferença é o cálculo de custos é baseado no passado e o orçamento nas imagens do futuro.

Segundo TAVARES (2000, p.375) “O orçamento corresponde à uma contrapartida financeira das atividades previstas nos planos de ação desenvolvidos para concretizar-se a gestão estratégica. O processo desenvolvido precisa contemplar estimativas de alocação de pessoas e de recursos materiais e técnicos traduzidas e sintetizadas como contrapartida financeira e não financeira necessárias para produzir os resultados esperados.”

3.7. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM REDE

Apesar do muito já desenvolvido, e amadurecido pela organizações sociais, diante das dificuldades apresentadas, inicia-se uma visão, uma atitude inovadora, para que juntas possam atuar de forma cada dia mais comprometida e fortalecidas.

Trata-se de uma idéia inovadora, uma tentativa de provocar instituições a realmente se integrarem nas suas ações.

As dificuldades enfrentadas para a construção de um quadro social mais positivo no país e no mundo estão ampliando a consciência das pessoas para o fato de que sozinhas têm um potencial limitado de fazer diferença. É preciso atuar em conjunto com outros. As palavras parceria e rede têm assumido uma importância maior do que nunca, apesar de entendidas de diversas maneiras. Esta sendo exigido que as OSCs entrem num novo patamar de desenvolvimento. Novo realmente – não existem ainda muitas experiências consolidadas e algumas terão de arcar com os custos do pioneiros. (SILVA 2003, p.106)

Acredita-se ser um movimento responsável e consciente, no sentido de assumir, de forma mais ampla, responsabilidade por outros.

De acordo com SILVA (2003, p.106) “O planejamento estratégico em rede pode ser uma ferramenta útil para ajudar organizações a trabalharem em conjunto, se estiverem dispostas a assumir responsabilidades maiores, tanto pelos problemas sociais do País (e do mundo), como por outras instituições.”

3.7.1. Princípios de um Novo Conceito

Deve-se dar uma atenção principal, para que cada organização já tenha um plano estratégico próprio. Ou seja, esteja realmente consciente de sua identidade.

De acordo com SILVA (2003, p.107), “Trata-se, dessa forma, de construir relacionamentos em que destinos serão compartilhados. Organizações que compartilham planos estratégicos estão se assumindo como parceiros de destino, em liberdade.”

3.7.2. Características do Planejamento Estratégico em Rede

Deve-se observar de forma cuidadosa as características desta inovadora idéia de Planejamento, para que o mesmo, não fracasse até mesmo antes de iniciar, conforme veremos a seguir.

- O planejamento vai se dar com diferentes grupos e culturas;
- Este deve começar com um entendimento dos motivos para ele acontecer;
- O grupo de coordenação tem de ser formalmente representativo;
- O planejamento precisa ser realmente aberto e franco;
- As instituições precisam se conhecer;
- Ações e intenções devem estar intimamente relacionadas;
- Cada OSC deve apresentar seu plano de maneira justificada;
- As decisões devem basear-se em argumentos;
- As decisões devem ser cuidadosas e pacientes;
- As organizações precisam manter-se informadas;
- Avaliações são necessárias;
- Uma decisão afeta todas as organizações;
- Ouvir é fundamental;
- Atenção ao conjunto;
- Ninguém tem controle;
- Integrar os novos;
- Verificar quem precisa ser envolvido;
- Manter o foco no longo prazo;
- Fazer boas reuniões ;
- Contar com o auxílio de facilitadores experientes. (SILVA 2003, p. 107)

3.8. MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

A importância de um modelo de gestão é fundamental, neste mundo que ainda há muito o que desenvolver dentro das suas particularidades.

Segundo OLIVEIRA et al. (2003, Rits.) " propõe-se um modelo específico de planejamento estratégico para organizações que não visam lucro, que busca contemplar , de maneira genérica, as peculiaridades dessas instituições e respeitar os princípios e fundamentos da ferramenta de gestão".

Entende-se que a formação de uma organização sem fins lucrativos se dá por meio da coordenação de valores, princípios e visão de uma ou um grupo de pessoas em prol de objetivos sociais, originando uma "causa social", que significa o motivo da existência de uma organização sem fins lucrativos. Assim, a "causa social" diz respeito ao direcionamento maior da organização, a exemplo da missão nas empresas "de mercado", a qual possui estreita relação com os valores, princípios e visão da organização - que devem ser condizentes com os dos fundadores.

A visão, os princípios e os valores do fundador ou idealizador da organização devem permeá-la e suportar as suas ações. Aliado a essas forças, a "causa social" deve originar a visão, os valores e os princípios da instituição, de forma que sirvam de base para o planejamento estratégico propriamente dito.

Por sua vez, os valores e princípios da organização devem ser apresentados de forma clara aos colaboradores, para que se obtenham vantagens com esse compartilhamento. Também se faz importante que, em razão dos propósitos de uma organização sem fins lucrativos, tanto os colaboradores quanto a sociedade conheçam a "causa social" e o seu plano estratégico (ainda que de maneira resumida), a fim de minimizar dificuldades e contribuir para a elaboração e implementação de políticas pertinentes. (Mitchell & Yates, 2002, p. 33. Citado por OLIVEIRA 2003, p.5)

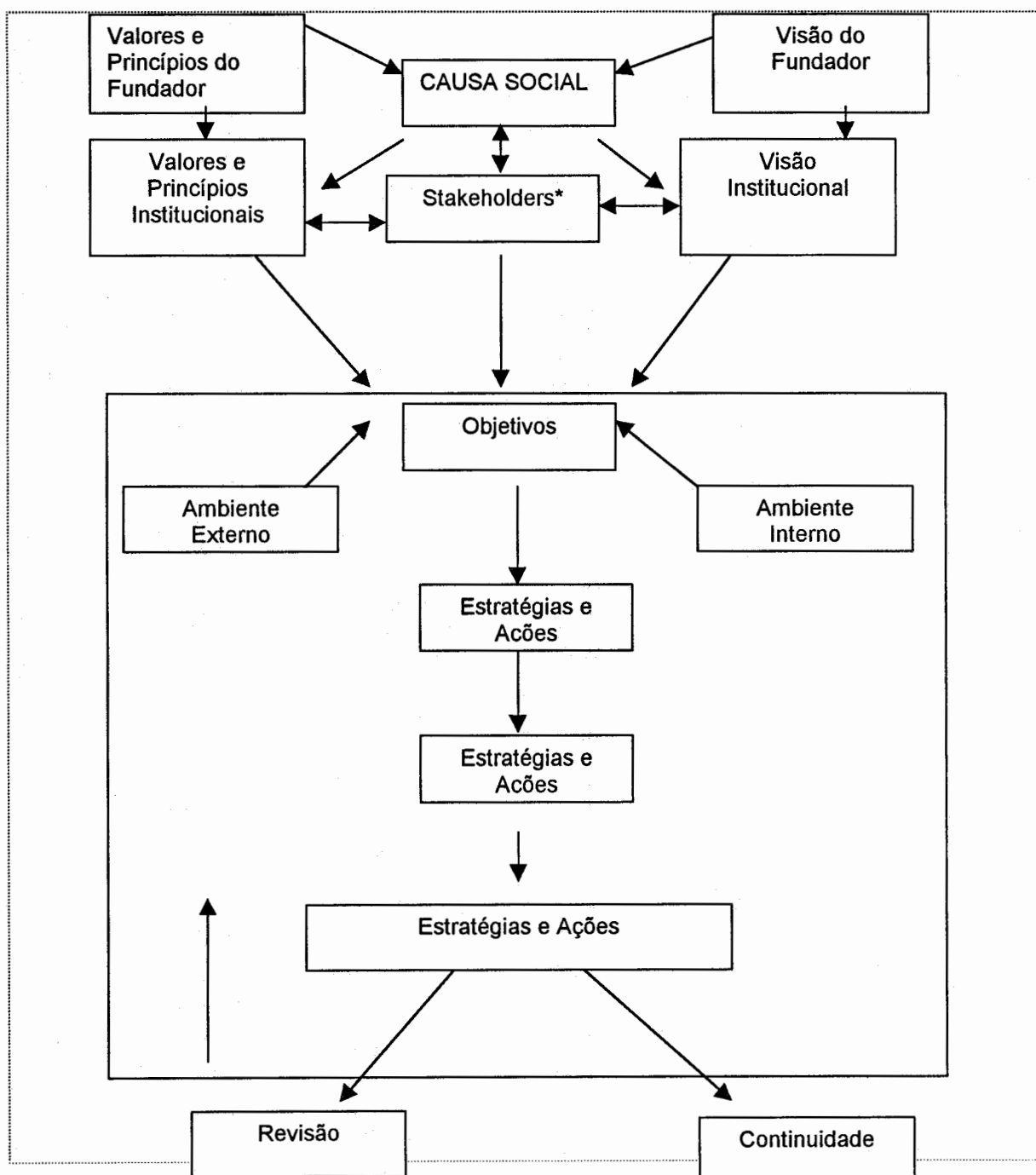
3.8.1. Etapas para o Planejamento das Organizações Sociais

Apresenta-se as cinco etapas para o planejamento, que devem ser balizadas pelas peculiaridades dessas instituições:

- **Análise externa e análise interna:** diz respeito à busca de oportunidades e ameaças e de pontos fortes e pontos a melhorar, possível pela avaliação e projeção dos impactos gerados pelas diversas forças sociais e organizacionais, tais como a economia, a política e legislação, a cultura, organizações que se propõem a causas similares e os usuários atendidos e potenciais da organização;
- **Fixação dos objetivos:** diz respeito à definição do que se quer obter em um período de tempo específico. No caso de organizações do terceiro setor, indicam-se como objetivos legítimos o número de pessoas atendidas e projetos realizados, além da quantidade de recursos capaz de viabilizar as suas ações. Ressalte-se que os objetivos devem ser condicionados pelos princípios e valores organizacionais, pelas oportunidades e ameaças e pelos pontos fortes e pontos a melhorar (os quais são provenientes das análises externa e interna);
- **Estabelecimento de estratégias e das ações:** diz respeito à definição dos caminhos e atitudes que permitirão alcançar os objetivos estabelecidos;
- **Implementação:** diz respeito à colocação em prática das estratégias e ações estabelecidas;
- **Monitoramento, controle e avaliação:** diz respeito à validação do processo realizado, à medida que busca conhecer e mensurar a adequação do plano à realidade. A depender do resultado desse conjunto de atividades, deve-se optar pela continuidade do processo ou pela sua revisão integral ou de parte, conforme o que for indicado na averiguação. (OLIVEIRA 2003, RITS)

3.8.2. Fluxo do Processo do Planejamento.

Conforme apresentado este modelo possui seus caminhos específicos e diferenciados dos outros setores conforme quadro abaixo.



Fonte : OLIVEIRA (2002, p.4)

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento não se resume no simples fato programação, de organizar estratégias , definir metas e objetivos, até porque planejar os tempos vindouros não quer dizer prever futuro.

A busca pela reflexão, é de fundamental importância no momento do pensar o planejamento, seja ele pessoal ou de uma organização. Nestes tempos conturbados e de grandes e repentinas mudanças, cabe sem dúvida nenhuma a execução de um plano estratégico, o que não nos isenta dos possíveis acontecimentos, mas nos dá “suprimentos” suficientes para sobreviver a estes.

O fato de haver poucos estudos específicos com as características do terceiro setor, não diminui a importância que o planejamento representa diante da proposta de uma gestão eficaz para as organizações sociais. Há muito que se caminhar, pois a cobrança para que as organizações do setor social mostrem resultados não é uma tendência passageira.

Na verdade, o planejamento estratégico é um processo de auto-avaliação, e que necessita de uma pré-disposição por parte dos que tem este setor como bandeira. É um processo de construção, de desenvolvimento, de comprometimento, e que por mais que existam ferramentas eficazes, conceitos e princípios sobre este instrumento , de nada valerá, caso os indivíduos envolvidos com as organizações não aceitarem o desafio de tornarem-o real e concreto. Onde o planejamento tem papel fundamental com o propósito maior de toda e qualquer organização que é transformar vidas .

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DRUCKER, Peter Ferdinand . **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos, Princípios e Práticas**. 4º. ed. São Paulo,Pioneira,1997.

DRUCKER, Peter Ferdinand , **Terceiro Setor: exercícios de auto-avaliação para empresas**. The Peter F. Drucker Foundation. São Paulo,Futura,2001

HUDSON, Mike .**Administrando Organizações do Terceiro Setor**. São Paulo, Markon Books, 1999.

SILVA, Antonio Luiz de Paula e , **Utilizando o Planejamento como Ferramenta de aprendizagem**. 2.ed. São Paulo,Global,2003.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não governamentais e Terceiro Setor : Criação de ONGs e estratégias de atuação**. São Paulo , Atlas, 2002.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**,São Paulo:Atlas, 2000

GAZETA DO POVO - **Suplemento Especial – Terceiro Setor – um guia para a construção de uma sociedade mais justa**- Curitiba 30/05/2003

GAZETA DO POVO – **Coleção Valores Humanos – SOLIDARIEDADE** – Curitiba 31/09/2003

DINIZ, João Helder Alves da Silva, MATTOS, Pedro Lincoln Carneiro Leão de, **Organizações não governamentais e gestão estratégica** - integração. fgvsp.br/ano6/09/ nr.27-Jun./2003.

THEODORO, Valquíria - **Fatos e conceitos sobre Marketing Social** – RITS Jan 03

TREZZA, Valéria Maria, **Incentivos Fiscais e Doações**. integração.fgvsp.br/ano6/09/ nr.11-Fev./2002.

OLIVEIRA, Bráulio Alexandre C. ROSS, Erineide Sanches. ALTIMEYER, Helen Yara- **Um Modelo De Planejamento Estratégico Para Instituições Do Terceiro Setor** – RITS- Dez. 02.