

## CAPÍTULO 1

### TEMA E CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

O planejamento estratégico tem sido estudado, tanto no aspecto conceitual como no aspecto empírico, quando o foco são as empresas. Contudo, quando se consideram as ONGs, há um número menor de estudos que, na maioria, apresentam como base os que foram desenvolvidos para as empresas. Quanto às alianças estratégicas, embora tenham sido desenvolvidos estudos a respeito do segundo setor, poucos existem referentes às ONGs, principalmente quanto à avaliação das alianças estratégicas.

Neste capítulo são apresentados os argumentos que justificam a escolha do tema e são relacionados os principais elementos do problema de pesquisa e os objetivos do estudo.

#### **1 Justificativa para a Escolha do Tema**

As ONGs são organizações recentes, ocorrendo expressivo surgimento de novas ONGs a partir de 1982, com a reorganização político-social do Brasil. ONGs mais antigas, como a Federação de Entidades Assistenciais - FASE, o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas - IBASE e o Instituto Superior de Estudos da Religião - ISER, apresentaram crescimento significativo a partir dos anos 90.

As ONGs encontram-se com muita frequência premidas pela necessidade de recursos que são obtidos do governo, de empresas, de organizações do terceiro setor e doadores, e com estes cumprem sua missão social. Essa necessidade de recursos leva essas organizações a se preocuparem com o fortalecimento institucional e com a geração de condições que permitam sua sustentabilidade.

A administração empresarial e a das ONGs possuem natureza diferente, como:

- a) os beneficiários, na maioria das vezes, não pagam pelos serviços prestados, enquanto esse é o procedimento comum na compra de um produto ou serviço empresarial;
- b) os doadores não se beneficiam dos serviços prestados pelas ONGs, que dirigem seus serviços aos excluídos;
- c) nas ONGs a comercialização de bens e serviços serve de apoio à obtenção dos recursos que permitem a realização da missão, enquanto é a responsável pela própria existência das empresas;
- d) a introdução de inovações e mudanças organizacionais pode ser difícil tanto nas empresas quanto nas ONGs, mas nestas últimas as dificuldades são maiores por dependerem de voluntários para a realização de suas atividades;
- e) as empresas contam com funcionários contratados e preparados para as funções que desempenham, enquanto as ONGs devem atrair voluntários e desenvolvê-los;
- f) enquanto os funcionários das empresas têm uma jornada de trabalho de cerca de oito horas, todos os dias úteis, o mesmo não acontece com o trabalho voluntário de que muitas ONGs se utilizam;
- g) as empresas vendem seus produtos e serviços para obter resultados que permitam sua manutenção e crescimento, enquanto as ONGs dependem da obtenção de doações do governo, empresas, organizações do terceiro setor e doadores;
- h) a maior preocupação do líder de ONGs é solicitar constantemente doações sem retribuição ao doador, diferentemente do executivo de uma empresa que oferece aos clientes e consumidores produtos ou serviços para atender-lhes as necessidades e o retorno financeiro aos acionistas.

Para que as ONGs possam mais facilmente cumprir sua missão, é necessário que se organizem, de forma a alcançar seus objetivos com maior eficiência, eficácia e efetividade.

Tenório (1997) conceitua esses termos da seguinte forma:

- a) eficiência é a melhor forma de fazer algo com os recursos disponíveis.
- b) eficácia é cumprir o objetivo determinado.
- c) efetividade é a capacidade de atender às expectativas da sociedade.

Para que este setor possa se desenvolver de modo mais significativo, é importante equacionar aspectos como:

- a) produzir e disseminar informações sobre o que são e o que fazem as ONGs;
- b) melhorar a gestão de organizações e de programas sociais;
- c) aumentar a base de recursos e a sustentabilidade das ONGs;
- d) criar condições para aumentar a participação voluntária dos cidadãos;
- e) planejar estrategicamente; (escopo do estudo)
- f) avaliar alianças estratégicas; (escopo do estudo)

Muitas ONGs necessitam de outras organizações para a obtenção de recursos e para o atendimento dos beneficiários. Portanto é freqüente o estabelecimento de alianças estratégicas com o governo, com empresas ou com outras organizações do terceiro setor.

As ONGs diferem entre si quanto ao tamanho, volume de recursos, número de projetos, número de beneficiários, forma de atuação (seja por meio de funcionários, de voluntários ou de ambos) e sistema de gestão.

A necessidade de aprimorar o tratamento dado pelas ONGs ao planejamento estratégico e a avaliação de alianças estratégicas, bem como a crescente importância dessas duas questões estratégicas para as ONGs, levaram à realização deste estudo.

Esta problemática justifica a proposta de um modelo de planejamento estratégico e de outro de avaliação de alianças estratégicas que sejam mais aderentes às necessidades das ONGs, que contribuam com o estado da arte das questões estratégicas, com as ONGs e com futuros estudos sobre o assunto.

## **2 O Problema em Estudo**

Com base nas considerações feitas anteriormente, é possível estabelecer a seguinte questão de estudo: como a ADD trabalha suas questões estratégicas, de planejamento e de alianças, quais aspectos são por ela considerados importantes e por que procede desse modo, e como contribuir, com relação às ONGs, com o estado da arte dessas duas dimensões estratégicas.

Portanto o estudo sugere um modelo de planejamento estratégico e outro de avaliação de alianças estratégicas para ONGs, identifica os aspectos, do planejamento estratégico e das alianças estratégicas, mais importantes para a ADD e como e por que são trabalhados por ela, comparativamente aos modelos propostos.

### **3 Objetivos**

O problema de estudo será trabalhado mediante os seguintes objetivos:

- a) Propor um modelo de planejamento estratégico e um modelo de avaliação de alianças estratégicas para ONGs, de modo a contribuir com o estado da arte e com as ONGs em geral.
- b) Identificar como a ADD trabalha suas questões estratégicas, de planejamento e de alianças, quais aspectos são por ela considerados importantes e por que procede desse modo.
- c) Verificar se os modelos sugeridos atendem às necessidades da ADD.