

5 Discussão

Neste Capítulo, os resultados são discutidos à luz do problema de pesquisa, a saber, se há adequação estratégica interna do processo de planejamento nas organizações sem fins lucrativos estudadas. Numa primeira instância, os aspectos mais relevantes dentre os resultados de cada caso são listados. Numa segunda etapa, os casos estudados são comparados quanto às suas semelhanças e diferenças. Para cada caso responde-se à última pergunta do ferramental adotado, mais especificamente, se sua estratégia capitaliza as forças reais e potenciais assim como evita suas fraquezas, para explorar as oportunidades existentes e potenciais enquanto neutraliza as ameaças criadas pelos fatores ambientais e atores estratégicos chave. Assim, levando em consideração o desempenho, verifica-se se o processo de planejamento tem a necessária adequação estratégica.

5.1 CDI

Uma relação dos pontos mais relevantes encontrados na presente pesquisa pode auxiliar a discussão dos casos estudados. A seguir, são listados pontos de destaque para a adequação estratégica do *goal setting* (MBO) da Rede CDI.

Primeiramente, a estratégia organizacional era descrita apenas pela sua diferenciação por uma metodologia inovadora. Se confundia, portanto, com a missão organizacional, a qual explicitava a metodologia de transformação social usando as tecnologias de comunicação e informação como meio. Objetivos também não estavam claros. Como já mencionado, quando apontados os objetivos eram departamentais e não organizacionais. Como não havia uma estratégia clara, e as “pessoas queriam construir a organização dos seus sonhos”, um colaborador poderia se empenhar em construir uma organização de acordo com seus valores pessoais. Cada um se esforçaria, assim, para construir uma organização diferente.

Em segundo lugar, a estratégia ainda era definida por um escopo amplo, confirmado pela larga escala dos resultados organizacionais. Contudo, tanto os indicadores de desempenho do CDI quanto o discurso dos entrevistados deixaram claro que o foco da

organização mudou de abrangência para qualidade do trabalho. A qualidade ganhou importância pelo surgimento de outras organizações sem fins lucrativos promotoras da inclusão digital e pelo barateamento dos computadores, do acesso à *internet*, além do surgimento de *Lan Houses* e cursos de informática de baixo custo. Em outras palavras, a estratégia pioneira do CDI deveria ser atualizada, como sugere o seguinte depoimento de um entrevistado:

"O CDI para mim surgiu com vários pontos, assim, super positivos, com estratégias que adequassem um modelo simples que pudesse se implantar, se instalar e acontecer. Foi fantástico. Mas parece que nós estamos dando uma volta. [...] Às vezes a gente tem muito boas intenções e planos interessantes, mas eu acho que nós não temos a estrutura adequada para tocarmos certos modelos. Falta[m] recursos. [...] Para fazer com que aquele modelo se adeque à essa nova demanda que você passa a observar."

Em terceiro lugar, dentre as características organizacionais específicas, as duas principais fraquezas reais se agravavam. O sistema de medição de desempenho não contava com métricas definidas ou quantitativas. Isso inviabilizava a apuração de resultados objetivos, dificultando a captação de recursos e, logo, a sustentabilidade. É importante lembrar que os doadores de recursos cada vez mais exigem eficácia, resultados aferidos e iniciativas de sustentabilidade por parte da organização. A dificuldade em captar recursos com base nos resultados quantitativos levava à busca de visibilidade como um meio de captação. A imagem organizacional tornou-se fundamental para a sustentabilidade. Como consequência, os esforços voltavam-se para a sustentabilidade, comprometendo ainda mais a medição do desempenho efetivo.

Uma das forças reais dentre as variáveis independentes da organização era o fato dos colaboradores se identificarem com a missão do CDI. Essa força foi muito bem alavancada pelo MBO, por meio da tomada de decisão participativa, com equipes multifuncionais e definição de objetivos em grupo, considerando a interdependência na gestão. Essa força neutralizou a fraqueza potencial da cultura organizacional, que não se baseava em valores nem pareceu cooperativa, agravada por uma estrutura que não privilegiava a harmonia dos colaboradores com os valores organizacionais. Numa organização sem fins lucrativos, dado que a remuneração financeira é limitada, como investigado no Referencial Teórico, faz-se necessário buscar satisfação de outra forma. Na maior parte das vezes, é justamente por essa identificação com a causa.

No período do planejamento estudado, ainda estava presente no CDI um embate entre dois perfis de colaboradores: os de empresa com fins de lucro e os do Terceiro Setor. De acordo com a maior parte dos entrevistados, o impacto desses valores individuais foi reduzido pelo processo de planejamento. Forças reais e potenciais foram alavancadas. A divergência informada na tomada de decisão das equipes favoreceu o aprendizado de temas complexos. O processo de *goal setting* direcionou a atenção e a ação dos colaboradores, mobilizando o esforço geral. O processo de tomada de decisão foi participativo e permitiu diálogos entre áreas que não acreditavam poder chegar a um acordo, pela troca de informações. O impacto dos valores na gestão do CDI antes e depois do planejamento pode ser melhor ilustrado nesse trecho de entrevista:

"[...] Agora a gente tem algumas diferenças de valores que dificultam muito a gente trabalhar em conjunto. Por exemplo, a gente tem grupos mais de esquerda, mais de chão, mais de periferia, com valores muito mais arraigados de 'vamos ouvir o povo', de democracia, e de construir juntos que vem junto uma lentidão, que bate de frente com valores de quem vem mais da empresa que é de vez em quando o chefe manda e decide e algumas coisas o chefe tem que decidir e os outros tem que obedecer. É o valor da rapidez, de hierarquia, de você decidir coisas. Vem junto, não está explicitado [...] Eu acho que isso influencia muito, sim. Impacta, mas não impede que trabalhemos juntos não. Já impediu uma época. Hoje eu acho que tanto o lado de lá quanto o lado de cá flexibilizamos, aprendemos a entender o lado um do outro, aprendemos a ver o lado bom de cada uma dessas duas coisas, e estamos trabalhando juntos, mas impacta sim."

A variável dependente, o desempenho, foi abaixo do esperado. Isso pode ser justificado pela dificuldade na execução do planejamento. As fraquezas reais e potenciais não foram neutralizadas: os colaboradores não tinham poder suficiente para alcançar os objetivos nem receberam *feedback* do seu trabalho, a estrutura do CDI não se adaptou à realidade pós planejamento, os objetivos não foram revisados e não houve recompensas para aqueles que colaboraram para o alcance de algum objetivo. Nas entrevistas, apareceram predominantemente três motivos justificando a falha na execução do planejamento: a gestão não priorizou os objetivos, a alta rotatividade da equipe, especialmente na Matriz, e a sobrecarga de trabalho dos colaboradores.

Considerando os pontos acima, apesar de uma execução que deixou a desejar e da falta de um objetivo estratégico organizacional, o processo de planejamento pela MBO, nominalmente o Alinhamento de Objetivos da Rede CDI ou *goal setting*, foi adequado estrategicamente às características específicas do CDI.

5.2 Renascer

Pela análise dos resultados do Renascer, dentre os três casos estudados, este caso foi o que mais se assemelhou à típica organização sem fins lucrativos. Dos 17 atributos característicos dos fatores organizacionais em organizações sem fins lucrativos, investigados no Referencial Teórico, apenas três não foram encontrados no Renascer: a *accountability* deficiente, as métricas indefinidas ou não quantitativas e o privilégio da harmonia do indivíduo com os valores organizacionais. As duas primeiras características podem ser vistas como negativas nas organizações sem fins lucrativos. O Renascer, por apresentar uma *accountability* eficiente e métricas quantitativas e bem definidas tinha assim uma vantagem competitiva em relação a outras organizações semelhantes. A terceira representava uma fraqueza potencial pelo eventual desrespeito aos valores individuais, um fator importante para a motivação dos colaboradores. No entanto, o discurso das entrevistas do Renascer sugeriu que a organização conseguia manter esta harmonia.

Outros pontos da análise estratégica, relevantes para o presente estudo e para a avaliação da adequação estratégica interna do processo de planejamento do Renascer são discutidos a seguir.

Em primeiro lugar, a estratégia do Renascer confundia-se com sua metodologia inovadora e sua missão. Nas entrevistas com parte da equipe, a estratégia foi descrita como, por exemplo, a sustentabilidade, o Plano de Ação Familiar, a metodologia e a replicação do modelo em outros locais.

Em segundo lugar, relacionado ao ponto acima, não havia um planejamento organizacional. Os objetivos estratégicos eram departamentais. Muitas vezes, como o departamento era composto de apenas uma pessoa, o mesmo objetivo era também pessoal. Não existia, porém, um planejamento institucional, global, do Renascer. A fraqueza real no sistema de reconhecimento e recompensas, sem objetivos individuais definidos a partir de objetivos estratégicos organizacionais pode ser justificada pela inexistência desses. Isso era agravado pela separação dos escritórios, que se comunicavam pouco e informalmente. Em outras palavras, apesar do esforço da

equipe para alcançar os objetivos definidos, esse esforço poderia não ser eficaz. O seguinte depoimento de uma entrevistada retrata bem essa característica:

"É feito muito planejamento estratégico, assim, de áreas. Então para o projeto profissão, o que que nós queremos daqui a cinco anos? O que a gente quer implementar esse ano? Quais as modificações são feitas? [...] E da instituição como um todo, não está sendo feito. A gente está fazendo separado."

Em terceiro lugar, a forte presença do trabalho voluntário na organização trazia por um lado o comprometimento, mas por outro lado um menor controle destes colaboradores. O que ficou evidente nas entrevistas foi o sincero amor à causa por parte dos funcionários. No entanto, a origem voluntária levou a uma personalização da função, que acabava por comprometer a eficiência. Isso se deu pela avaliação do comprometimento da pessoa com a causa, e não da eficácia no alcance dos resultados esperados para sua função. Neste aspecto, o Renascer apresentou uma fraqueza típica das organizações sem fins lucrativos.

Outra fraqueza era a pequena escala do Renascer, beneficiando cerca de 250 famílias por ano. No entanto, a gestão do Renascer tomou ações para neutralizar essa fraqueza, com o intuito de alavancar a Rede Saúde Criança.

Em quarto lugar, no Renascer a ferramenta de gestão efetivamente utilizada era o sistema de medição de resultados, nominalmente, o Banco de Dados organizacional. No entanto, como já mencionado, os resultados mensurados eram usados para prestar contas aos parceiros e, principalmente, como auxílio para a captação de recursos. Essa visibilidade buscava a sustentabilidade da organização. Em outras palavras, a mensuração dos resultados não era utilizada como um *feedback* para a gestão adequar a estratégia de acordo com o desempenho. Ao contrário, era usada como um endosso à metodologia – ou à estratégia, dado que se confundem – a fim de captar recursos para a sua manutenção. Outras ferramentas gerenciais pareciam não ser priorizadas no Renascer, acabando como modismos sem continuidade. Uma amostra foi o sistema de reconhecimento e recompensas, que não beneficiava objetivamente o comprometimento com os objetivos do grupo, apesar da existência de uma avaliação de desempenho individual anual.

Quanto ao processo de planejamento pela MBO, constituía uma grande força, que não era aproveitada, pois as competências das pessoas não foram capitalizadas. O processo não incluiu a definição de objetivos em grupos, nem a formação de equipes, agravando a comunicação organizacional deficiente e a falta de um planejamento estratégico organizacional. Um contraste nos resultados dos questionários e das entrevistas sugeriu que o processo teve ainda mais um ponto fraco. Na categoria de fatores organizacionais *hard*, na variável Processos, do Quadro 14, o direcionamento da atenção e da ação de todos pelo *goal setting* e a tomada de decisão participativa promotora do intercâmbio de informações constavam como presentes no MBO do Renascer, representando forças. Contudo, de acordo com as entrevistas, esses atributos estiveram presentes no planejamento um a um, colaborador e seu gerente, mas não num processo que incluísse a interdependência na gestão. A fraqueza real no fator tecnológico *soft* confirma o resultado das entrevistas.

Finalmente, nos fatores organizacionais *hard*, a única fraqueza relaciona-se ao *feedback* constante do planejamento. As respostas ao questionário não foram conclusivas, o que pode ter sido causado pela divisão na gestão. As áreas ficavam sob responsabilidade de duas gerentes, as quais, apesar de alinhadas entre si, possuíam distintos estilos de gestão. Mais uma vez, a personalização da função poderia comprometer a eficácia na gestão. Além disso, essa divisão agravava a falta de comunicação entre os silos departamentais dentro da organização.

Quanto à variável independente, o desempenho do Renascer foi positivo. Dentro da escala limitada, houve uma grande diminuição das reinternações hospitalares, seu principal objetivo. Dessa forma, pode-se considerar que o processo de planejamento foi adequado às características organizacionais.

5.3 CDI Chile

O CDI Chile apresentou, dentre as implicações estratégicas das suas características específicas e da adequação do processo de planejamento adotado, mais forças que fraquezas. No entanto, para analisar a adequação estratégica interna do *Balanced Scorecard* é importante considerar outros pontos relevantes, listados a seguir.

Em primeiro lugar, assim como nos demais casos estudados, a estratégia confundia-se com a missão e a metodologia, sem objetivos estratégicos organizacionais, conforme já explicado no item 5.1 para o CDI.

Em segundo lugar, um aspecto cultural importante apareceu nas entrevistas. O BSC não teve apelo para o CDI Chile, pois a equipe não sentiu como "*lo nuestro*". Essa falta de sentimento de propriedade aliada à falta de cultura de planejamento e mensuração de resultados, não motivou a equipe a implementar o BSC naquela época. Ademais, o consultor que contribuiu para o desenvolvimento do BSC não estava mais disponível na fase de implementação. No entanto, pode-se afirmar que o BSC alavancou vários pontos fortes do CDI Chile, tais como o sistema de gestão, o sistema de medição de desempenho e as metodologias e técnicas específicas.

Ainda nas entrevistas, foi revelado que um evento relevante na Rede CDI concorreu com a implementação do BSC: a implementação do sistema de informações gerenciais (SIG). Como o CDI Matriz demandava o preenchimento do SIG com a apuração dos seus indicadores, a equipe do CDI Chile não teve capacidade de apurar também os indicadores do BSC. De certa forma, os indicadores se complementavam. A mesma planilha eletrônica continha a relação dos indicadores do BSC e do SIG para o CDI Chile.

Quanto às variáveis dependentes da aplicação do BSC no CDI Chile, o BSC contribuiu para neutralizar algumas das fraquezas constituídas pelas próprias características organizacionais. O orçamento adequado e a seleção de iniciativas estratégicas contribuíram para uma melhor sustentabilidade, reduzindo gastos desnecessários. O alinhamento dos objetivos organizacionais, departamentais e individuais e a visão traduzida para os colaboradores contribuíram para motivar os colaboradores com remuneração financeira limitada. A comunicação organizacional contribuiu para educar e capacitar os colaboradores sobre o BSC, diminuindo o risco dos colaboradores sentirem seus valores sendo desrespeitados.

Finalmente, quanto à variável dependente, o desempenho do CDI Chile não foi mensurado pelo BSC. Somente este fato já mostra uma incompatibilidade do BSC à cultura do CDI Chile, comprometendo sua adequação estratégica.

5.4 Comparação dos casos

Os casos estudados apresentaram semelhanças significativas e algumas diferenças, as quais cabem ser explicitadas nesta seção.

5.4.1 Semelhanças entre as organizações

Cabe destacar que nos casos estudados a estratégia não era entendida como um tema direcionador que dá coerência à organização, alocando os recursos necessários para melhorar e sustentar o desempenho, de acordo com sua visão, considerando as condições ambientais internas e externas (GRANT, 1998; MACEDO-SOARES & COUTINHO, 2002). Ao contrário, para diversos entrevistados das três organizações estudadas, a principal estratégia ou foco da organização era sua sobrevivência, e não sua missão de melhorar a qualidade de vida dos seus beneficiários.

Aliás, nenhuma das três organizações estudadas apresentou objetivos estratégicos organizacionais precisos, apenas uma declaração de missão. Havia objetivos por áreas, os quais eram perseguidos pelas respectivas equipes. Esses eram definidos no começo e avaliados no fim do ano. As equipes, de acordo com as entrevistas, acreditavam que os objetivos de suas áreas contribuíam para o objetivo da organização. Mais uma vez, aqui, confundia-se objetivo com missão, conforme apontado previamente, e sobrevivência organizacional.

Nas palavras de um dos gestores entrevistados:

“no nível micro, as áreas, por exemplo, [a] área de DI[desenvolvimento institucional] e comunicação [...], sabe bem o que ela tem que fazer, quais são os [seus] objetivos (...) . A área administrativo-financeira sabe, a área pedagógica sabe, a área de projetos [...] sabe. Agora, como instituição, eles não [es]tão... talvez [...] talvez a gente absorveu a coisa muito mais prática, do ponto de vista mais do trabalho mesmo, do dia-a-dia, mais operacional, mas essa parte estratégica não.”

Em outros termos, os depoimentos dos entrevistados sugeriram um risco à dimensão estratégica nestas organizações. A falta de adequação entre as áreas pareceu impactar diretamente nos resultados da organização, uma vez que, como um colaborador do CDI apontou:

“Quando você não tem planejamento nenhum, cada um faz o que quiser, e aí não tem como nada ser feito. Quando tem alguma forma de planejamento, pelo menos aquilo permite que pessoas possam chegar e dizer 'Opa, tem uma incoerência aqui!'.”

Ao longo da realização das entrevistas, identificou-se uma incoerência relevante quanto aos planejamentos organizacionais. Tanto no CDI quanto no Renascer, diversos entrevistados manifestaram a crença de que a diretoria da organização, ou aqueles com poder de decisão, realizavam previamente uma análise SWOT e do macroambiente, considerando os possíveis cenários, para a seguir definir a estratégia. Seria um planejamento estratégico organizacional. No entanto, aqueles com poder de decisão e que participam das reuniões de suposta definição da estratégia, afirmaram que a análise dos ambientes interno e externo não era feita de forma sistemática e que não havia uma estratégia organizacional definida. Quando explícita, a estratégia era definida pelo líder fundador da organização. Essa incoerência nos discursos sugere uma falha na comunicação organizacional, como um possível reflexo do desalinhamento entre as áreas.

Outra semelhança identificada nas organizações estava na importância dada à *accountability* e à apuração dos resultados com vistas a visibilidade e credibilidade e, conseqüentemente, sustentabilidade. Aparentemente, já havia um amadurecimento para um foco nos resultados tangíveis e mensuráveis, em detrimento do resultado qualitativo e subjetivo. No CDI, essa cultura de resultados apareceu até naqueles escritórios regionais que ainda não apuravam efetivamente os resultados, na forma de uma culpa, uma vergonha por não conseguir sistematizar a coleta. Nas entrevistas todos enfatizaram a importância da obtenção de informações. Os entrevistados sabiam que informações eram necessárias para a prestação de contas para o parceiro e para a manutenção do apoio financeiro. Também no Renascer a cultura de resultado era aparente, com o banco de dados sendo citado como ferramenta gerencial por quase todos os entrevistados. As novas tendências explicitadas no capítulo introdutório, de cobrança por resultados por parte dos doadores de recursos, podem ser um vetor de mudança para as organizações sem fins lucrativos. Os beneficiários do serviço podem

não ser capazes de exigir qualidade, mas os financiadores, com base em sua experiência no setor privado, sim.

5.4.2 Diferenças entre as organizações

Como era esperado em estudos de casos múltiplos, houve significativas diferenças entre as organizações estudadas. Uma primeira diferença percebida foi quanto à profissionalização. No Renascer o elo com a atividade fim estava mais próximo, possivelmente por duas razões: 1) na própria estrutura física que colocou a sede junto a um espaço de treinamento para as famílias beneficiárias; 2) a profissionalização por meio da contratação de voluntários mantinha o amor à causa latente, assim como a relação com a atividade fim, ou a missão, era baseada na emoção. Ainda que contratado e recebendo remuneração financeira, o elo afetivo com a causa mantinha-se na maioria dos entrevistados do Renascer. Cabe a ressalva de que alguns entrevistados mencionaram a desvantagem dessa relação emocional dos outros colaboradores. Nos processos internos, a emoção pareceu imperar, em detrimento da formalização. No CDI, a profissionalização por meio da contratação de colaboradores sem um vínculo prévio com a causa ou com a instituição contribuiu para um distanciamento afetivo da causa. Os contratados na época do planejamento estudado e após este fizeram uma opção pelo trabalho no Terceiro Setor, mas não necessariamente no CDI por sua causa.

A segunda diferença encontrada nas organizações estudadas, relevante para esta pesquisa, foi quanto aos valores. No CDI, os valores, crenças e ideologias individuais tiveram um impacto significativo no planejamento na época estudada. É importante lembrar que muitos dos colaboradores dos CDIs regionais eram voluntários que em seguida foram contratados. Não era o caso no CDI Matriz. Duas possíveis justificativas para essa diferença eram: i) a forte presença do Conselho do CDI Matriz na gestão da Rede CDI, trazendo os valores e práticas empresariais para essa organização sem fins lucrativos sem uma contextualização adequada à sua realidade e ii) a missão do CDI, visando a promoção da cidadania e a transformação social, intimamente ligada a questões de desigualdades política e econômica, a qual atraiu inicialmente colaboradores que buscavam defender essa causa político-econômica. No

final de 2008, esse impacto era menor, como já citado neste Capítulo. No Renascer, os valores presentes eram mais relacionados à causa do que à forma de gestão. A abordagem, apesar de combater a desigualdade econômica, focava a saúde infantil. Não havia uma conotação política tão presente.

Com a identificação das semelhanças e diferenças entre as organizações estudadas, encerrou-se a discussão dos resultados dos casos. No Capítulo a seguir, conclui-se esta pesquisa com as considerações finais acerca da resposta à sua questão central.