

Marina Fernandes de Oliveira

**Adequação estratégica de ferramentas gerenciais de apoio
ao planejamento: foco em organizações
sem fins lucrativos na América Latina**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.

Orientadora: Prof^a. Teresia Diana Lewe van Aduard de Macedo-Soares

Rio de Janeiro
Agosto de 2009

Marina Fernandes de Oliveira

**Adequação estratégica de ferramentas gerenciais de apoio
ao planejamento: foco em organizações
sem fins lucrativos na América Latina**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do título de Mestre pelo Departamento de
Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela
Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof^a. Teresia Diana Lewe van Aduard de Macedo-Soares

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof^a. Maria Ângela Campelo de Melo

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof^a. Deborah Zouain

EBAPE - FGV

Prof. Nizar Messari

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 20 de agosto de 2009

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e da orientadora.

Marina Fernandes de Oliveira

Graduou-se em Administração de Empresas na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro em 1998. Atuou por 7 anos como gestora em empresas e organizações sem fins lucrativos e por 3 anos como consultora de planejamento.

Ficha Catalográfica

Oliveira, Marina Fernandes de

Adequação estratégica de ferramentas gerenciais de apoio ao planejamento: foco em organizações sem fins lucrativos na América Latina / Marina Fernandes de Oliveira ; orientador: Diana L. van Aduard de Macedo-Soares. – 2009.

167 f. : il.(col.) ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração)– Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Gestão estratégica. 3. Organizações sem fins lucrativos. 4. Ferramentas gerenciais. 5. Fatores organizacionais. 6. Adequação estratégica. I. Macedo-Soares, Diana L. van Aduard de. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de

CDD: 658

Para Fábio, Rafael e Tomás,
meus homens muito amados.

Agradecimentos

A Deus, que imerecidamente me presenteou com tudo o que tenho e sou.

À minha orientadora, Prof. T. Diana L. v. A de Macedo-Soares, pela dedicação nas revisões, disponibilidade e exigência do melhor que eu poderia alcançar.

À CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, pela bolsa acadêmica fornecida por meio do PROSUP - Programa de Suporte à Pós-Graduação de Instituições de Ensino Particulares.

Aos colaboradores da Rede CDI, do CDI Chile e da Associação Saúde Criança Renascer, pela ajuda na pesquisa, pelas entrevistas e questionários e, principalmente, pela abertura e confiança.

À minha família: meu pai, Mauricio, primeiro exigente demais, depois orgulhoso demais; minha mãe, Tizoca, a maior apoiadora e melhor amiga; aos meus irmãos, Guiga e Marcelo, sempre companheiros, amigos para qualquer hora, até na revisão desta dissertação. A Bianca, cunhada animadora, Hélida, sogra sempre disponível para ajudar e Victoria, a filha que o casamento me deu, pelo apoio ao longo do mestrado.

Ao meu marido, Fábio, que me ajudou até quando eu não pedia, me estimulou com nossa troca de idéias e me exigiu, conforme o prometido.

Aos meus filhos, Rafael e Tomás, companheiros também na vida profissional e acadêmica, pelos rabiscos e amassados nos artigos, que tanto alegraram minha pesquisa.

Resumo

Oliveira, Marina Fernandes de; Macedo-Soares, Teresia Diana Lewe van Aduard de. **Adequação estratégica de ferramentas gerenciais de apoio ao planejamento: foco em organizações sem fins lucrativos na América Latina**. Rio de Janeiro, 2009. 167p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

As organizações sem fins lucrativos na última década cresceram em relevância no cenário mundial. Sua transformação em organizações estruturadas, de cujos resultados depende sua sustentabilidade, elevou a importância da sua gestão estratégica, com a incorporação de ferramentas gerenciais. A presente pesquisa buscou, por meio de uma perspectiva integrativa de gestão estratégica, identificar se há valor agregado do *fit* entre os fatores organizacionais específicos de três organizações sem fins lucrativos e suas ferramentas gerenciais de apoio ao planejamento organizacional. Foram estudados os planejamentos feitos entre 2004 e 2008 pelo CDI Matriz, com atuação na América Latina; pela Associação Saúde Criança Renascer, presente no Brasil, e pelo CDI Chile. Dados foram coletados por meio de investigação documental/telematizada e percepções por meio de questionário estruturado e entrevistas. Em seguida, dados e percepções foram analisados com base no referencial teórico investigado, especificamente pelo modelo genérico integrativo de Macedo-Soares. A pesquisa identificou como características organizacionais relevantes a falta de objetivos organizacionais claros, a falta de alinhamento entre as áreas e a preocupação com sustentabilidade direcionadora das organizações. Os resultados sugerem que as ferramentas promotoras da interdependência da gestão, da troca de informações e da divergência informada na tomada de decisão contribuíram para alinhar as áreas em torno de uma visão compartilhada, além de criar uma cultura de planejamento.

Palavras-chave

Gestão estratégica, organizações sem fins lucrativos, ferramentas gerenciais, fatores organizacionais, adequação estratégica.

Abstract

Oliveira, Marina Fernandes de; Macedo-Soares, Teresia Diana Lewe van Aduard de (Advisor). **Strategic fit's added value of management tools for planning support: multi-case study in non-profit organizations in Latin America.** Rio de Janeiro, 2009. 167p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Non-profit organizations have increased in worldwide relevance during the last decade. Their transformation in structured organizations, whose results impact their sustainability, increased the importance of strategic management, with the incorporation of managerial tools. This research sought, through an integrative perspective of strategic management, to identify if there is value of a fit between the specific organizational factors of three nonprofit organizations and their management tools to support organizational planning. The plans studied took place between 2004 and 2008 at CDI Matriz, with activities in Latin America, at Associação Saúde Criança Renascer, present in Brazil and at CDI Chile. Data was collected through documental/electronic research and perceptions through a structured questionnaire and interviews. Afterwards, data and perceptions were analyzed in reference to the theoretical framework investigated, specifically the Macedo-Soares generic integrative model. The research identified as relevant organizational characteristics the lack of clear organizational objectives, the lack of alignment between areas and the concern with sustainability directing the organizations. The results suggest that the tools that promote the interdependence of management, information exchange and the informed dissent in decision making contributed to align the areas around a shared vision, besides creating a planning culture.

Keywords

Strategic management, non-profit organizations, management tools, organizational factors, strategic fit.

Sumário

1	Introdução	14
1.1	Contextualização	14
1.2	Objetivos	17
1.3	Delimitação do estudo	18
1.4	Relevância do estudo	19
1.5	Estrutura da Dissertação	19
2	Referencial Teórico	21
2.1	Revisão de Literatura	21
2.1.1	Eixo temático de Organizações sem fins lucrativos	22
2.1.2	Eixo Temático de Adequação Estratégica	31
2.1.3	Eixo Temático de Ferramentas Gerenciais	48
2.1.3.1	Balanced Scorecard	49
2.1.3.2	Administração por Objetivos	53
2.2	Posicionamento Teórico	61
2.2.1	Definições	61
2.2.2	Pressupostos	63
2.2.3	Ferramental	64
2.2.4	Arcabouços adaptados	69
3	Metodologia	72
3.1	Linha epistemológica e tipo de pesquisa	72
3.2	Etapas da pesquisa	73
3.3	Unidades de análise e sujeitos	74
3.4	Revisão da Literatura	76
3.5	Coleta de Informações e Dados	77
3.6	Tratamento de dados	78
3.7	Limitações dos métodos	80
4	Resultados	82
4.1	CDI	82
4.1.1	Apresentação e histórico	82
4.1.2	Análise estratégica do processo de planejamento	85
4.1.2.1	Como se caracteriza a estratégia do CDI?	85
4.1.2.2	Quais são os fatores de sucesso dentre as variáveis principais independentes da organização?	86
4.1.2.3	Como se caracteriza o processo de planejamento organizacional e quais as implicações estratégicas das suas características em termos de forças e fraquezas?	90
4.1.2.4	Quais são os indicadores de desempenho do CDI?	95
4.2	Renascer	99
4.2.1	Apresentação e histórico	99
4.2.2	Análise estratégica do processo de planejamento	101
4.2.2.1	Como se caracteriza a estratégia do Renascer?	102
4.2.2.2	Quais são os fatores de sucesso dentre as variáveis principais independentes da organização?	103
4.2.2.3	Como se caracteriza o processo de planejamento organizacional e quais as implicações estratégicas das suas características em termos de forças e fraquezas?	108

4.2.2.4	Quais são os indicadores de desempenho do Renascer?	114
4.3	CDI Chile	116
4.3.1	Apresentação e Histórico	116
4.3.2	Análise estratégica do processo de planejamento	117
4.3.2.1	Como se caracteriza a estratégia do CDI Chile?	118
4.3.2.2	Quais são os fatores de sucesso dentre as variáveis principais independentes da organização?	118
4.3.2.3	Como se caracteriza o processo de planejamento organizacional e quais as implicações estratégicas das suas características em termos de forças e fraquezas?	121
4.3.2.4	Quais são os indicadores de desempenho do CDI Chile?	125
5	Discussão	127
5.1	CDI	127
5.2	Renascer	130
5.3	CDI Chile	132
5.4	Comparação dos casos	134
5.4.1	Semelhanças entre as organizações	134
5.4.2	Diferenças entre as organizações	136
6	Considerações Finais	138
7	Referências Bibliográficas	142
8	Apêndices	150

Lista de Figuras

Figura 1 – Arcabouço de análise ambiental de Austin (1990)	32
Figura 2 – Quatro cenários possíveis na busca da adequação estratégica dinâmica (ZAJAC <i>et al.</i> , 2000, p. 433)	43
Figura 3 – <i>Balanced Scorecard</i> (KAPLAN & NORTON, 1997, p. 10)	50
Figura 4 – Adaptando o modelo do <i>Balanced Scorecard</i> para Organizações sem fins lucrativos (KAPLAN, 2001, p. 361)	51
Figura 5 – Modelo Genérico Integrativo para análise estratégica adaptado para a gestão da responsabilidade social (COUTINHO & MACEDO-SOARES, 2002)	65
Figura 6 – Etapas da Pesquisa	74
Figura 7 – Modelo de “rede social” do CDI	84
Figura 8 – Metodologia Social do Associação Saúde Criança Renascer	99

Lista de Quadros

Quadro 1 - Delimitação da Pesquisa	18
Quadro 2 – Estratégias genéricas adaptadas para organizações sem fins lucrativos	62
Quadro 3 – Arcabouço analítico para auxiliar a caracterização de organizações sem fins lucrativos (adaptado de Coutinho e Macedo-Soares, 2002)	68
Quadro 4 - Arcabouço adaptado para auxiliar a implementação do BSC (com base em Coutinho e Macedo-Soares, 2002)	70
Quadro 5 - Arcabouço adaptado para auxiliar a implementação da MBO (com base em Coutinho e Macedo-Soares, 2002)	71
Quadro 6 – Questionários enviados e recebidos	75
Quadro 7 – Número de EICs dos escritórios cujos colaboradores foram entrevistados.	76
Quadro 8 – Métodos de coleta e tratamento de dados	80
Quadro 9 – Identificação das características específicas do CDI	88
Quadro 10 – MBO no CDI	94
Quadro 11 – Resultados quantitativos do CDI	96
Quadro 12 – Indicadores de desempenho do CDI	97
Quadro 13 – Identificação das características específicas do Renascer	104
Quadro 14 – MBO no Renascer	111
Quadro 15 – Metas para encerramento do atendimento pelo Renascer e respectivos indicadores	115
Quadro 16 – Indicadores de desempenho do Renascer	116
Quadro 17 – Identificação das características específicas do CDI Chile	119
Quadro 18 – BSC no CDI Chile	123
Quadro 19 – Indicadores de desempenho do BSC do CDI Chile	125
Quadro 20 – Indicadores de desempenho do CDI Chile	126

Lista de Siglas

RBV	<i>Resource Based View</i>
SCP	<i>Structure Conduct Performance</i>
ONG	Organização não governamental
OSFL	Organização sem fins lucrativos
CDI	Comitê para Democratização da Informática
ASCR	Associação Saúde Criança Renascer
MBO	<i>Management by Objectives</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>

Plans are worthless, but planning is everything.

D. Eisenhower, 1957