

## **2 Referencial Teórico**

Neste capítulo são apresentados os principais resultados da revisão da literatura pertinente ao estudo, divididos nos eixos temáticos de ‘organizações sem fins lucrativos’, ‘estratégia e adequação estratégica’ e ‘ferramentas gerenciais’ de apoio ao planejamento. A seguir é explicado o posicionamento teórico da pesquisa. Conclui-se o capítulo com o detalhamento do ferramental analítico adotado de acordo com este posicionamento.

### **2.1 Revisão de Literatura**

Rever a literatura relacionada ao tema de estratégia iria além dos objetivos e prazos deste trabalho. Por isso, foram definidos três eixos temáticos para orientar a revisão de literatura mais pertinente ao estudo. Primeiro, como as organizações estudadas não possuem fins lucrativos, foi necessário buscar na literatura o que há de específico desse tipo de organização no que se refere à gestão e estratégia. Em segundo lugar, foi preciso rever a literatura referente ao conceito de adequação estratégica central à maioria das teorias em gestão estratégica. Em especial, foram focados os autores que embasam o modelo teórico adotado neste trabalho. Finalmente, buscou-se literatura sobre ferramentas de apoio ao processo de planejamento organizacional estratégico. Esse tema justifica-se pois aqui foram estudados casos de planejamentos ditos estratégicos. De fato, para responder ao problema deste estudo, foi preciso buscar construtos nos três grandes temas mencionados: organizações sem fins lucrativos, estratégia e adequação estratégica e ferramentas gerenciais de apoio ao planejamento estratégico.

A revisão da literatura foi feita buscando, para cada um dos três temas, conceitos relevantes para a realidade das organizações focadas, considerando as delimitações do estudo. Adicionalmente, alguns conceitos relevantes para o trabalho foram encontrados na literatura de Psicologia. A inclusão de um olhar distinto foi intencional, visando uma abordagem sistêmica multidisciplinar. No capítulo 3, será explicada a metodologia adotada para a revisão da literatura.

### 2.1.1 Eixo temático de Organizações sem fins lucrativos

Nesta seção apresentam-se os resultados da revisão da literatura a respeito das organizações sem fins lucrativos, precisamente sua definição e suas características específicas. De fato, cabe identificar o que as distingue das organizações com fins lucrativos e o que pode ter alguma influência para sua adequação estratégica, interna e externa, assim como para o processo de planejamento estratégico. Para este eixo temático foram pesquisados os sub-temas: terceiro setor, planejamento e características específicas das organizações sem fins lucrativos.

Uma primeira preocupação conceitual foi com a delimitação do que se chama organizações sem fins lucrativos, foco desta pesquisa. O setor sem fins lucrativos no Brasil é bastante heterogêneo, devido à variedade de fatores políticos, sociais e religiosos que levaram à sua criação, apesar do papel de destaque do Catolicismo na promoção da filantropia e na estruturação de associações (LANDIM, 1993).

Preliminarmente, cabe mencionar que organizações sem fins lucrativos são freqüentemente chamadas de: sociedades civis; associações; organizações caritativas ou filantrópicas; organizações não-governamentais (ONGs) e fundações (LANDIM, 1993). Ao contrário do que seu nome pode sugerir, organizações sem fins lucrativos podem gerar lucro. O que não lhes é permitido é distribuir seu lucro para quaisquer controladores da organização, como executivos, diretores ou funcionários. Dessa forma, não há “donos” ou seja, nenhum indivíduo ou grupo tem direito ao excedente econômico de uma organização sem fins lucrativos (OBERFIELD & DEES, 1992).

De acordo com Landim (1993), sociedades civis ou organizações sem fins lucrativos são de direito privado, distintas das organizações comerciais pelos seus objetivos organizacionais “idealistas”. Associações são formadas a partir de contratos livres entre indivíduos para exercer atividades comuns ou defender interesses comuns. Segundo esta autora, na prática, os termos associação civil e sociedade civil são usados como sinônimos. Seus membros ou gestores usufruem de autonomia para administrar, enquanto nas fundações, objetivos e regras são estipulados pelo fundador. Destaca-se a existência de fundações privadas criadas por agências estatais, as quais são de fato agências para-estatais. Ainda hoje, na prática, é corrente usar o termo

associação como sinônimo de sem fins lucrativos. Organizações filantrópicas, beneficentes ou relacionadas à caridade são orientadas para clientes na prestação de assistência social ou serviços sociais, como educação e saúde, tendo um caráter público mais evidente. No entanto, recentemente, grandes organizações sem fins lucrativos, como hospitais e escolas privadas têm se assemelhado cada vez mais a negócios com fins lucrativos. Já o termo organizações não-governamentais (ONGs), ao contrário dos termos anteriores, não é juridicamente reconhecido. Landim salienta que, na sua perspectiva, seu significado sugere comprometimento com a sociedade e orientação para terceiros, distinguindo-se das organizações relacionadas a caridade por rejeitarem o valor do assistencialismo e valorizarem a autonomia, participação e igualdade (LANDIM, 1993).

Landim (1993) usa cinco conceitos para definir o setor sem fins lucrativos brasileiro: formal; privado; auto-governante; sem distribuição de lucros e voluntário. Todas estas características aplicam-se às organizações estudadas neste trabalho. Como já mencionado na introdução, elas são tipicamente voluntárias, autônomas e privadas, enquadrando-se como fundações privadas e associações sem fins lucrativos (IBGE, 2004). Além disso, são orientadas para a mudança na qualidade de vida do ser humano (DRUCKER, 2005). Esse conceito também pode ser interpretado considerando o lucro dessas organizações de diferentes formas: qualidade de vida, saúde, educação, arte, meio-ambiente etc (SELBY, 1978).

Outra preocupação conceitual foi com a definição de Terceiro Setor, adotando-se seu termo de maior aceitação (FALCONER, 2000), no qual se inserem as organizações sem fins lucrativos, alvo desta pesquisa. É chamado de Terceiro por ser distinto do primeiro, o Estado, e do segundo, o Mercado. Cardoso (*in* IOSCHPE, 2005, p. 8) enfatiza o caráter autônomo e inédito deste setor, que não se submete nem à lógica do mercado nem à lógica governamental, apresentando o Terceiro Setor como uma “esfera pública não-estatal e de iniciativas privadas com sentido público”. Para Junqueira (2001) o Terceiro Setor é composto por organizações públicas privadas, voltadas “para a realização de interesses públicos, entretanto, desvinculadas do aparato estatal”. Fernandes (1995 e 1996a, *apud* Fernandes *in* IOSCHPE, 2005, p. 27) apresenta uma definição abrangente segundo a qual o Terceiro Setor é

“composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil”.

Ao contrário de Landim (1993), Pereira (2007) considera outras características em sua definição de Terceiro Setor, enfatizando o aspecto não-jurídico e informal de algumas organizações:

“Terceiro Setor é o espaço ocupado pelas organizações da sociedade civil, sem fins lucrativos ou econômicos, de interesse social, e que não possuem finalidade, natureza ou legislação específicas; assim como pelos projetos, ações e atividades de interesse social desenvolvidos por indivíduos, empresas e governo, normalmente por meio de grupos, movimentos ou alianças (parcerias) intersetoriais, com o objetivo de fomentar, apoiar ou complementar a atuação das organizações formalmente constituídas e acima caracterizadas”.

Ao analisar os conceitos e características do Terceiro Setor no Brasil, Pereira (2007) aponta um consenso de que a finalidade pública de uma organização não está vinculada ao seu formato jurídico, isso é, independe dela ser associação ou fundação. Dessa forma, por estarem incluídas no conjunto do Terceiro Setor, também fazem parte dele associações e fundações que defendem interesses coletivos e sociais, mas não públicos. São organizações de benefício mútuo ou interno de um determinado grupo, como associações de classe, de moradores, clubes sociais, recreativos, esportivos etc (PEREIRA, 2007).

Salamon (1994) chamou a atenção para o fenômeno internacional do surgimento de um novo setor, ao que chamou de “revolução associativa global”: “uma seqüência de organizações privadas auto-governadas, não dedicadas à distribuição de lucros para acionistas ou diretores, perseguindo propósitos públicos fora do aparato formal do estado.”<sup>1</sup>

Pela ótica predominante da finalidade pública das organizações sem fins lucrativos, a responsabilidade pelo serviço público não-estatal e a necessidade de captar os

---

<sup>1</sup> Tradução da autora de “*a massive array of self-governing private organizations, not dedicated to distributing profits to shareholders or directors, pursuing public purposes outside the formal apparatus of the state.*” (SALAMON, 1994, p.109)

recursos para seu funcionamento são fatores críticos no setor. Segundo Thompson (*in* IOSCHPE, 2005), esse setor recebe pressão pela profissionalização no provimento de serviços sociais, profissionalização essa que significa a incorporação acrítica e fora do contexto de ferramentas gerenciais, agravando a crise de identidade do Terceiro Setor.

Rodrigues e Alves (2002) apresentam como motivos para a busca de formas de gestão orientadas a resultados tanto a escassez de recursos oriundos do Estado, levando a mais parcerias com empresas com fins de lucro, quanto o amadurecimento da sociedade brasileira para a demanda de prestação de contas na utilização de recursos captados e resultados atingidos. Contudo, os autores questionam se a adoção de ferramentas gerenciais e modelos organizacionais inspirados nos modelos burocráticos de negócios, nos quais pode-se supor a presença da razão instrumental segundo Weber, é adequada para organizações sem fins lucrativos, nas quais pode-se supor a presença da racionalidade substantiva. Organizações substantivas, governadas pela racionalidade substantiva, dariam ênfase à cooperação, à gestão participativa e a um processo de tomada de decisão compartilhado; a estrutura organizacional incentivaria o conhecimento e a harmonia do indivíduo com os valores organizacionais em detrimento do desempenho e dos resultados atingidos em conexão aos objetivos (RODRIGUES & ALVES, 2002). Em sua pesquisa, os autores confirmaram que organizações sem fins lucrativos eram percebidas como organizações substantivas pelos membros respondentes, com exceção de apenas três dentre quatorze características. São elas: remuneração dependente da posição ocupada; fluxo de informação livre e sem segredos e processo de tomada de decisão coletivo, baseado em reuniões com todos. Para Rodrigues e Alves (2002) essas exceções podem ser explicadas pela grande presença de trabalho voluntário e pelo grande tamanho das organizações pesquisadas, indicando dificuldades no desenvolvimento de organizações orientadas a valores.

De forma semelhante, Falconer (2000) defende que a maioria das organizações sem fins lucrativos é *value-based*, ou seja, tem uma “orientação fortemente baseada nos valores e crenças de seus membros”. Justamente devido a essa característica, o setor é capaz de mobilizar pessoas sem necessidade de motivação econômica. Similarmente, Carvalho *et al.* (2007) destacam a importância da administração estratégica em organizações fundadas e movidas por valores, como as do Terceiro Setor.

Em seu artigo sobre a ascensão do setor sem fins lucrativos internacional, Salamon (1994) destaca que esse tipo de instituição pode responder mais efetivamente às necessidades humanas com sua pequena escala, flexibilidade e capacidade de engajar energias básicas. No entanto, para Salamon (1994), algumas características das organizações sem fins lucrativos podem ter criado mitos, os quais, por sua vez, geram desafios para a gestão desse tipo de organização. O primeiro deles é o da virtude pura, devido à sua origem muitas vezes religiosa, que leva a crer na sua habilidade real de mudar a vida das pessoas. O risco para a gestão efetiva dessas organizações é equilibrar a flexibilidade e a efetividade, o controle da motivação no nível básico e a *accountability*<sup>2</sup> administrativa (SALAMON, 1994). Semelhantemente, para Marcovitch (*in* IOSCHPE, 2005) o ideal altruísta de uma organização sem fins lucrativos deve ser acompanhado pela visão gerencial e rigor financeiro. Esse autor também sugere a busca da harmonia entre eficiência empresarial e objetivos sociais. O crescimento de iniciativas de profissionalização e gestão de organizações da sociedade civil e a busca por maior eficácia e eficiência também foram apontados por Bose, Fischer e Schoenmaker (2005) para o fortalecimento das organizações.

Selby (1978), referindo-se a às organizações sem fins lucrativos americanas, apontou que a *accountability* não é clara para os três níveis hierárquicos da gestão – administrativa, profissional e voluntária. Isso é, não fica claro quem é o “dono” da organização para o qual todos deveriam reportar-se. A estrutura organizacional acaba tomando o tempo que os gestores usariam para o serviço final. O ganho em criatividade e equidade é comprometido pela perda em produtividade e eficiência, que tampouco possui métricas definidas ou quantitativas (SELBY, 1978).

Na mesma linha de Selby (1978), Carvalho *et al.* (2007, p. 74) apontam falhas na gestão de organizações sem fins lucrativos quanto à integração, especificamente na perspectiva da sustentabilidade, a qual “depende de decisões integradas que considerem a interdependência entre as ações de gestão da entidade”. Da mesma forma, Junqueira (2001), referindo-se à parceria entre organizações do terceiro setor, entidades privadas lucrativas e organizações estatais, deixa implícito que enquanto a

---

<sup>2</sup> Apesar de haver uma possível tradução ao português (responsabilização), neste estudo adotou-se a versão em inglês devido ao seu amplo uso.

execução caberia às organizações sem fins lucrativos, as funções de planejamento, avaliação e controle permanecem com o Estado. De acordo com essa perspectiva da devolução social, segundo a qual o Estado transfere a prestação de serviços para outro organismo público (JUNQUEIRA, 2001), a integração das funções gerenciais se torna um desafio para as organizações sem fins lucrativos.

Oberfield e Dees (1992) identificaram cinco desafios de gestão presentes na maioria dos empreendimentos sem fins lucrativos. Em primeiro lugar, o sucesso é definido em termos da criação de valor social, o qual pode ser difícil de medir além de resistente a uma conversão em valores monetários. Em segundo lugar, a não distribuição dos lucros impõe um limite à remuneração financeira dos colaboradores de uma organização desse tipo. Para atrair funcionários chave será necessário, principalmente, uma forte identificação com a missão bem como a autonomia profissional. Também Kaplan (2001) concorda que funcionários aceitam remuneração abaixo do mercado por se identificar com a missão organizacional. Para manter os funcionários, ainda há resistência a ferramentas gerenciais como um sistema de recompensas, talvez devido à dificuldade de mensurar o desempenho a ser recompensado. Em terceiro lugar, a captação de recursos requer encontrar doadores cujos interesses estejam alinhados ao da organização além de oferecer seu conhecimento e comprometimento para auxiliar a gestão. Em quarto lugar, por contar significativamente com trabalho voluntário e profissional, os quais tendem a questionar a autoridade da gestão e possuem poucas barreiras para deixar de trabalhar, o controle gerencial e a autonomia são desafios para a gestão de pessoas. Finalmente, a missão organizacional deve ser específica o bastante para comprometer os *stakeholders*, mas deve ser aberta o suficiente para permitir um eventual redirecionamento estratégico (OBERFIELD & DEES, 1992).

De forma mais abrangente, Landim e Thompson (1997) apontam como desafios para o desenvolvimento do Terceiro Setor na América Latina a profissionalização dos colaboradores, o *marketing* social, a gestão de organizações sem fins lucrativos, o desenvolvimento de fundos para garantir os recursos locais, aumento na eficiência, no alcance e na influência na opinião pública.

Aprofundando, Falconer (2000) aponta a gestão organizacional como o principal ponto fraco do setor. Para ele, o principal desafio de organizações sem fins lucrativos

é alcançar a eficiência, a eficácia e a perpetuidade da organização. Para aperfeiçoar a gestão, o autor aponta que as organizações sem fins lucrativos adotaram iniciativas como “técnicas de planejamento, acompanhamento e avaliação de processos e resultados”, assim como “modelos de gestão de empresas competitivas, com significativo impacto em sua forma de atuação”. O autor apresenta a crença de que as técnicas e conhecimentos gerenciais devem se adequar às necessidades e cultura específicas das organizações sem fins lucrativos. A melhoria na gestão organizacional tem motivação na busca da sua sustentabilidade. Para Falconer (2000), a idéia de que eficiência e eficácia de resultados constituem o principal desafio das organizações sem fins lucrativos é um avanço em relação ao pensamento das décadas anteriores de que apenas a existência ou a validade da causa de uma organização eram suficientes para a captação de recursos.

Falconer (2000) propõe, então, quatro necessidades prioritárias para o desenvolvimento da gestão para o Terceiro Setor:

- *Stakeholder accountability*: necessidade de transparência e cumprimento da responsabilidade da organização de prestar contas perante os diversos públicos que têm interesses legítimos diante dela;
- Sustentabilidade: capacidade de captar recursos – financeiros, materiais e humanos – de maneira suficiente e continuada, e utilizá-los com competência, de maneira a perpetuar a organização e permiti-la alcançar os seus objetivos;
- Qualidade de Serviços: exigência do uso eficiente dos recursos e necessidade de avaliação adequada do que deve ser priorizado, em função dos recursos disponíveis, das necessidades do público e das alternativas existentes, além do contínuo aprimoramento da qualidade;
- Capacidade de articulação: enfoca as relações entre segmentos diversos da sociedade, por meio da formação de alianças, de parcerias, de redes e de coalizões.

O alcance dos resultados é uma preocupação de executivos e conselheiros de organizações sem fins lucrativos. Em pesquisa com estes colaboradores, um programa da *Harvard Business School* identificou a medição do desempenho como uma das suas três principais preocupações (KAPLAN, 2001).

O voluntariado, segundo mito das organizações sem fins lucrativos - gerador de desafios na gestão - proposto por Salamon (1994), leva a crer que tais organizações se apóiam básica ou exclusivamente em trabalho privado não remunerado e filantropia. Na verdade, há grande cooperação entre organizações sem fins lucrativos e o governo, o qual à época já aparecia como a sua maior fonte de recursos financeiros nos EUA (SALAMON, 1994). Adicionalmente, o trabalho não remunerado é recompensado pela satisfação altruísta e ideológica, e não pelo “lucro”, que, em sua maioria intangível, vai para os beneficiários dos serviços. Segundo Bose *et al.* (2005), no voluntariado os vínculos são com a missão e as atividades desenvolvidas. Ou, como Junqueira (2001) coloca, as organizações sem fins lucrativos envolvem pessoas comprometidas com o bem coletivo e não com interesses individuais. A escolha de ser voluntário vem, dessa forma, do ganho em *status*, experiência e liberdade de escolha (SELBY, 1978). Este mito do voluntariado se faz ainda mais relevante com a tendência de profissionalização das equipes das ONGs brasileiras (LANDIM, 1993).

Oster (1995) aponta que as empresas sem fins lucrativos, chamadas de *non-profits*, nos EUA são responsáveis por 8,5% do total de empregos, mas apenas 6,8% da renda nacional e sugere assim que o setor possui intensidade laboral. Essa intensidade destaca a importância da gestão de recursos humanos para essas organizações ao mesmo tempo em que a presença de voluntários e de profissionais torna mais complexas as questões de motivação e controle da equipe (OSTER, 1995). Outro contribuinte para a complexidade destas questões é a valorização da participação dos colaboradores pelas organizações sem fins lucrativos (KAPLAN, 2001).

Um terceiro e último mito associado às organizações sem fins lucrativos, segundo Salamon (1994), é considerar que o conceito desse tipo de organização é recente no mundo todo, quando, na realidade, ele tem raízes históricas de centenas de anos. O desafio para a gestão efetiva é encontrar formas de usar as instituições e os elos tradicionais para alavancar novas formas de ação (SALAMON, 1994).

Ainda representam desafios para uma gestão efetiva das organizações sem fins lucrativos a crença na validade e importância da causa defendida pela organização. Segundo Selby (1978), em muitas organizações sem fins lucrativos acredita-se tão piamente na causa que não se vê necessidade em definir ou formalizar um plano que

especifique o serviço, a necessidade da sociedade que irá responder ou como se dá a relação com outras causas. A essa crença excessiva na missão sobrepõe-se a falta de pressão da sociedade, que ajudaria a moldar o serviço de acordo com sua necessidade. Como as demandas da sociedade são maiores do que a oferta de serviços para a melhoria da condição de vida do ser humano, é o próprio ofertante quem determina o desenho do serviço (SELBY, 1978). Salamon (1994) sugere que as instituições do Terceiro Setor devem fortalecer suas habilidades institucionais, sem perder a base popular e a flexibilidade para mudança, para contribuir mais significativamente para a solução dos problemas de nossa sociedade.

Apesar da multiplicidade de artigos e linhas de pensamento produzidos nas últimas duas décadas sobre o Terceiro Setor e as organizações que o constituem, é possível identificar características específicas, ainda que não exclusivas, destas organizações. No Capítulo 2, a seguir, é proposto um arcabouço analítico que esquematiza as características principais. Para fins dessa pesquisa, considera-se que as organizações sem fins lucrativos são fortemente baseadas nos valores dos seus membros (CARVALHO *et al.*, 1997; FALCONER, 2000; RODRIGUES & ALVES, 2002). Unânime na literatura revista é a pressão por uma maior efetividade na gestão e nos resultados das organizações sem fins lucrativos (SELBY, 1978; OBERFIELD & DEES, 1992; LANDIM, 1993; OSTER, 1995; THOMPSON in IOSCHPE, 2005; MARCOVITCH in IOSCHPE, 2005; CARVALHO *et al.*, 2007). Contudo, alguns autores acreditam que a incorporação acrítica de ferramentas gerenciais de empresas com fins de lucro por organizações sem fins lucrativos seria inadequada às suas características organizacionais específicas (SALAMON, 1994; FALCONER, 2000; RODRIGUES & ALVES, 2002).

Em resumo, neste eixo temático foram apresentadas diversas definições e características para organizações sem fins lucrativos e o Terceiro Setor, no qual elas se inserem. As principais características dessas organizações foram levantadas na literatura internacional e brasileira. Cabe lembrar que as características não representam a totalidade da literatura existente sobre organizações sem fins lucrativos, considerando que “o campo de estudos do terceiro setor é uma das áreas mais novas e verdadeiramente multidisciplinares das Ciências Sociais” (FALCONER, 2000). Dando continuação à revisão da literatura, apresenta-se a seguir as definições de

estratégia e adequação estratégica e de duas ferramentas gerenciais destacadas como mais relevantes para o planejamento estratégico.

### 2.1.2 Eixo Temático de Adequação Estratégica

Nesta seção descrevem-se brevemente as linhas de pensamento sobre estratégia que, de alguma forma, colaboram para o conceito de adequação estratégica, central para este estudo. Neste eixo temático pesquisou-se na literatura existente os sub-temas: alinhamento estratégico e adequação estratégica dinâmica. Não cabe aqui esgotar as teorias estratégicas existentes, mas descrever sinteticamente como cada teoria trata o conceito adotado neste estudo, de adequação estratégica dinâmica (*dynamic fit*).

Não se deve tratar de estratégia ou adequação estratégica sem mencionar as perspectivas dominantes que focam respectivamente a estrutura da indústria e os recursos e competências de determinada organização.

Primeiramente, cabe analisar o paradigma que foca a estrutura da indústria, ou seja, o da *structure-conduct-performance* (SCP), mais precisamente, o pressuposto de que a estrutura da indústria define a conduta (estratégia) que leva ao desempenho. A análise da relação entre estrutura, conduta e performance começou na década de 1930 por economistas da *industrial organization*. Entende-se estrutura como todos os fatores estrategicamente significativos que caracterizam a indústria, como o número de competidores, heterogeneidade de produtos e custo de entrada e saída em determinada indústria. Coerente com Barney (1997), conduta refere-se à estratégia, ou seja, os objetivos e as ações específicas de uma empresa em determinada indústria para conseguir vantagem competitiva, como preço, diferenciação de produtos, cooperação tácita e exploração do poder de mercado. Já a *performance* diz respeito ao desempenho individual das empresas de uma indústria assim como ao desempenho econômico da indústria como um todo. O paradigma SCP foi adotado pela escola de posicionamento em estratégia. Seu principal proponente, Michael Porter, apresenta um arcabouço analítico para auxiliar a gestão estratégica ao avaliar as cinco forças principais que caracterizam a indústria na qual se inserem as empresas: rivalidade interna na indústria; poder de negociação dos compradores; poder de negociação dos fornecedores; ameaça de novos entrantes e ameaça de produtos ou serviços substitutos

(PORTER, 1986). As cinco forças determinam o grau de atratividade da indústria. Porter (1986) propõe duas categorias de estratégias genéricas a serem escolhidas a partir da análise da atratividade da indústria com vistas à obtenção de vantagem competitiva: diferenciação e baixo custo, sendo que cada uma pode ter escopo amplo ou restrito (chamado também de foco).

Cabe notar que para Besanko *et al.* (2005) o modelo das cinco forças possui algumas limitações. Não atenta para fatores que influenciem a demanda, como mudanças no perfil do consumidor e na estratégia de comunicação da empresa. Ademais apenas permite identificar tendências, sem indicar as probabilidades de ocorrência de determinado movimento estratégico ou a extensão do impacto na lucratividade do setor analisado. Outra limitação enfatizada por Besanko *et al.* (2005) é a ausência do papel do governo, que poderia ser considerado uma sexta força no modelo.

Austin (1990) contribui para superar esta limitação ao propor um arcabouço que constrói em cima do modelo de Porter, acrescentado o governo como mega-força, principalmente no caso de empresas em países em desenvolvimento. Argumenta não se tratar simplesmente de uma sexta força, porquanto tem um efeito modulador sobre as demais forças. Ademais, inclui categorias de fatores macro-ambientais para aprofundar a análise das implicações estratégicas em diferentes níveis. Além da própria empresa, são considerados os níveis da indústria, do país e também o internacional. A fim de facilitar sua identificação, os fatores macro-ambientais são classificados em: econômicos, políticos, culturais e demográficos. A Figura 1 retrata o arcabouço de análise ambiental de Austin (1990).

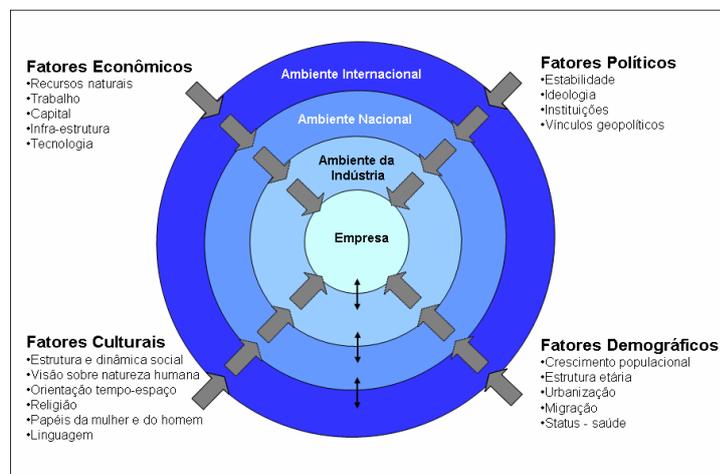


Figura 1 – Arcabouço de análise ambiental de Austin (1990)

Os fatores econômicos incluem os seguintes construtos: recursos naturais, mão-de-obra, capital, infra-estrutura e tecnologia. A categoria de fatores políticos inclui: instabilidade, ideologia, instituições e ligações internacionais. Por sua vez, a categoria de fatores culturais inclui os construtos de: estrutura social e sua dinâmica, percepções da natureza humana, orientação de tempo e espaço, religião, papéis dos gêneros e idioma. Já a categoria de fatores demográficos é constituída pela taxa de crescimento da população, sua idade, migração, *status* de saúde e urbanização. Esses construtos ajudam os gestores a identificar e analisar sistematicamente as implicações estratégicas do complexo ambiente globalizado de hoje, em termos de oportunidades e ameaças. Sobrepõem-se a essa categorização quatro níveis inter-relacionados de ambiente. O nível internacional estaria mais afastado da firma, seguido pelo nacional e pelo nível da indústria. O nível mais próximo é o da própria empresa, com suas características internas. Para cada nível, consideram-se algumas variáveis que podem afetar a empresa. Internacionalmente, são analisados os fluxos de recursos entre fronteiras; as ligações bilaterais específicas; os acordos formais ou mecanismos multilaterais e as indústrias globais. No nível nacional, deve ser considerado o governo do país, ou o Estado-Nação. Outra contribuição de Austin é de apresentar uma classificação de tipos institucionais de atores. No nível industrial, estão presentes cinco tipos de atores institucionais: empresas públicas; grupos econômicos; grupos não econômicos locais e cooperativas; corporações multinacionais e produtores do setor informal.

Apesar das suas contribuições para a teoria em estratégia, algumas críticas foram formuladas aos modelos da escola de posicionamento como não sendo mais adequados à nova realidade da era da informação. Essas críticas serão retomadas mais adiante, após apresentar a perspectiva com base em recursos (*resource-based view* ou RBV). O relevante é notar que tais críticas fizeram com que o paradigma RBV ganhasse espaço, com uma roupagem nova, mas integrativa.

Com relação a essa perspectiva que foca os recursos e competências, seu pressuposto principal é que são os próprios recursos organizacionais, quando valiosos e diferenciados, que geram vantagem competitiva para as empresas. Nesse sentido, trata-se de um paradigma totalmente diferente do SCP. Para Wernerfelt (1984), bem

como Gulati (1998) e Gulati, Nohria e Zaheer (2000), recurso é aquilo que pode representar uma força ou uma fraqueza organizacional. Grant (1998) levanta ainda a importância de se considerar as implicações estratégicas dos recursos em termos de forças e fraquezas.

Quando os recursos são idiossincráticos e custosos de se copiar podem se tornar competências distintivas e inimitáveis. Segundo Barney (1997), a RBV baseia-se em duas premissas: heterogeneidade e imobilidade dos recursos. As empresas são vistas como conjuntos de recursos, os quais são heterogêneos nas diferentes organizações. Da mesma forma, alguns desses recursos são difíceis de serem copiados ou têm fornecimento inelástico, acarretando vantagem competitiva para a empresa que os possui (BARNEY, 1997). Para Barney, os recursos das empresas ainda podem ser divididos em quatro categorias de capital: financeiro, físico, humano e organizacional. Kale, Singh & Perlmutter (2000), já contribuindo para a evolução do RBV na ótica relacional, sugerem ainda a importância de uma quinta categoria: o capital relacional. Com base na relação individual dos colaboradores, o capital relacional seria fundamental para garantir a proteção da habilidade principal (*core capability*) da organização numa aliança estratégica.

Como escolher em quais recursos investir? É possível que a primeira firma a possuir um determinado recurso mantenha uma posição favorável em relação a outras firmas, criando uma barreira de posição de recursos (WERNERFELT, 1984). Dessa forma, uma firma deve investir em desenvolver recursos que gerem uma barreira organizacional. Essa barreira ainda pode dificultar a imitação, aumentar os custos de aquisição do recurso e diminuir as receitas futuras da concorrência. Wernerfelt (1984) sugere que a barreira de recursos é análoga às barreiras de entrada do ambiente de mercado, como no modelo das cinco forças de Porter (1986).

Barney (1997) sugere um esquema para classificar os recursos de uma organização com base em seu valor, raridade, imitabilidade e organização (VRIO). Para esta classificação, responde-se a quatro perguntas:

- O recurso permite à empresa responder às ameaças e oportunidades do ambiente externo?

- O recurso atualmente é controlado por apenas um pequeno número de concorrentes?
- As empresas que não possuem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo em obtê-lo ou desenvolvê-lo?
- As demais políticas e procedimentos da empresa são organizados para apoiar a exploração dos seus recursos valiosos, raros e custosos de se imitar?

Para Barney (1997), uma vez respondidas essas questões e classificados os recursos organizacionais, cabe aos gestores administrá-los estrategicamente. Se um recurso é valioso mas não é raro, explorá-lo trará paridade competitiva e um retorno financeiro médio. Se um recurso é valioso e raro, porém não é custoso de se imitar, explorá-lo trará vantagem competitiva e retorno financeiro alto para a empresa pioneira, até que os concorrentes o copiem. Se um recurso é valioso, raro e custoso de se imitar, explorá-lo resultará em vantagem competitiva sustentável para a empresa que o possui, gerando alto retorno financeiro. Nesse último caso, é importante organizar a empresa para aproveitar ao máximo este recurso, a fim de garantir um desempenho superior (BARNEY, 1997).

Similarmente, para Prahalad e Hamel (1991), a competitividade de uma firma no longo prazo virá da sua habilidade em construir, mais rápido e a menor custo que a concorrência, competências essenciais (*core competencies*). Essas podem ser entendidas como o aprendizado coletivo, a coordenação de diferentes habilidades de produção e a integração de múltiplas linhas tecnológicas. Também são competências essenciais a organização do trabalho e a entrega de valor, assim como a comunicação, o envolvimento e o comprometimento de trabalho fora dos limites tradicionais da organização. Para os autores, conceber a organização em termos de competências essenciais aumenta as chances de inovações que explorem oportunidades para a empresa. São as pessoas na organização, afinal, que acabam se tornando os transmissores dessas competências. Para identificar se uma competência organizacional é essencial, é preciso saber se ela dá acesso a uma grande variedade de mercados; se contribui significativamente para a percepção de benefícios pelo consumidor e se é difícil de ser imitada. De acordo com essa definição, é raro uma empresa ter mais de cinco competências essenciais. Metaforicamente, entendendo a empresa como uma árvore, os troncos são os produtos essenciais, os galhos são as

unidades de negócio, as folhas, flores e frutos os produtos finais. O sistema de raízes que nutre, sustenta e dá estabilidade à árvores são suas competências essenciais (PRAHALAD & HAMEL, 1991).

Vollmann (1996) define quatro graus de competências para o alcance dos objetivos estratégicos. Este autor considera uma competência distintiva aquela que gera vantagem competitiva no mercado, ao ser mais difícil de ser copiada. Já a competência essencial (*essential or core competency*) é comum aos principais concorrentes, pois se trata da competência necessária para realizar o negócio; a rotineira é a competência comum à maioria das organizações e a terceirizável é aquela que pode ser terceirizada sem prejuízo para a empresa (VOLLMANN, 1996). De acordo com essa classificação, os gestores da empresa deveriam buscar manter um portfólio ótimo de competências nos quatro graus.

A RBV, assim como a escola de posicionamento no paradigma SCP, também recebeu críticas. Essas diziam respeito ao fato de que, até recentemente, não havia pesquisas empíricas apoiando a teoria e não havia um consenso quanto à definição dos conceitos (como por exemplo *core*, *essencial* e *distinctive*, ou *competencies* e *capabilities*). A RBV ganhou nova roupagem, tornando-se mais integrativa, com a incorporação de características de outros paradigmas.

Como consequência, a gestão estratégica das competências organizacionais passou a considerar as mudanças impostas pelo ambiente. Teece, Pisano e Shuen (1997) sugerem a abordagem de habilidades dinâmicas (*dynamic capabilities*) que foca a exploração das competências internas e externas específicas em resposta a ambientes mutáveis. Essa abordagem, além de reconhecer as habilidades e os recursos específicos de uma empresa, tenta explicar a natureza dos mecanismos que permitem sustentar uma vantagem competitiva. Essas competências e habilidades são recursos *soft*, incapazes de serem negociados e devem ser construídos, como valores, cultura e experiência organizacional. Assim, os autores argumentam que a vantagem competitiva de uma empresa está nos seus processos organizacionais e gerenciais, moldada pela posição específica dos seus recursos e pelos caminhos disponíveis para ela.

Similarmente, Eisenhardt e Martin (2000, p. 1107) definem habilidades dinâmicas (*dynamic capabilities*) como “os processos organizacionais que usam recursos para se adequar ou criar mudanças no mercado”; são as rotinas estratégicas e organizacionais pelas quais as firmas alcançam nova configuração de recursos.

Winter (2003) menciona habilidades dinâmicas (*dynamic capabilities*) como aquelas capazes de transformar uma organização por mudar o produto, o processo produtivo, a escala ou os consumidores. Essas capacidades dinâmicas normalmente implicam investimentos em recursos específicos para sua manutenção. Um risco inerente à adoção de uma capacidade dinâmica é não ter oportunidade de aplicá-la. Winter (2003) considera que nesse caso, a capacidade dinâmica representaria um peso financeiro para a empresa.

Como se pode notar, a RBV evoluiu de uma ênfase apenas no ambiente interno, no qual os recursos representavam forças e fraquezas (WERNERFELT, 1984), para um foco ampliado, com habilidades dinâmicas capazes de criar mudanças no mercado (EISENHARDT & MARTIN, 2000) ou competências essenciais para explorar oportunidades no mercado (PRAHALAD & HAMEL, 1991), numa referência ao ambiente externo à empresa.

Cabe notar que o ambiente ao qual os autores acima mencionados se referem se distingue do considerado pelos modelos da escola de posicionamento. Voltando às limitações do modelo de Porter, Day & Reibstein (1997) criticam o fato de que esse pressupõe que os atores adotem papéis fixos e únicos e que a arena competitiva possa ser delineada de forma clara. Hoje, o que mais se observa são atores com múltiplos papéis. Ademais, a arena competitiva em muitas indústrias não permite contemplar papéis fixos nem fronteiras bem definidas.

À luz destas críticas e em coerência com a RBV, Brandenburger e Nalebuff (1997) propõem o conceito de Rede de Valor no lugar da arena competitiva, dentro de uma perspectiva de complementaridade, bem como o ator *complementor* e o conceito de co-opetição (*co-opetition*). A Rede de Valor inclui todos os relacionamentos e atores, *complementors* (parceiros em potencial) e parceiros, bem como os rivais, clientes, fornecedores, novos entrantes e substitutos, que contribuem para captar ou criar valor,

que é significativo para a vantagem competitiva da empresa. Estes autores apresentam um esquema com dois eixos. Nos extremos do eixo horizontal estão os concorrentes e os *complementors*, que tem papéis diretamente opostos, como num espelho. Nos extremos do eixo vertical estão os consumidores e os fornecedores, que atuam de forma simétrica. Um ator estratégico (concorrente, fornecedor ou consumidor) é seu *complementor* se o consumidor valoriza mais seu produto quando tem o produto concorrente do que quando têm apenas o seu produto (BRANDENBURGER & NALEBUFF, 1997). O conceito de co-opetição, em que o concorrente pode também ser parceiro, traz uma nova ótica para a análise do ambiente externo à firma, fazendo com que se possa ter ao mesmo tempo competição e colaboração.

Outra forma de se analisar o ambiente para determinar a estratégia de uma empresa é por meio de cenários que levem em consideração questões estratégicas. Na integração entre cenários e estratégia, Fahey e Randall (1998) especificam três elementos que devem ser considerados ao definir o conteúdo da estratégia: os objetivos; o escopo estratégico e a forma como a estratégia se diferencia competitivamente. Os objetivos dizem respeito a um propósito unificador que a organização busca alcançar ao longo do tempo, como missão, visão ou intenção estratégica (*strategic intent*), implícitas ou explícitas. O escopo pode ser definido pelos produtos e serviços oferecidos; público atendido; presença geográfica; grau de verticalização e *stakeholders* envolvidos. A postura competitiva refere-se à diferenciação da empresa da sua concorrência para seus clientes e *stakeholders*, almejando fornecer valor único para clientes valiosos. Tanto o escopo quanto a postura competitiva da estratégia devem ser revisados continuamente para verificar se efetivamente auxiliam o alcance dos objetivos estratégicos. Vale ressaltar que esses últimos não são estáticos, mas mudam com novas informações ou nova visão de futuro (FAHEY & RANDALL, 1998).

A importância de definir a intenção estratégica (*strategic intent*) em termos do conteúdo da estratégia também foi defendida por Hamel e Prahalad (2005). Segundo eles, a formulação de objetivos de longo prazo, com uma visão de liderança para a organização, dá consistência aos planos de curto prazo e motiva as pessoas a contribuírem para o alcance do objetivo.

Van der Heijden (2005) ressalta a importância de usar os cenários como um processo de aprendizagem para adequar a estratégia, e não de forma prescritiva. Esse autor propõe três paradigmas: racionalista, processual e evolucionário. O paradigma SCP, por exemplo, reflete um paradigma racionalista que busca encontrar a melhor estratégia para a empresa. O paradigma processual sugere que os gestores podem criar processos para tornar a organização mais adaptável e capaz de aprender com o passado, coerente com a RBV e com a adoção de cenários. Já o paradigma evolucionário entende estratégia como um comportamento emergente, identificado em retrospectiva. Esse paradigma assemelha-se à definição de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) da escola de aprendizado, que considera a formulação da estratégia como um processo emergente. Quinn é citado por Mintzberg *et al.* (1998) como proponente deste paradigma evolucionário.

Mintzberg, que pode ser considerado um exemplo do paradigma processual, propõe cinco grupos de famílias de estratégias para classificar a postura competitiva de uma empresa (*in* MINTZBERG, LAMPEL, QUINN & GHOSHAL, 1999):

1. Localização do negócio principal
2. Distinção do negócio principal
3. Elaboração do negócio principal
4. Extensão do negócio principal
5. Reconceitualização do negócio principal

Para o presente estudo, com foco em organizações sem fins lucrativos e nas suas características específicas ou distintivas, é mais pertinente caracterizar a estratégia pela distinção do negócio principal. As possíveis estratégias de distinção são divididas quanto à diferenciação e quanto ao escopo. Mintzberg (*in* MINTZBERG *et al.*, 1999) lista como possíveis estratégias de diferenciação:

- Preço: marcação de um preço mais baixo que o da concorrência, absorvendo a margem perdida ou compensando-a com um maior volume de vendas
- Imagem: diferença apenas cosmética sem alterar o desempenho do produto ou criada por esforços de *marketing*
- Suporte: alternativas no que acompanha o produto, como serviço de manutenção, venda ou produto correlacionado
- Qualidade: atributos que tornam o produto melhor

- Projeto: oferecer algo intrinsecamente diferente, com atributos únicos
- Não-diferenciação: simplesmente não se diferenciar, ao contrário, seguir a concorrência

Na dimensão do escopo, o autor apresenta quatro possíveis estratégias:

- Segmentação: inúmeras possibilidades de graus e segmentos, sendo compreensiva (serve todos os segmentos) ou seletiva (focando apenas alguns segmentos)
- Nicho: foco num único segmento, seja pelo tipo de mercado ou localização geográfica
- Customização: cada cliente como um segmento; pode ser customização pura, com o desenvolvimento do produto especificamente para o cliente; sob medida, com modificações para o cliente sobre um produto básico ou padrão, onde componentes padronizados escolhidos pelo cliente são agregados num produto final
- Não-segmentação: busca da maior parcela do mercado com uma configuração básica do produto.

Mintzberg (*in* MINTZBERG *et al.*, 1999) ressalva que a classificação de estratégias genéricas pode auxiliar a reflexão sobre o posicionamento de uma organização. Alerta para o fato de que não se deve sufocar a criatividade estratégica, no sentido de desenvolver estratégias de forma mais criativa que a concorrência.

Como qualquer classificação pode acabar sendo uma redução, nesta pesquisa considera-se que as linhas de pesquisa apresentadas são como aspectos de um mesmo fenômeno na sua complexidade. Dessa forma, concorda-se com Day e Reibstein e Gunther (1997, p.12), quando alegam que existe uma complementaridade entre a RBV e o SCP: “essas visões são dois lados de uma figura competitiva, uma perspectiva focando em definir *quais* vantagens precisam ser criadas e outra focando em *como* criá-las”.

Por isso, para fins deste estudo, considera-se fundamental adotar uma perspectiva que integre construtos referentes não só à indústria e mais geralmente ao ambiente externo, mas também aos recursos/competências organizacionais e ao ambiente

interno. Na literatura encontram-se diversos estudos que enfatizam a importância da perspectiva integrativa, dentre eles os de Day e Reibstein (1997), Collis e Montgomery (1998), Macedo-Soares (2000, *apud* MACEDO-SOARES, PACHECO, ESTEVES FILHO, GEWANDSZNAJDER & LORENZON, 2005) e Macedo-Soares & Figueira (2007). Justifica-se uma visão integrativa porque nenhuma das perspectivas explicadas anteriormente dá uma idéia do todo, porém juntas descrevem o estado da vantagem competitiva e como este foi alcançado (DAY & REIBSTEIN, 1997). Da mesma forma, para Collis e Montgomery (1998), o entendimento intuitivo de juntar recursos, negócios e organização numa unidade integrada é a essência da vantagem competitiva. Almejando a completude da análise estratégica, neste estudo adotou-se uma visão integrativa. O Modelo Genérico Integrativo (GI) de Macedo-Soares (2000) foi usado como ferramental para o referencial teórico. Este ferramental será explicado na seção Posicionamento Teórico, a seguir.

Antes, cabe mencionar quais definições foram adotadas, de acordo com a revisão de literatura para o conceito de adequação estratégica. Começamos com Hofer e Schendel (1978), que destacam o conceito de *fit* na sua definição de estratégia: “um aspecto crítico do trabalho da alta gerência hoje envolve combinar competências com oportunidades e riscos criados pela mudança no ambiente de forma efetiva e eficiente ao longo do tempo em que tais recursos serão empregados”<sup>3</sup>. Os autores definem, em outras palavras, estratégia como “a combinação que uma organização faz entre seus recursos e capacidades internas (às vezes chamados coletivamente de competências) e as oportunidades e riscos criados pelo seu ambiente externo”<sup>4</sup>.

Por sua vez, Venkatraman e Camillus (1984) propõem um esquema para classificar as principais abordagens teóricas quanto à adequação estratégica (*strategic fit*). O esquema combina duas dimensões para *strategic fit*: i) por um lado, sua conceitualização com foco no conteúdo ou processo e ii) por outro lado, seu domínio interno, externo ou integrado. Na primeira dimensão, a estratégia é entendida como

---

<sup>3</sup> Tradução da autora de “...a critical aspect of top management’s work today involves matching organizational competences with the opportunities and risks created by environmental change in ways that will be both effective and efficient over the time such resources will be deployed.” (HOFER & SCHENDEL, 1978, p. 4)

<sup>4</sup> Tradução da autora de “...the match an organization makes between its internal resources and skills (sometimes collectively called competences) and the opportunities and risks created by its external environment.” (HOFER & SCHENDEL, 1978, p. 12)

um dos elementos de um sistema a ser adequado a outros elementos. A ênfase é no conteúdo. Na segunda dimensão, a estratégia pode ser vista como um padrão de interações, com foco no processo de alinhamento da organização com o ambiente. Essas duas dimensões geram seis diferentes perspectivas, ou sejam:

- Escola de Formulação da Estratégia: alinhamento da estratégia com as condições ambientais;
- Escola de Implementação da Estratégia: customização de mecanismos administrativos e organizacionais alinhados com a estratégia;
- Escola de Formulação-Implementação Integradas: gestão estratégica envolvendo formulação e implementação e cobrindo decisões organizacionais e ambientais;
- Escola de Redes Interorganizacionais (Estratégicas): análise estratégica em nível coletivo, enfatizando a interdependência das estratégias de organizações competindo por recursos;
- Escola de Escolha Estratégica: gerência moderando a visão “determinística” sobre decisões de mecanismos organizacionais;
- Escola Geral “*Gestalt*”: configuração geral da organização e do ambiente, enfatizando interdependência, mas não causalidade.

Com focos distintos, Venkatraman e Camillus (1984) consideram ser preciso buscar diferentes abordagens para a medição do conteúdo e do processo de adequação estratégica. Os autores também chamaram atenção para a importância de integrar a formulação e a implementação na busca da adequação estratégica. Adicionalmente, ressaltaram a necessidade de considerar a congruência de mais elementos ao se verificar a adequação estratégica de uma organização.

Além disso, Venkatraman e Camillus (1984) também questionaram se a adequação estratégica deveria ser estática ou dinâmica. A adequação estratégica era tida na literatura como estática. Esse ponto de vista era considerado por alguns como negativo, notadamente por Hamel e Prahalad (2005). A fim de responder a esse tipo de críticas, além de considerar as múltiplas contingências ambientais e organizacionais enfrentadas pelas organizações, Zajac, Kraatz e Bresser (2000) desenvolveram um modelo dinâmico, multidimensional e normativo para *strategic fit*. A perspectiva dinâmica leva em consideração a mudança estratégica para buscar a

adequação estratégica ao longo do tempo. No caso da presente pesquisa, em coerência com o modelo GI, o alinhamento estratégico dos recursos e condições organizacionais é necessário para a adequação da estratégia. A adequação estratégica é entendida como um conceito mais amplo que alinhamento.

O modelo proposto por Zajac *et al.* (2000) contempla diferenças significativas em recursos organizacionais, como competências e vantagens de recursos, e em condições ambientais, como forças macro e micro ambientais. Tais diferenças criam distintas situações para empresas buscando a adequação estratégica ao longo do tempo. Essas situações são classificadas de acordo com quatro relações entre mudança e desempenho, conforme a Figura 2. A primeira diz respeito à situação quando a organização precisa mudar e o faz adequadamente, alcançando a adequação estratégica com benefício no seu desempenho. A segunda representa a situação em que a organização precisa mudar, mas não o faz adequadamente, tendo perda de desempenho. A terceira situação representa uma empresa que não tem necessidade de mudar e efetivamente não o faz, gozando de benefício em seu desempenho. A quarta situação diz respeito a uma organização que não precisa mudar, mas que o faz assim mesmo, com perda em seu desempenho (ZAJAC *et al.*, 2000).

		A mudança estratégica acontece?	
		Sim	Não
A mudança estratégica é necessária para estabelecer adequação estratégica dinâmica?	Sim	Mudança estratégica benéfica (Adequação dinâmica)	Mudança estratégica insuficiente (Inadequação dinâmica)
	Não	Mudança excessiva (Inadequação dinâmica)	Inércia benéfica (Adequação dinâmica)

Figura 2 – Quatro cenários possíveis na busca da adequação estratégica dinâmica (ZAJAC *et al.*, 2000, p. 433)

Em suma, no esquema da Figura 2 Zajac *et al.* (2000) geraram uma abordagem analítica distintiva que considerou simultaneamente como múltiplos fatores organizacionais e ambientais afetam a adequação estratégica ao longo do tempo, assim como o desempenho organizacional. A adequação estratégica, nesse caso, é considerada como única para cada organização e para cada período de tempo. Assim, as mudanças estratégicas benéficas devem ser avaliadas em termos específicos para a organização e o período no tempo (ZAJAC *et al.*, 2000).

Segundo Henderson e Venkatraman (1993), a adequação estratégica diz respeito à necessidade da estratégia de considerar os domínios interno e externo à empresa. Os fatores identificados pelos autores como críticos para a adequação estratégica ao ambiente externo são o escopo, competências distintivas e governança. No caso da adequação ao ambiente interno, são a arquitetura ou estrutura, os processos e as capacidades (*skills*). Também para esses autores a adequação estratégica é inerentemente dinâmica, já que as decisões de uma empresa suscitam ações imitativas que por sua vez requerem respostas. Outra característica considerada é a de que a adequação entre a posição competitiva da organização no mercado e sua estrutura administrativa afeta seu desempenho econômico. No entanto, segundo Henderson e Venkatraman (1993), a adequação estratégica e a integração funcional são a base para assegurar o alinhamento estratégico, explicado mais adiante neste eixo temático.

A adequação estratégica ainda pode ser entendida como uma consistência ou coerência entre níveis organizacionais, dado que as decisões das áreas funcionais de um negócio devem estar adequadas à sua estratégia (NATH & SUDHARSAN, 1994).

Já Grant (1998), como no modelo GI, entende que a adequação estratégica envolve a relação entre empresa, estratégia e ambiente externo. A empresa tem como elementos chave seus objetivos e valores, recursos e capacidades, assim como sua estrutura e seu sistema organizacionais. O ambiente externo engloba os fatores econômicos, sociais, políticos e tecnológicos assim como os consumidores, concorrentes e fornecedores da indústria. A estratégia, vista como um elo entre a empresa e seu ambiente externo, conduz ao sucesso se contar com quatro características. Primeiro, os objetivos devem ser simples, consistentes e de longo prazo. Segundo, deve haver um profundo conhecimento do ambiente competitivo no qual a empresa se insere. Terceiro, os recursos organizacionais devem ser objetivamente identificados, para que as forças sejam exploradas e as fraquezas protegidas. Em quarto lugar, é preciso que haja uma implementação efetiva da estratégia, incluindo os três primeiros fatores. Essa implementação pode ser traduzida na arrumação efetiva das competências internas e nas respostas apropriadas para o ambiente externo (GRANT, 1998).

A falta de consistência entre os elementos descritos acima é causa comum do fracasso de uma organização. Assim, o conceito de *strategic fit* pode ser definido como a

consistência entre os objetivos e valores da empresa, seu ambiente externo, seus recursos e habilidades e sua organização e sistemas (GRANT, 1998).

Alinhados com a definição de Grant (1998) e Zajac *et al.*(2000), Andersen, Denrell e Bettis (2007) propõem um modelo baseado na visão dinâmica de adequação estratégica. Esse modelo de capacidade de resposta estratégica (*strategic responsiveness*) é sugerido para explicar o paradoxo de risco e retorno de Bowman<sup>5</sup>, que vai de encontro à idéia comumente aceita de que maiores retornos requerem maior risco. O maior desempenho seria obtido pelo alinhamento do conteúdo da estratégia e da estrutura organizacional com as condições ambientais predominantes (ANDERSEN *et al.*, 2007). Conforme as condições do ambiente mudam, o alinhamento para obter a adequação estratégica também deverá mudar. A relação com *stakeholders*, demanda dos consumidores e estrutura competitiva são incluídas e ampliam o ambiente externo analisado. Além disso, o modelo é integrativo, pois incorpora elementos da análise industrial e os une a uma perspectiva RBV pela capacidade de resposta da organização. O conceito de capacidade de resposta estratégica é definido como o conjunto de habilidades para analisar o ambiente, identificar e mobilizar os recursos organizacionais em ações responsivas efetivas, as quais alcançam uma adequação estratégica ao longo do tempo. O modelo sugere que a relação negativa entre risco e retorno pode ser resultado de uma gestão eficaz, a qual permite que a empresa se adapte melhor às condições do ambiente numa adequação estratégica associada a melhor desempenho. Dessa forma, essa habilidade gerencial é considerada um fator importante da gestão estratégica efetiva por influenciar a capacidade de uma empresa obter adequação estratégica.

O termo adequação estratégica (*strategic fit*) também aparece na literatura com enfoques distintos. Em estudo que tangencia a adequação estratégica, sobre a interação entre barreiras de entrada e a estratégia de um empreendimento, Robinson e McDougall (2001) corroboram a importância de adequar a estratégia às variáveis estruturais da indústria. Sugerem que a estratégia do empreendimento, entendida como a adequação do produto ao mercado, modera os efeitos das barreiras de entrada

---

<sup>5</sup> Associação negativa entre desempenho organizacional contábil transversal e a variância do desempenho, para cuja causa supõe-se três possíveis explicações: contingências que influenciam o comportamento de risco dos tomadores de decisão, a conduta estratégica e artefatos estatísticos (BOWMAN, 1980, 1982, 1984 *apud* ANDERSEN *et al.* 2007).

no desempenho do empreendimento. Na gestão de recursos humanos, a importância da adequação estratégica também é defendida, por exemplo, na colocação de um novo CEO para grandes empresas. Nesse caso, cabe ao conselho executivo da empresa buscar uma boa combinação entre as qualidades do profissional e os desafios estratégicos enfrentados pela empresa (WIERSEMA, 2002). Também no caso específico da gestão de contas globais, a adequação estratégica, cultural e geográfica é considerada por Yip e Bink (2007) um dos fatores críticos de sucesso. A adequação é entendida por esses autores como uma complementaridade ou semelhança entre as estratégias que gera benefícios para as empresas que se relacionam por meio das contas globais.

Como evidenciado, adequação estratégica é um conceito central na literatura de gestão estratégica. Porém, há outro conceito semelhante na literatura que deve ser diferenciado do *strategic fit* objeto deste estudo: alinhamento estratégico. Como visto, o alinhamento, para alguns autores como Henderson e Venkatraman (1993), engloba a adequação estratégica. Contudo, essa visão enfoca o ambiente interno à organização e diz respeito ao alinhamento entre fatores internos, notadamente no caso dos autores citados, a tecnologia da informação.

Para Henderson e Venkatraman (1993), o alinhamento estratégico da TI na empresa é um processo contínuo de adaptação e mudança. Supõe tanto adequação estratégica, no sentido da estratégia ser adequada ao contexto e às características da organização, quanto integração funcional, que pode ser estratégica e operacional. A integração estratégica refere-se à compatibilidade da estratégia de TI com a estratégia do negócio. A integração operacional, por sua vez, refere-se ao domínio interno, no sentido da integração dos processos e infra-estrutura de TI com os organizacionais (HENDERSON & VENKATRAMAN, 1993).

Segundo Sabherwal e Chan (2001), o alinhamento estratégico traz implicações para o desempenho organizacional. Semelhantemente, Powell (1992) sugere que a habilidade de alinhamento da organização é um fator crítico para sua vantagem competitiva. Brodbeck e Hoppen (2003), adotando como referência o conceito de alinhamento estratégico de Henderson e Venkatraman (1993), propõem elementos promotores do alinhamento entre as áreas de negócio e TI durante o processo de planejamento

estratégico. Exemplos destes são: o contexto organizacional; o modelo de planejamento estratégico; a formulação e a implementação do processo de planejamento, os quais são subdivididos em variáveis. As variáveis do contexto organizacional incluem documentos formais dos planos; cultura única de gestão; política de incentivos e de cobranças de resultados; modelagem das regras do negócio dentro dos sistemas de informação integrados e postura proativa. Para contribuir ao alinhamento do modelo de planejamento, sugerem, entre outras variáveis, o monitoramento das metas em blocos de tempo menores que o horizonte do planejamento e o detalhamento do plano de ação em atividades, recursos e responsabilidades, conforme as metas de curto prazo. Dentre as variáveis referentes ao processo de formulação e implementação do planejamento estratégico estão o comprometimento; a sincronização dos recursos e a instrumentação da gestão.

Brodbeck e Hoppen (2003) verificaram que a instrumentação da gestão é um fator crítico de sucesso, a fim de permitir não só o monitoramento e ajustes dos itens planejados, mas também a representação dos projetos em seus diversos níveis, proporcionando a avaliação contínua do processo. A sincronização dos recursos diz respeito ao detalhamento dos projetos em atividades inter-relacionadas para cada área da organização. Os autores ainda encontraram evidências de que empresas com alto nível de alinhamento adotaram planos de incentivos individuais e coletivos para o alcance das metas planejadas.

Venkatraman e Prescott (1990) testaram o impacto do coalinhamento entre o ambiente e a estratégia no desempenho organizacional. O coalinhamento foi conceituado em termos do grau de aderência de uma organização a um perfil ideal para um determinado ambiente. Os resultados forneceram evidências necessárias para elucidar se um negócio que alinha sua alocação de recursos com as requisições específicas do contexto ambiental tem um desempenho melhor que um negócio que não alcança tal combinação (VENKATRAMAN & PRESCOTT, 1990). Em estudo exploratório sobre o alinhamento estratégico de subsidiárias multinacionais na China, confirmou-se a importância do alinhamento entre estratégia e ambiente para um melhor desempenho (LUO & PARK, 2001). Neste caso, o conceito de alinhamento se assemelha ao de adequação conforme Grant (1998), no sentido de uma coerência entre fatores organizacionais, estratégia e ambiente.

Apesar de ser possível usar os termos adequação e alinhamento como sinônimos no sentido de consistência e coerência, nesta pesquisa prefere-se o termo adequação. De fato, esse termo está mais coerente com a visão sistêmica adotada, enquanto o conceito de alinhamento sugere uma idéia de linearidade entre os fatores contemplados.

Villas (2007, p. 21) sintetiza essa diferença entre os conceitos de adequação estratégica e alinhamento estratégico ao propor que “alinhamento diz respeito à coerência interna entre a estratégia de negócio e a TIC da empresa. Complementarmente, a adequação estratégica (*strategic fit*) diz respeito à coerência externa entre a estratégia e recursos (internos ou externos) de uma empresa, seu ambiente competitivo e o macro-ambiente”.

Em suma, nesta parte evidenciaram-se os pontos principais das duas escolas dominantes na literatura sobre estratégia, a do posicionamento e a do *resource-based-view* (RBV), cujos construtos podem ser adotados em uma perspectiva integrativa. Quanto ao conceito de adequação estratégica, chave para este estudo, foram identificadas diversas definições e apresentados os benefícios da adoção de uma visão dinâmica de *strategic fit*. É relevante para este estudo notar que em toda a literatura revisada, destaca-se a importância de se alcançar a adequação dinâmica entre estratégia, ambiente e competências organizacionais a fim de garantir um impacto positivo no desempenho organizacional.

Dando continuidade à revisão da literatura em estratégia, o próximo eixo temático concentra-se no processo de planejamento estratégico organizacional. Na seção Posicionamento Teórico será apresentada e explicada em maior profundidade a definição de adequação estratégica adotada nesta pesquisa, a qual se aproxima da abordagem de Hofer & Schendel (1978), Grant (1998) e Zajac *et al.* (2000).

### **2.1.3 Eixo Temático de Ferramentas Gerenciais**

Como mencionado, o terceiro eixo temático investigado na literatura foi o de ferramentas gerenciais, as quais devem ser consistentes com as características organizacionais a fim de permitir a adequação estratégica e um melhor desempenho.

Para focar a revisão da literatura a respeito de ferramentas gerenciais, supõe-se que duas ferramentas, nominalmente *Balanced Scorecard* e Administração por Objetivos, podem ser aplicadas a organizações sem fins lucrativos. A própria pesquisa irá mostrar se ambas as ferramentas são adequadas e, portanto, a suposição é confirmada, se é necessário modificá-la ou se as ferramentas não se aplicam e a suposição não é válida. Dessa forma, este eixo está dividido nos sub-temas: *Balanced Scorecard* e Administração por Objetivos.

### **2.1.3.1 Balanced Scorecard**

Justifica-se a escolha do *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta gerencial que pode ser aplicada a organizações sem fins lucrativos por dois motivos. Em primeiro lugar, por suas próprias características. O BSC propõe indicadores complementares aos financeiros, mensurando as perspectivas dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento (KAPLAN & NORTON, 1996). De acordo com a suposição usada nesta pesquisa, esta ferramenta com certas adaptações está adequada à realidade de organizações sem fins lucrativos, as quais não podem ser avaliadas somente pelos tradicionais indicadores financeiros (HUBBARD, 2006). O próprio Kaplan (2001) afirma que a oportunidade para o BSC melhorar a gestão de organizações sem fins lucrativos deve ser maior do que para empresas com fins de lucro. Em segundo lugar, apesar de algumas aplicações em organizações sem fins lucrativos (KAPLAN & NORTON, 2000; KAPLAN, 2001), ainda é necessário investigar a efetividade do BSC neste tipo de organização (KONG, 2008).

O *Balanced Scorecard* é um conjunto de medidas que oferece aos gerentes uma visão rápida porém completa do negócio. O BSC equilibra medidas externas, como receita operacional, com medidas internas, como desenvolvimento de produto. Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC traduz “a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de

medição e gestão estratégica”. Especificamente, o BSC complementa os indicadores financeiros com indicadores operacionais de satisfação de clientes, processos internos e atividades de inovação e melhorias organizacionais (KAPLAN & NORTON, 2005).

Essa abordagem multidimensional foi defendida para medir a efetividade de organizações sem fins lucrativos (KAPLAN, 2001), refletindo o papel dos seus múltiplos constituintes. Assim, podem ser medidas tanto a capacidade de captar recursos quanto a habilidade de utilizar tais recursos para alcançar os resultados desejados. Em outras palavras, o BSC responde a quatro perguntas: Como os clientes vêem a organização? Em que a organização deve se superar? A organização é capaz de continuar melhorando e gerando valor? Como a organização olha para os acionistas? Respectivamente, essas perguntas referem-se às perspectivas de clientes, negócios internos, inovação e aprendizagem e financeira. A Figura 3 retrata como se pode apresentar um BSC.

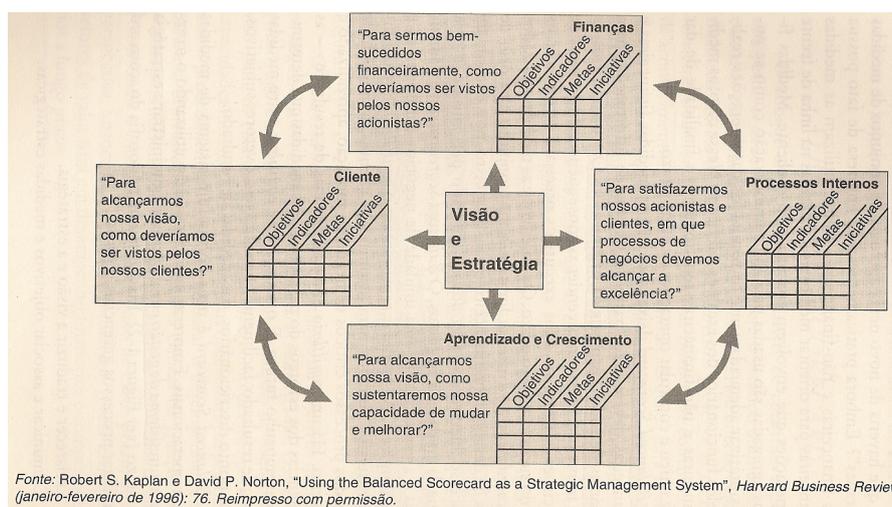


Figura 3 – *Balanced Scorecard* (KAPLAN & NORTON, 1997, p. 10)

Num BSC sem fins lucrativos, a estratégia e a medição de desempenho devem focar nos resultados em termos de eficiência e eficácia no atendimento das necessidades dos seus beneficiários e não em indicadores financeiros como doações e despesas (KAPLAN, 2001). Hubbard (2006) propõe que o valor a ser medido complementarmente ao financeiro deve incluir o “*triple bottom line*”, incorporando medidas referentes ao desempenho ambiental, social e de sustentabilidade. No entanto, Kaplan (2001) sugere um cuidado adicional em não tentar fazer tudo para todos, mas focar os limitados recursos num conjunto restrito de objetivos e

beneficiários. O ponto de partida para um sistema como o BSC deve ser uma estratégia clara. Estratégia e objetivos estratégicos gerais podem ser interpretados de diversas formas pelos indivíduos em suas funções organizacionais. “Quantificando e medindo a estratégia, organizações reduzem e até eliminam ambigüidades e confusões sobre objetivos e métodos”<sup>6</sup>, aumentando a coerência e o foco na missão (KAPLAN, 2001, p. 360).

Uma diferença num BSC sem fins lucrativos é que a perspectiva do cliente fica no topo, enquanto a perspectiva financeira situa-se na base do BSC. Kaplan (2001) sugere que a missão organizacional, ou seja, sua meta de longo prazo, deve ficar acima do BSC para que todos os objetivos do BSC sejam orientados para o alcance desta missão.

Outra distinção é a ampliação da definição de cliente. Como numa organização sem fins lucrativos são os doadores quem fornecem os recursos financeiros, mas outro grupo, os beneficiários (*constituents*) recebem o serviço, o papel do cliente, como ele é tradicionalmente entendido numa empresa com fins lucrativos, é dividido. Então, como mostra a Figura 4, o modelo do BSC foi adaptado para colocar as perspectivas dos doadores e dos beneficiários em paralelo, acima das demais.

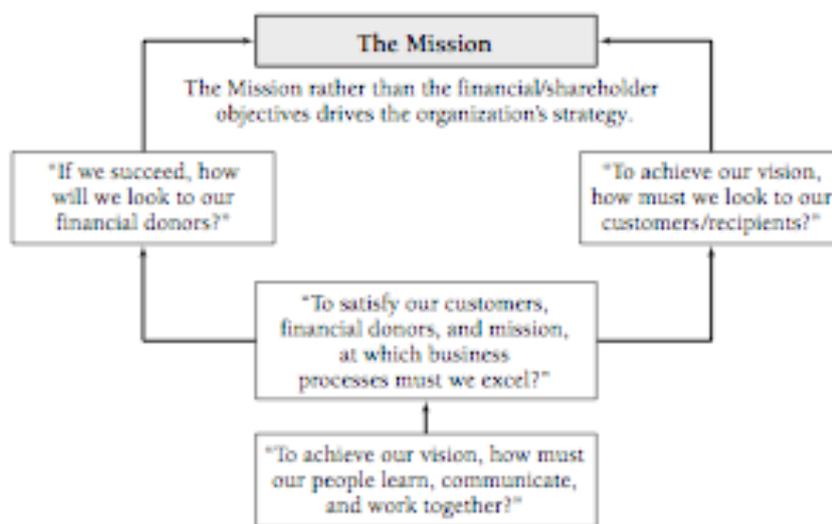


Figura 4 – Adaptando o modelo do *Balanced Scorecard* para Organizações sem fins lucrativos (KAPLAN, 2001, p. 361)

<sup>6</sup> Tradução da autora de “By quantifying and measuring the strategy, organizations reduce and even eliminate ambiguity and confusion about objectives and methods” (KAPLAN, 2001, p. 360).

Segundo Kaplan (2001), a aplicação do BSC em organizações sem fins lucrativos traz benefícios como reaproximar a estratégia e a missão das ações operacionais diárias; facilitar o alcance do foco estratégico; focar a medição do desempenho para resultados em detrimento de iniciativas e programas e alinhar os recursos organizacionais – humanos, tecnológicos, financeiros, iniciativas, programas de mudança, equipe de líderes seniores etc – para alcançar os objetivos organizacionais.

O BSC com suas quatro perspectivas é usado não apenas como uma ferramenta de medição de desempenho, mas também como um sistema de gestão estratégica, criando um elo entre a estratégia de longo prazo e as ações de curto prazo de uma organização. Para tanto, Kaplan e Norton (1997) propõem quatro processos gerenciais. O primeiro, traduzir a visão, diz respeito a expressar a visão e a estratégia organizacionais em um grupo de objetivos e indicadores que descrevam os direcionadores de longo prazo do sucesso. Em outras palavras, é explicar a visão a fim de que ela tenha significado para aqueles que irão realizá-la.

O segundo, comunicar e conectar, diz respeito à necessidade de que todos os níveis da organização entendam a estratégia de longo prazo e de que os objetivos individuais e departamentais estejam alinhados com ela. Uma ampla participação traz como vantagens a incorporação de informação de mais gerentes; os gerentes entendem melhor os objetivos estratégicos de longo prazo; o maior comprometimento no alcance desses objetivos, além da *accountability*. O BSC também permite alinhar o desempenho individual à estratégia organizacional. Para alcançar isso, algumas empresas criam atividades específicas para comunicar e educar sobre o BSC, desdobram os objetivos para o nível individual e atrelam as recompensas individuais aos indicadores do BSC.

O terceiro, planejamento do negócio, diz respeito à integração das diversas iniciativas gerenciais e financeiras, selecionando e coordenando apenas aquelas que ajudam a atingir os objetivos estratégicos de longo prazo. O BSC força as empresas a integrar seu planejamento com seu orçamento e ajuda a garantir que estes apoiem suas estratégias. Resumidamente, os gerentes devem definir metas de curto prazo para os objetivos de longo prazo das quatro perspectivas do BSC, identificar as iniciativas

estratégicas requisitadas e alocar os recursos necessários a elas, assim como definir *milestones* para os indicadores que marquem seu progresso.

O quarto, *feedback* e aprendizagem, diz respeito ao monitoramento dos resultados de curto prazo - pelas perspectivas financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizagem e crescimento – e a avaliação da estratégia à luz do desempenho recente. O BSC apóia o aprendizado estratégico por usar um modelo holístico que conecta o esforço e o resultado individual aos objetivos do negócio; por fornecer um sistema de *feedback* estratégico que testa, valida e modifica as hipóteses inseridas numa estratégia e por especificar as relações causais entre desempenho e objetivos levando a uma avaliação da validade da estratégia do negócio.

Dessa forma, o BSC pode ser usado por organizações, incluindo as sem fins lucrativos, como um sistema de gestão estratégica integrado e iterativo, a fim de:

- esclarecer e atualizar a estratégia;
- comunicar a estratégia por toda a organização;
- alinhar metas departamentais e individuais com a estratégia;
- conectar objetivos estratégicos a alvos de longo prazo e orçamentos anuais;
- identificar e alinhar iniciativas estratégicas e
- conduzir revisões periódicas do desempenho para aprender sobre e melhorar a estratégia.

No mapa estratégico do BSC, as quatro perspectivas são visualmente colocadas numa relação de causa e efeito, ligando os resultados esperados com os direcionadores desses resultados. Normalmente, a perspectiva financeira está no topo do mapa, uma vez que a maior parte das empresas constrói sua estratégia com vistas a aumentar o valor para seu acionista. Já no caso de organizações sem fins lucrativos, é a perspectiva dos clientes que fica em destaque no mapa estratégico do BSC. Afinal, apesar de precisar controlar seus gastos e cumprir seu orçamento, seu sucesso não pode ser medido pela proximidade dos gastos reais com os projetados, nem pela restrição dos gastos para que fiquem abaixo do orçado (KAPLAN, 2001).

### 2.1.3.2 Administração por Objetivos

Em pesquisa exploratória com as organizações do Terceiro Setor estudadas, identificou-se a preocupação com a definição e o alcance de metas organizacionais. Por esse motivo foi gerada a hipótese de que a Administração por Objetivos poderia estar adequada a organizações do Terceiro Setor. Ademais, esta ferramenta gerencial já foi usada em diversos setores, inclusive no de organizações sem fins lucrativos (ROBBINS, 2005; FORD, MCLAUGHLIN & NIXDORF, 1980). Aliás, há quem afirme que esta ferramenta é a mais proeminente em organizações sem fins lucrativos, nas quais as pessoas deveriam se identificar com os objetivos essenciais da organização (DABBS, 1991).

Outrossim, Drucker (1976) constata que instituições de serviço público, por possuírem objetivos múltiplos e frequentemente conflitantes, particularmente necessitam concentração de esforços em objetivos e resultados, exatamente o que a Administração por Objetivos (*Management by Objectives* ou MBO) se propõe a fazer. Ora, as organizações sem fins lucrativos também têm de atender a diversos constituintes (KAPLAN, 2001), com demandas muitas vezes conflitantes (KONG, 2008), sugerindo que a MBO pode ser adequada a esse tipo de organização também.

Cabe, primeiramente, explicar a Administração por Objetivos. De acordo com Drucker (1976), MBO é o processo no qual decisões são tomadas, objetivos são identificados, prioridades e posteridades são definidas e a estrutura organizacional é desenhada para os propósitos específicos de uma organização. Tudo isso ocorre por meio de um processo de integração das pessoas à organização e de direcionamento das pessoas para os objetivos e propósitos organizacionais. Robbins (2005) descreve como principais características comuns aos programas de MBO: a especificidade dos objetivos; a decisão participativa já que as metas não são impostas mas escolhidas em conjunto por subordinado e chefe; um período determinado de tempo para atingir os objetivos e o *feedback* do desempenho, com uma avaliação constante do progresso em relação às metas, permitindo o monitoramento e correção das ações. Para Koontz (1977), a chave para o sucesso do MBO é a verificação, mais fácil para objetivos quantitativos porém também possível de se expressar em termos qualitativos.

De forma simples, a MBO pode ser colocada como um sistema gerencial que busca envolver o funcionário por meio de um processo interativo de fixação de objetivos<sup>7</sup>, participação e *feedback* (FORD *et al.*, 1980). Também para Rodgers e Hunter (1991), a MBO desenvolveu-se como uma síntese dos três processos: *goal setting* ou fixação de objetivos, participação na tomada de decisão e *feedback* objetivo. Esses autores mostram que os três componentes demonstraram impacto positivo na produtividade de empresas, assim como sua combinação na MBO. O *goal setting* aumenta a produtividade por direcionar a atenção e a ação de todos os membros da organização, além de mobilizar o esforço geral. A participação na tomada de decisão promove o entendimento na organização, já que a informação útil aos subordinados se dá a conhecer para a alta gerência. O *feedback* objetivo dado pelos gerentes no fim do período de avaliação promove o progresso em direção ao objetivo (RODGERS & HUNTER, 1991). Em sua pesquisa, os autores confirmaram que a MBO causa impacto positivo na produtividade, o qual é moderado pelo comprometimento da alta gerência.

Ao propor um guia para o sua adoção por instituições de serviço público, Drucker (1976) dividiu os resultados esperados da MBO quanto aos objetivos e quanto à administração. Quanto aos objetivos, os resultados são:

- o dar-se conta de que as tradicionais afirmações de objetivo são inadequadas, levando a identificar quais deveriam ser os objetivos;
- a concentração e definição de prioridades, levando a decisões arriscadas sobre o que deve ser adiado ou abandonado, visto que nenhuma instituição tem abundância de recursos efetivos;
- metas, alvos, cronogramas e estratégias específicos por meio da clara definição de recursos e esforços necessários e sua alocação;
- medição do desempenho, mesmo para resultados intangíveis, focando no serviço entregue a um cliente externo;
- *feedback* dos resultados para as atividades, levando a uma revisão sistemática e continuada dos objetivos, papéis, prioridades e alocação dos recursos.

Quanto à administração, os resultados esperados são:

---

<sup>7</sup> No original: *goal setting*. Tradução para fixação de objetivos como em Robbins, (2005).

- entendimento de que a tomada de decisão requer divergência informada;
- responsabilidade e comprometimento (não apenas participação) dentro da organização, ou seja, o desejo do colaborador de focar sua visão e esforço para o alcance dos objetivos organizacionais;
- decisões de reestruturação de recursos humanos;
- redesenho da estrutura organizacional, a qual é impactada pelas decisões de objetivos, prioridades e estratégias;
- decisões com respeito aos objetivos e desempenho, levando à ação efetiva (DRUCKER, 1976).

Como a maior parte das ferramentas, a MBO possui vantagens e desvantagens. Além dos benefícios já citados, Ford *et al.* (1980) listam como outras vantagens da MBO: melhor planejamento do cargo, melhor entendimento e apoio aos objetivos organizacionais, grupos de funcionários mais bem informados, aumento na satisfação no trabalho, maior participação no processo de fixação de objetivos e melhor organização de grupos funcionais.

Em contraponto às vantagens mencionadas, é importante pontuar que a MBO é uma ferramenta gerencial muito antiga (ROBBINS, 2005). Na década de 1920, já era praticada no setor privado, de onde se expandiu para o setor público (DRUCKER, 1976). Já no fim da década de 1970, era considerada ultrapassada (FORD, 1979), recebendo diversas críticas. Koontz (1977) aponta como limitações da MBO a dificuldade de se fixar objetivos; a tendência de curto prazo dos objetivos; o perigo de se super-enfatizar os objetivos em detrimento do restante do trabalho e a inadequação para medir desempenho. O autor separa as limitações das falhas na implementação da MBO, como dificuldade de aprendizado; ensino da natureza e da filosofia da MBO insuficiente; inexistência de guias para os fixadores de objetivos; inexistência de uma rede de objetivos na organização; fixação de objetivos arbitrários; pouca insistência na verificação dos objetivos; demasiada insistência em números; adoção de padrões inaplicáveis; inflexibilidade e revisão, aconselhamento e controle inadequados.

Por sua vez, Ford (1979) aponta como falhas da MBO: atrelar as recompensas ao alcance dos resultados pelos funcionários desestimula a inovação e a tomada de riscos; defeitos organizacionais são mascarados pelo processo; alguns funcionários

não possuem inclinação, desejo, tempo ou habilidade para participar efetivamente; mais tempo é dedicado à administração do programa de MBO do que o devido; o comprometimento com os objetivos leva à inflexibilidade, e o envolvimento criativo, em especial dos níveis mais baixos, não é incentivado. Os dois principais problemas da MBO, segundo a pesquisa de Ford *et al.* (1980), são revisão e avaliação insuficientes do programa de objetivos e falta de apoio à filosofia da MBO na organização.

Contudo, Drucker (1976) ponderou que as falhas na MBO podem ser ocasionadas pelo seu mau uso como substituto do pensar e da tomada de decisão. Assim, com uma correta implementação da MBO nas organizações, é possível minimizar as falhas apontadas.

Uma característica fundamental da MBO é a gestão participativa. Segundo Levinson (2003), a participação dos colaboradores pode ser valiosa para a MBO. O autor entende a MBO como uma forma de gestão e de avaliação de desempenho que resulta da definição de objetivos individuais a partir de objetivos estratégicos organizacionais. Para melhorá-la, o autor sugere, entre outras ações, a definição de objetivos em grupo, levando em consideração a interdependência de qualquer trabalho de gestão numa organização. Para tanto, é preciso examinar, em grupo, os obstáculos ambientais e organizacionais para o alcance dos objetivos (LEVINSON, 2003).

Também Robbins (2005) destaca a “fixação participativa de metas tangíveis, verificáveis e mensuráveis” na MBO. O autor aponta como ênfase dessa teoria a conversão dos objetivos gerais da organização em metas específicas para cada unidade organizacional e cada indivíduo dentro da empresa.

Contudo, ao se relacionar a teoria de Administração por Objetivos com a teoria da Fixação de Objetivos ou *Goal Setting*, a importância da participação torna-se uma área de possível desacordo entre as duas (ROBBINS, 2005). Ambas estão de acordo quanto ao impacto positivo da fixação de metas específicas difíceis e do *feedback*. Porém apenas a MBO defende a participação dos colaboradores.

Logo, é importante aprofundar na teoria de *goal setting*, o processo fundamental num programa de MBO, segundo Rodgers & Hunter (1991). De acordo com a teoria de *goal setting*, objetivos específicos e difíceis levam a um desempenho melhor do que a exigência do “melhor possível”. Locke e Latham (2002), dois grandes pesquisadores dessa teoria, descobriram uma função linearmente positiva da dificuldade do objetivo com os níveis de esforço e desempenho. Os estudos de ambos autores sugerem que a fixação de objetivos afeta o desempenho por meio de quatro mecanismos: direcionar a atenção para o objetivo; energizar os executores; afetar a persistência na ação e promover o descobrimento e/ou uso de conhecimentos e estratégias relevantes à ação (LOCKE & LATHAM, 2002). Segundo esses mesmos autores, o impacto da fixação de objetivos no desempenho é moderado pelo comprometimento, pelo *feedback* e pela complexidade da tarefa.

Em primeiro lugar, o desempenho da tarefa é melhor quando as pessoas estão comprometidas com seus objetivos. Esse comprometimento é facilitado tanto pela percepção de importância do objetivo quanto pela crença de que se pode alcançá-lo (*self-efficacy*). Para aumentar a importância percebida do objetivo, o líder pode comunicar uma visão inspiradora ou pode-se solicitar um comprometimento público. Para aumentar a *self-efficacy*, é preciso aumentar a confiança da pessoa na sua própria capacidade. O comprometimento ainda pode ser elevado igualmente pela participação dos colaboradores na fixação dos objetivos ou pela comunicação do racional e propósito dos objetivos de forma clara e “vendedora” (LATHAM, EREZ & LOCKE, 1988). Participação, neste caso, é entendida como a discussão de um grupo, chegando a uma decisão. Em outras palavras, objetivos atribuídos em um clima de apoio são tão efetivos quanto objetivos definidos participativamente no mesmo clima, em relação ao alto comprometimento e desempenho (LATHAM, EREZ, & LOCKE, 1988). A participação dos colaboradores na tomada de decisão e fixação de objetivos ainda traz o benefício de estimular o intercâmbio de informações (LOCKE, ALAVI, & WAGNER, 1997 *apud* LOCKE & LATHAM, 2002).

Em segundo lugar, o *feedback* modera o impacto do *goal setting* no desempenho pois permite os ajustes necessários para o que o objetivo requer. O impacto no desempenho aumenta dado que, após alcançar um objetivo perseguido, as pessoas

normalmente fixam objetivos maiores ao invés de reduzi-los (LOCKE & LATHAM, 2002).

Em terceiro lugar, a complexidade da tarefa modera os efeitos do objetivo no desempenho pois se torna necessário descobrir estratégias apropriadas para executar as tarefas, as quais são cada vez mais complexas e requerem habilidades de alto nível. Como as pessoas variam quanto à habilidade para descobrir as estratégias mais apropriadas, o efeito da fixação de objetivos diminui quanto mais complexa for a tarefa. Uma alternativa para minimizar esse impacto negativo e melhorar o desempenho é a utilização de objetivos intermediários (*proximal goals*) para decompor objetivos de tarefas complexas em tarefas mais simples (LOCKE & LATHAM, 2002).

Para a aplicação da teoria de *goal setting* em organizações, também é relevante que o desempenho do grupo aumente quando os objetivos pessoais específicos e difíceis estão alinhados com o objetivo do grupo (SEIJTS & LATHAM, 2000). Segundo Seijts e Latham (2000), apenas se a pessoa está comprometida com o objetivo do grupo ela fixará objetivos que não maximizam apenas seu próprio interesse. Além disso, os autores encontraram evidências de que o conceito de *self-efficacy* pode ser estendido para grupos (*collective-efficacy*) e se correlaciona positivamente com o desempenho do grupo. Em termos práticos, sugere-se que as organizações desenvolvam sistemas de incentivo que recompensem o comprometimento com os objetivos do grupo. Para alavancar o desempenho de um grupo sugere-se: i) alinhar os objetivos individuais aos do grupo; ii) incentivar a crença na capacidade coletiva (*collective-efficacy*); iii) aumentar a crença de que a cooperação levará a resultados positivos e iv) desenvolver o comprometimento com os objetivos do grupo (SEIJTS & LATHAM, 2000).

Em outras palavras, a MBO é diretamente impactada pelo desempenho da fixação de objetivos. Esse, por sua vez, pode ser maior quando os indivíduos recebem *feedback* adequado; estão comprometidos com um objetivo percebido como importante, comunicado pelo líder da organização ou que acreditam que pode ser alcançado, decidido participativamente ou atribuído em clima de apoio, e quando a tarefa a ser realizada é pouco complexa ou se desdobra em objetivos intermediários.

Em resumo, neste item foram apresentadas duas ferramentas gerenciais de apoio ao planejamento organizacional, que podem ser aplicadas a organizações sem fins lucrativos, nominalmente o BSC e a MBO. Segundo a literatura revista, ambas as ferramentas possuem variáveis, cujos atributos foram resumidos nos Quadros 3 e 4, neste capítulo. Apesar da grande diferença de “idade” do BSC e da MBO, nota-se que ambas valorizam a expressão dos objetivos estratégicos concretos e verificáveis; o alinhamento dos objetivos individuais aos organizacionais; o monitoramento freqüente do progresso em direção ao objetivos e a incorporação do alcance dos objetivos organizacionais e do grupo no sistema de reconhecimento e recompensas.

O conjunto de conhecimentos apresentado nos três eixos desta seção reflete o recorte de um conjunto ainda mais amplo. Do mesmo modo, cada idéia ou conceito apresentado poderia ser desdobrado e aprofundado gerando sub-conjuntos, como as duas faces de Jano propostas por Koestler (1981). No entanto, devido às restrições de objetivo e tempo para esta pesquisa, foi preciso fazer uma seleção de conhecimentos considerados pertinentes. Assim, com base na presente revisão da literatura, adotou-se um referencial na teoria. Os elementos que compõem o posicionamento teórico deste estudo são apresentados na próxima seção.

## 2.2 Posicionamento Teórico

Foi adotado como ferramental de análise estratégica o modelo Genérico Integrativo de Macedo-Soares (2000), que contempla os fatores organizacionais principais e secundários, além das variáveis de contexto para analisar a adequação estratégica dinâmica de uma organização.

### 2.2.1 Definições

Na revisão de literatura foram apresentadas várias definições distintas para estratégia e adequação estratégica. Da mesma forma, devido à pesquisa acadêmica sobre organizações sem fins lucrativos ser recente, seus principais conceitos ainda não possuem significado difundido. Logo, para garantir a coerência neste trabalho, foi preciso definir os conceitos centrais à presente pesquisa.

Primeiramente, estratégia é definida a partir de Grant (1998, p. 3) como “um tema unificador que dá coerência e direção às ações e decisões de um indivíduo ou organização” de acordo com sua ampliação por Coutinho & Macedo-Soares (2002, p. 83): “...especialmente para alavancar e alocar os necessários recursos para melhorar ou sustentar seu desempenho, de acordo com sua visão, considerando as condições ambientais internas e externas”.

Ainda segundo Grant (1998, p. 13), “para uma estratégia ser bem sucedida, deve ser consistente com os objetivos e valores da empresa, com seu ambiente externo, seus recursos e habilidades, e com sua organização e sistemas”. Semelhantemente, Barney (1997, p. 27) define uma boa (adequada) estratégia como “aquela que neutraliza ameaças e explora oportunidades, enquanto capitaliza as forças e evita ou repara as fraquezas”.

O conceito de adequação estratégica é definido de acordo com Hofer e Schendel (1978, p. 12): “a combinação que uma organização faz entre suas competências internas e as oportunidades e riscos criados pelo seu ambiente externo”. Cabe ressaltar

que esta pesquisa restringe-se a analisar as competências e características específicas das organizações sem fins lucrativos, pelo qual foca sua adequação interna.

Na categoria de recursos incluíram-se recursos tangíveis, tais como os recursos físicos e financeiros, e intangíveis, baseados no conhecimento (capacidades e competências) que representem forças ou fraquezas organizacionais (WERNERFELT, 1984) cujas implicações estratégicas (GRANT, 1998) possam representar uma vantagem competitiva para a empresa se adequadamente administradas.

*Goal setting* é entendido como a fixação de objetivos específicos e difíceis, cujo impacto no desempenho é mediado pelo comprometimento, pelo *feedback* e pela complexidade da tarefa (LOCKE & LATHAM, 2002).

As estratégias genéricas de diferenciação e escopo, foram adaptadas de Mintzberg (*in* MINTZBERG *et al.*, 1999) para refletir a realidade das organizações sem fins lucrativos alvo deste estudado, conforme o Quadro 2:

<b>Classificação de Mintzberg (<i>in</i> MINTZBERG <i>et al.</i>, 1999)</b>	<b>Adaptação da classificação para organizações sem fins lucrativos</b>
Diferenciação por Preço	Diferenciação por Baixo custo de operação
Diferenciação por Imagem	Diferenciação por Imagem
Diferenciação por Suporte	Diferenciação por Suporte aos beneficiários
Diferenciação por Qualidade	Diferenciação por Qualidade nos serviços prestados
Diferenciação por Projeto	Diferenciação por Metodologia inovadora
Não-diferenciação	Não se diferencia
Segmentação	Segmentação dos beneficiários
Nicho	Nicho geográfico ou de perfil atendido
Customização	Personalização
Não-segmentação	Escopo amplo

Quadro 2 – Estratégias genéricas adaptadas para organizações sem fins lucrativos

Em tal adaptação buscou-se manter o conceito principal, inserindo-o no contexto do Terceiro Setor. Dessa forma, os significados propostos são explicados a seguir.

Na dimensão de diferenciação:

- Baixo custo de operação: como os serviços não são cobrados, ou o são simbolicamente, a diferenciação se dá pela redução no custo da operação
- Excelente imagem: imagem da organização ou do seu serviço percebidos de forma distinta, sem efetiva alteração no seu desempenho

- Suporte aos beneficiários: oferta de alternativas correlacionadas ao serviço prestado
- Qualidade nos serviços prestados: oferta de atributos que tornam o serviço melhor
- Metodologia inovadora: oferta algo intrinsecamente diferente, com atributos únicos
- Não se diferencia: simplesmente não se diferenciar, ao contrário, copiar um modelo já existente

Na dimensão de escopo:

- Segmentação dos beneficiários: especificação dos grupos a serem atendidos
- Nicho geográfico ou de perfil atendido: foco num único segmento, seja pelo perfil dos beneficiários ou localização geográfica
- Personalização: cada beneficiário atendido de forma única, com a combinação específica de partes padronizadas do serviço
- Escopo amplo: atende ao maior número de pessoas possível com um modelo básico do serviço.

A fim de responder ao primeiro objetivo intermediário, se faz necessário precisar o termo organizações sem fins lucrativos, para então identificar suas características específicas. Para fins deste estudo, organizações sem fins lucrativos foram definidas como aquelas fundações privadas e associações sem fins lucrativos orientadas para a mudança da qualidade de vida do ser humano.

### **2.2.2 Pressupostos**

Tanto nas referências bibliográficas adotadas como na análise feita neste trabalho, está presente uma série de pressupostos. Cabe explicitá-los para entender a fundamentação teórica da pesquisa.

- A adequação estratégica (*strategic fit*), como definida por Hofer e Schendel (1978), gera desempenho superior e, portanto, pode ser considerada um indicativo de tal desempenho. Apenas cabe assegurar *dynamic fit* no contexto turbulento, como afirma Macedo-Soares (2002 *in* MACEDO-SOARES & TAUHATA, 2002): um *fit* ou equilíbrio quase perfeito, mas não perfeito, permitindo o aproveitamento de oportunidades futuras.

- A adequação estratégica é considerada como única para cada organização e para cada período de tempo (ZAJAC *et al.*, 2000).
- Ao se adequar à estratégia da organização, o processo de planejamento pode melhor contribuir para o sucesso desta e, conseqüentemente, para a otimização do desempenho da organização.
- O alinhamento de objetivos é uma ferramenta gerencial que permite a definição de uma visão coletiva; a identificação de obstáculos que impedem a concretização da visão naquele momento; a proposta de ações para remover ou contornar os obstáculos identificados e alcançar a visão coletiva. A visão, expressa na forma de objetivos desafiadores mas realizáveis, é considerada uma fixação conjunta de objetivos. O alinhamento de objetivos, dessa forma, pode se basear na teoria de *goal setting* descrita na revisão de literatura.
- Por optar focar o ambiente interno e as características específicas das organizações sem fins lucrativos, analisando sua adequação estratégica interna, pressupõe-se que as estratégias das organizações estudadas estavam adequadas ao seu ambiente externo.
- As percepções dos executivos expressas nos questionários são válidas (KOTHA & VADLAMANI, 1995).
- Modelos e arcabouços são úteis para a gestão estratégica.

### 2.2.3 Ferramental

O Modelo GI - Genérico Integrativo (MACEDO-SOARES, 2000) auxilia a análise estratégica dos fatores organizacionais críticos, com base na *resource-based view* (RBV) e sua interação com variáveis ambientais. Nesse modelo (Figura 5), a organização é apresentada como um sistema equilibrado para enfatizar a importância da congruência das variáveis em jogo para o sucesso da estratégia, em linha com o conceito de adequação estratégica. De acordo com o conceito de *dynamic fit*, a organização está em equilíbrio quase perfeito mas não perfeito, pois busca sempre pró-ativamente o *fit*, o equilíbrio.

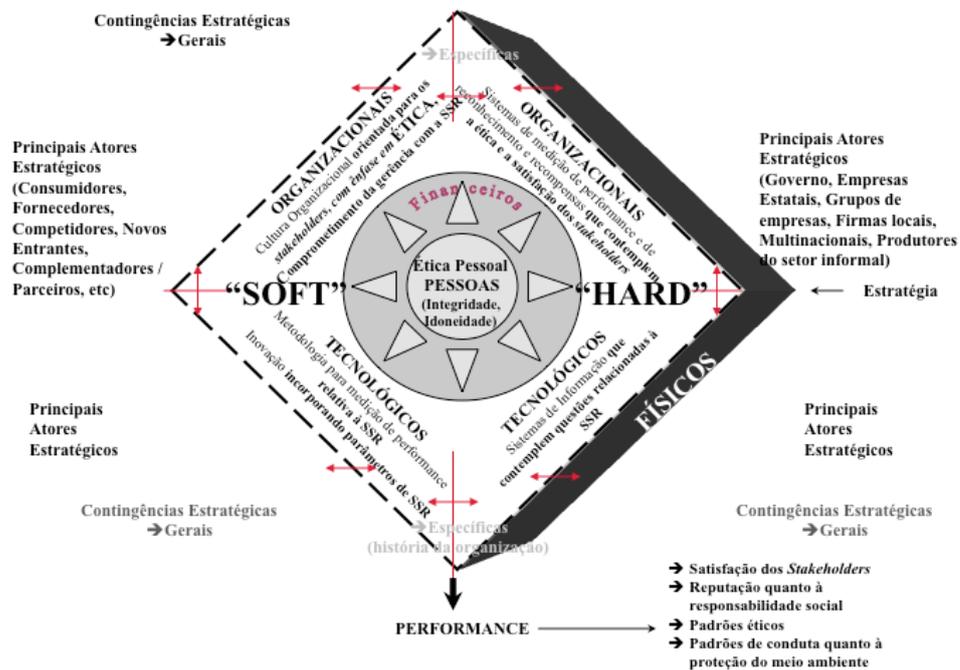


Figura 5 – Modelo Genérico Integrativo para análise estratégica adaptado para a gestão da responsabilidade social (COUTINHO & MACEDO-SOARES, 2002)

Os fatores estrategicamente significativos do modelo são divididos em duas categorias de variáveis: principais e secundárias. As variáveis principais dizem respeito às organizações e são independentes e dependentes. As independentes são controláveis e se subdividem nas seguintes categorias, sendo que as duas últimas categorias contemplam variáveis *hard* e *soft*: pessoas, físicas, financeiras, organizacionais e tecnológicas. Suas implicações estratégicas apresentam-se como forças e fraquezas. A variável dependente é o próprio desempenho, medido por dimensões *hard* e *soft*, que resulta da gestão das variáveis independentes.

As variáveis secundárias dizem respeito ao ambiente externo e influenciam o desempenho das principais ao representar oportunidades e ameaças reais e potenciais a serem alavancadas ou neutralizadas. Com base em Austin (1990), essas variáveis referem-se aos fatores macro-ambientais econômicos, políticos, sócio-culturais e demográficos.

É importante adaptar as medidas de desempenho da indústria sem fins lucrativos, distintas daqueles índices mais comuns nas análises de organizações com fins de lucro

(NATH & SUDHARSAN, 1994). Para Fernandes, em 1996 o Terceiro Setor possuía eficácia simbólica, em detrimento de resultados quantitativos (*in* IOSCHPE, 2005). Sendo assim, para medir o desempenho de organizações sem fins lucrativos, é preciso uma adaptação em relação às empresas com fins de lucro. Além disso, sabe-se que a maioria das empresas socialmente responsáveis não dispõe de informações sistematizadas sobre o impacto das suas ações sociais (COUTINHO & MACEDO-SOARES, 2002). No Terceiro Setor não há clareza sobre os melhores indicadores de eficiência e eficácia (O'NEILL, 1998 *apud* FALCONER, 2000). Para Coutinho, Macedo-Soares e Silva (2006), resultados são previstos nos objetivos e metas de um projeto, enquanto impactos são mudanças na realidade efetivamente alcançadas. A fim de contornar a deficiência de dados de impacto para os casos estudados, foram adotados índices de resultado de efetividade como indicadores da melhoria das condições de vida do ser humano: o alcance de objetivos; a qualidade dos serviços; os resultados alcançados para a população-alvo e a percepção sobre a relação entre os resultados organizacionais e os recursos utilizados (COUTINHO, MACEDO-SOARES & SILVA, 2006).

O Modelo GI incorpora ainda os atores estratégicos em seus papéis de clientes, fornecedores, concorrentes, novos entrantes e substitutos (PORTER, 1986), além do *complementor* (BRANDENBURGER & NALEBUFF, 1997) e do governo (AUSTIN, 1990). Estes atores constituem oportunidades e ameaças que são afetadas e que afetam os fatores macro-ambientais.

A aplicação eficaz desse modelo requer uma revisão de literatura rigorosa para identificar os atributos necessários ou desejáveis das variáveis principais a fim de se obter um melhor desempenho. Da mesma forma, as variáveis secundárias podem ser identificadas por pesquisa documental. Macedo-Soares (2000) sugere atributos necessários e ou desejáveis para cada uma das variáveis principais a fim de otimizar o desempenho organizacional. É importante notar que o Modelo GI pode ser complementado por outros da RBV, no intuito de identificar coerência entre estratégia, contexto e a organização, numa adequação estratégica ou *fit*.

Para analisar a congruência das variáveis principais e secundárias com a estratégia da organização, são sugeridos seis passos:

1. Caracterizar a estratégia atual da organização quanto ao conteúdo (objetivos e visão); escopo (produtos, consumidores etc) e postura (produtos/serviços focados, estrutura de preços etc).
2. Identificar os fatores ambientais assim como os atores estratégicos chave, e analisar suas implicações estratégicas em termos de oportunidades e ameaças potenciais e reais. Resumidamente, pode-se responder à questão “A estratégia tem potencial para explorar as oportunidades e ameaças criadas pelos fatores ambientais e atores estratégicos chave?”.
3. Identificar os fatores de sucesso dentre as variáveis principais independentes da organização, de acordo com a sua categorização em: Organizacionais (*hard* e *soft*); Tecnológicas (*hard* e *soft*) e Pessoas. Em seguida, analisar se estas variáveis representam forças ou fraquezas potenciais ou reais.
4. Analisar os indicadores de desempenho.
5. Considerado o desempenho, verificar o quanto se pode responder à seguinte questão: “A 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?”.
6. Caso a resposta à questão acima seja negativa, devem ser consideradas mudanças nas variáveis principais independentes para melhorar a adequação estratégica e assim garantir o sucesso da estratégia traduzido em melhor desempenho.

A partir do arcabouço analítico de Coutinho e Macedo-Soares (2002), foram selecionadas as variáveis independentes mencionadas por mais de um autor na revisão da literatura, cujos principais resultados foram descritos previamente. Para cada variável foram propostas características sugeridas pela literatura investigada. Dessa forma, obteve-se uma relação de fatores organizacionais específicos (Quadro 3) que podem impactar na adequação estratégica de ferramentas gerenciais, entre elas o processo de planejamento.

Esse arcabouço adaptado pode ser usado como um roteiro para verificar as especificidades nas organizações estudadas, o que, a seguir, responderá ao mesmo tempo a uma das perguntas intermediárias da pesquisa e ao passo três do Modelo GI.

<b>Categoria de Fatores</b>	<b>Variável</b>	<b>Característica das OSFL</b>
Pessoas	Vínculo	- Voluntariado (SELBY, 1978; OBERFIELD & DEES, 1992; LANDIM, 1993; SALAMON, 1994; OSTER, 1995; FERNANDES, 1995; FALCONER, 2000; JUNQUEIRA, 2001; BOSE <i>et al.</i> , 2005)
Organizacional <i>Hard</i>	Estrutura Organizacional	- Privilégio da harmonia do indivíduo com os valores organizacionais (RODRIGUES & ALVES, 2002) - Flexibilidade (SALAMON, 1994)
	Sistema de Gestão	- Autonomia (OBERFIELD & DEES, 1992; LANDIM, 1993; CARDOSO in IOSCHPE, 2005; IBGE, 2004) - Incorporação de ferramentas gerenciais (LANDIM & THOMPSON, 1997; FALCONER, 2000; RODRIGUES & ALVES, 2002) - Participativa (RODRIGUES & ALVES, 2002; BOSE <i>et al.</i> , 2005)
	Sistema de Medição de Desempenho	- Métricas indefinidas ou não quantitativas (SELBY, 1978; OBERFIELD & DEES, 1992)
	Sistema de Reconhecimento e Recompensas	- Remuneração financeira limitada - Identificação com a missão (OBERFIELD & DEES, 1992; BOSE <i>et al.</i> , 2005)
Organizacional <i>Soft</i>	Cultura organizacional	- <i>Value-based</i> (OBERFIELD & DEES, 1992; FALCONER, 2000; RODRIGUES & ALVES, 2002; CARVALHO <i>et al.</i> , 2007) - Cooperativa (RODRIGUES & ALVES, 2002)
Tecnológico <i>Soft</i>	Metodologias e Técnicas específicas	- Busca por maior efetividade e eficiência (SALAMON, 1994; LANDIM & THOMPSON, 1997; FALCONER, 2000; MARCOVITCH in IOSCHPE, 2005) - Inovação na atuação, respeitando raízes históricas (SALAMON, 1994) - Pequena escala (SALAMON, 1994)
Financeiros	Resultado	- <i>Accountability</i> deficiente (SELBY, 1978; SALAMON, 1994; FALCONER, 2000; MARCOVITCH in IOSCHPE, 2005) - Lucro social/ melhoria na qualidade de vida do ser humano (SELBY, 1978; DRUCKER, 2005) - Sustentabilidade (FALCONER, 2000)

Quadro 3 – Arcabouço analítico para auxiliar a caracterização de organizações sem fins lucrativos (adaptado de Coutinho e Macedo-Soares, 2002)

O ferramental, com as já mencionadas adaptações para organizações sem fins lucrativos, será adotado como auxílio à análise estratégica. Por meio das respostas às

perguntas acima, será avaliada a adequação estratégica interna das ferramentas gerenciais de apoio ao planejamento nas organizações sem fins lucrativos estudadas.

#### 2.2.4 Arcabouços adaptados

Para facilitar a análise da adoção das ferramentas gerenciais analisadas, BSC e MBO, buscou-se o auxílio de um arcabouço teórico próximo ao Terceiro Setor ou às organizações sem fins lucrativos. As categorias de fatores e suas respectivas variáveis foram adaptadas do arcabouço analítico de Coutinho e Macedo-Soares (2002), que propõe atributos necessários ou desejáveis à responsabilidade social estratégica. A partir desse arcabouço foram identificados, com base na literatura específica de BSC e de MBO, os fatores e variáveis mais relevantes para este estudo, assim como seus respectivos atributos. Como resultado obtiveram-se dois arcabouços adaptados que contribuíram para esta pesquisa.

Para o caso do BSC, dentre as variáveis independentes, foram selecionados aquelas destacadas pela revisão de literatura sobre *Balanced Scorecards* (KAPLAN & NORTON, 1996, 1997 e 2000; KAPLAN, 2001). No Quadro 4, estão sintetizados os atributos necessários e desejáveis de cada variável, para o desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* adequado. Assim, os atributos listados deveriam estar presentes na adoção de um BSC em uma organização sem fins lucrativos. O arcabouço adaptado é proposto como contribuição para a análise da adequação estratégica interna do BSC neste tipo de organização.

<b>Categoria dos Fatores</b>	<b>Variável</b>	<b>Atributos Necessários/Desejáveis</b>
Pessoas	Atitude	. Comprometimento com os objetivos estratégicos
Organizacional <i>Hard</i>	Processos	- Abrangentes às quatro perspectivas: financeira, de clientes, interna e de inovação e melhorias - Relacionados por causa e efeito no mapa estratégico

<b>Categoria dos Fatores</b>	<b>Variável</b>	<b>Atributos Necessários/Desejáveis</b>
Organizacional <i>Hard</i> (cont.)	Sistema de Medição de Desempenho	- Monitoramento dos resultados de curto prazo pelas perspectivas financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizagem e crescimento - Alinhamento dos objetivos organizacionais, departamentais e individuais
	Sistema de Reconhecimento e Recompensa	. Desempenho individual alinhado à estratégia organizacional
Organizacional <i>Soft</i>	Comunicação	. Ações internas como boletins, palestras e comunicados informativos e educativos sobre o BSC
	Visão	. Traduzida para todos os colaboradores em objetivos concretos
Tecnológico <i>Soft</i>	Técnicas e Metodologias Específicas	- Iniciativas estratégicas selecionadas e coordenadas, direcionadas aos objetivos organizacionais
Financeiro	Capacidade de Financiamento	- Orçamento adequado aos objetivos estratégicos e das unidades/departamentos organizacionais

Quadro 4 - Arcabouço adaptado para auxiliar a implementação do BSC (com base em Coutinho e Macedo-Soares, 2002)

Semelhantemente, para a adaptação do arcabouço à Administração por Objetivos, foram selecionadas as variáveis independentes mais mencionadas na revisão da literatura sobre MBO. Por sua vez, para os atributos desejáveis ou necessários à adoção da MBO por organizações sem fins lucrativos, baseou-se na revisão da literatura desse tema.

<b>Categoria de Fatores</b>	<b>Variável</b>	<b>Atributo Desejável</b>
Pessoas	Competências	- Integração à organização - Delegação de poder adequada - Responsabilidade e comprometimento (DRUCKER, 1976) - Auto-eficácia (LOCKE & LATHAM, 2002)
Organizacionais <i>Hard</i>	Equipes	- Multifuncionais bem organizadas - Com divergência informada na tomada de decisão (DRUCKER, 1976)
	Estrutura Organizacional	- Desenhada de acordo com objetivos organizacionais (DRUCKER, 1976) - Decisão participativa, com metas escolhidas em conjunto por subordinado e chefe (ROBBINS, 2005) - Reestruturada no RH (DRUCKER, 1976)
	Processos	- <i>Goal setting</i> direcionador da atenção e da ação dos colaboradores, e mobilizador do esforço geral - Tomada de decisão participativa, promotora do intercâmbio de informações - <i>feedback</i> objetivo promotor do progresso direcionado ao objetivo organizacional

<b>Categoria de Fatores</b>	<b>Variável</b>	<b>Atributo Desejável</b>
Organizacionais <i>Hard</i> (cont.)	Sistema de Medição de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Com metas específicas difíceis (ROBBINS, 2005; LOCKE &amp; LATHAM, 2002)</li> <li>- Objetivo percebido como importante</li> <li>- Objetivo pessoal alinhado com o objetivo do grupo (SEIJTS &amp; LATHAM, 2000)</li> <li>- Auto-eficácia</li> <li>- Com objetivos qualitativos e quantitativos verificáveis (KOONTZ, 1977)</li> <li>- Objetivo e constante (ROBBINS, 2005)</li> <li>- Sistemático e continuado, para objetivos, papéis, prioridades e alocação dos recursos (DRUCKER, 1976)</li> </ul>
	Sistema de Reconhecimento e Recompensas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Com objetivos individuais definidos a partir de objetivos estratégicos organizacionais (LEVINSON, 2003)</li> <li>- focando no serviço entregue a um cliente externo (evitando foco no trabalho e não no resultado) (DRUCKER, 1976)</li> <li>- Recompensador do comprometimento com os objetivos do grupo (SEIJTS &amp; LATHAM, 2000)</li> </ul>
	Sistemas de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concentrador de prioridades e posteridades</li> <li>- metas, alvos, cronogramas e estratégias específicos por meio da clara definição de recursos e esforços necessários e sua alocação (DRUCKER, 1976)</li> </ul>
Tecnológico <i>Soft</i>	Técnicas e Metodologias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- definição de objetivos em grupo considerando a interdependência da gestão (LEVINSON, 2003)</li> </ul>

Quadro 5 - Arcabouço adaptado para auxiliar a implementação da MBO (com base em Coutinho e Macedo-Soares, 2002)

Os arcabouços adaptados permitem uma análise estratégica específica para esta pesquisa, cujos resultados serão apresentados no Capítulo 4. Antes, cabe explicar a metodologia adotada no presente estudo.