

6 Considerações Finais

O presente estudo atingiu seu objetivo ao responder à pergunta central: *se há adequação estratégica interna do processo de planejamento nas três organizações sem fins lucrativos estudadas*. Partiu-se do pressuposto de que a adequação estratégica do processo de planejamento é necessária para que ele contribua ao sucesso da estratégia e, conseqüentemente, à otimização do desempenho da organização. Ao revelar que havia inconsistências que comprometiam o alcance de uma adequação estratégica perfeita do processo de planejamento nas organizações focadas, a pesquisa permitiu identificar os fatores que dificultam e os que contribuem para essa adequação.

Dentre os fatores que dificultaram a adequação estratégica, destaca-se a falta de objetivos estratégicos claros para a organização como um todo. As diretrizes existentes, oriundas da direção e dos fundadores das organizações, eram supostamente fruto de um planejamento estratégico que os colaboradores acreditavam existir, mas que de fato não existia de forma sistematizada. Como conseqüência, a falta de objetivos organizacionais claros levava a um desalinhamento entre as áreas. Essa falta de integração, agravada por uma comunicação interna deficiente e informal, comprometia a coerência da gestão estratégica. Em parte, isso explica porque, na percepção dos entrevistados, o foco passou a ser na sobrevivência da organização em detrimento da sua missão de melhorar a qualidade de vida dos seus beneficiários.

Dentre os fatores que contribuíram para a adequação estratégica, destacou-se como crítico a coerência entre os objetivos organizacionais, departamentais e dos colaboradores. Assim, ficou evidente que o processo de planejamento devia contribuir para a interdependência da gestão, a troca de informações e a divergência informada na tomada de decisão. Dessa forma, as áreas podem se adequar em torno de objetivos claros para a organização como um todo. A presente pesquisa verificou que isso ocorreu parcialmente nos planejamentos da Rede CDI e do CDI Chile, com benefício para ambos.

Em suma, a pesquisa identificou que havia necessidade de melhoria da adequação estratégica interna do processo de planejamento das três organizações sem fins lucrativos estudadas, uma vez que em nenhum dos casos ela era completamente satisfatória.

A administração de objetivos ou *goal setting* na Rede CDI definiu, para os principais temas da organização, uma visão compartilhada pelos escritórios regionais gerenciados pelo CDI Matriz. Com isso, gerou um caminho coerente que levou em consideração sua cultura específica, dentre outras variáveis organizacionais. Essa ferramenta gerencial pode ser considerada parcialmente adequada pois contribuiu com a integração e sinergia da organização e ajudou a melhorar seu desempenho. No entanto, cabe ressaltar que o desempenho do CDI ainda possui margem para melhoria, uma vez que a diretriz dada pela ferramenta gerencial em questão não foi mais seguida após o seu horizonte de dois anos.

O BSC no CDI Chile, apesar de alinhar as áreas da organização, não foi adequado à sua cultura organizacional. Como consequência, o BSC não chegou a ser apurado. Contudo, o processo de construção do *scorecard* com o levantamento de indicadores também pode ser considerado parcialmente adequado, uma vez que permitiu um aprendizado significativo para a organização, coerente com uma gestão estratégica visando melhor desempenho.

No caso do Renascer, como visto, o processo de planejamento não promoveu troca de informações, nem a interdependência da gestão ou a divergência na tomada de decisões. Ao contrário, foi feito por áreas, sem uma visão geral da organização. Contudo, o desempenho do Renascer sugere um *fit* do processo de planejamento. Este estudo ilustra que, devido a uma equipe composta em sua maioria de voluntários e ex-voluntários, que se comprometeram com a causa e a organização ainda que houvesse dificuldades na comunicação interna e na gestão estratégica, a adequação estratégica interna pôde ser parcialmente alcançada no Renascer. O amor à causa e a identificação com a missão tornaram-se o norte dos colaboradores, suprimindo parcialmente a necessidade de um objetivo organizacional compartilhado por todos.

Adicionalmente, nesta pesquisa identificaram-se as variáveis características das organizações sem fins lucrativos, no que concerne os planejamentos, pela análise do discurso dos entrevistados à luz dos conceitos levantados na literatura. Destacaram-se como características mais relevantes as pessoas envolvidas pelo seu amor à causa; uma cultura organizacional marcada por valores pessoais; um sistema de medição de desempenho voltado para a visibilidade da organização; a inovação constante e uma forte preocupação com a sustentabilidade. No caso do desempenho, a pesquisa revelou que ele se caracterizava principalmente por indicadores de resultado mensurados pertinentes à captação de recursos.

Quanto às ferramentas gerenciais de apoio ao planejamento, destacaram-se o aprendizado da cultura de planejar; a capacitação dos colaboradores para gerenciar organizações sem fins lucrativos; uma aferição dos resultados objetiva e constante, bem como uma metodologia que considera a interdependência das áreas, com divergência informada na tomada de decisão, a qual deveria ser participativa e promotora do intercâmbio de informações.

Embora tenha-se conseguido resultados significativos na pesquisa, é importante lembrar suas limitações. Primeiramente, os resultados dos três casos estudados não podem ser generalizados. Em segundo lugar, devido a restrições de tempo e de recursos, não se teve acesso às percepções dos beneficiários. Sendo assim, a falta da perspectiva de *stakeholders* como os educandos (alunos) e educadores do CDI e CDI Chile, bem como as crianças e respectivas mães contempladas pela metodologia do Renascer, representa uma relevante limitação. Em terceiro lugar, o escopo geográfico restringiu-se a alguns países da América Latina. Assim, recomenda-se que futuras pesquisas repliquem este estudo em outros países da América Latina, para depois ampliá-la a outros continentes levantando percepções de vários tipos de *stakeholders*.

Em suma, sugere-se replicar as metodologias de análise estratégica e de estudo de caso adotadas na pesquisa em um maior número de casos para fornecer maior robustez às evidências. Outra recomendação é a de realizar pesquisas longitudinais para analisar os processos de planejamento, dentro de uma perspectiva de maior prazo.

Com relação às lições desta pesquisa para a gestão estratégica de organizações sem fins lucrativos, a maioria confirma o que foi enfatizado por vários autores na literatura revista. Uma das principais diz respeito à importância de não perder de vista a missão ou o objetivo estratégico organizacional no caso de organizações sem fins lucrativos. Verificou-se que, na prática, a falta de um objetivo organizacional claro de fato acarreta o desalinhamento das áreas da organização e dificulta a comunicação e a integração entre áreas, prejudicando o desempenho organizacional. Assim, uma importante lição é que a missão deve sustentar e embasar todo o processo de planejamento. Ademais, são necessários: um processo de comunicação regular e prioridades claras para todos na organização. Com relação ao sistema de medição de desempenho, confirma-se a importância do uso de medidas ao longo do planejamento, como um BSC, remetendo ao BSC da organização como um todo.

Sugere-se que os gestores considerem como indicador para o desempenho não apenas a execução das ações planejadas, mas sua manutenção a médio e longo prazo, enquanto elas estiverem coerentes com a estratégia da organização. Além disso, os resultados quantitativos, apesar de contribuírem para a imagem organizacional, são pouco usados para auxiliar a gestão estratégica. Há espaço para alavancar os sistemas de medição de desempenho em termos de melhorias nos processos, otimizando a alocação dos recursos organizacionais. Por serem organizações *value-based*, sugere-se que o processo participativo de planejamento seja eficaz na obtenção de integração entre áreas internas, definição de visão organizacional compartilhada, construção de uma cultura de planejamento e resolução de conflitos internos.