

ESTRATÉGIA EM AÇÃO:
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E *BALANCED SCORECARD* NA OSID¹

STRATEGY IN ACTION:
STRATEGIC PLANNING AND BALANCED SCORECARD IN OSID

Inacilma Rita Silva Andrade

Mestre em Contabilidade pela FVC
Professora da Universidade Federal da Bahia
Endereço: Rua Prof. José Seabra, s/n – Centro
CEP: 47.805-100 – Barreiras/BA - Brasil
E-mail: inacilma@hotmail.com

Maria de Fátima Araújo Frazão

Mestre em Administração Estratégica
Professora da Universidade do Estado da Bahia
Endereço: Rodovia Lomanto Jr, Br 407 – Km 127
CEP: 48.970-000 – Senhor do Bonfim/BA – Brasil
E-mail: fathima.frazao@gmail.com

RESUMO

O Planejamento Estratégico é uma abordagem gerencial que contempla aspectos racionais e subjetivos de uma organização e tem sido utilizado com bastante frequência na atualidade no setor empresarial. Para as organizações que atuam no Terceiro Setor é uma prática que permite realizar uma análise da organização, projetar os cenários futuros, apresentar uma visão ampla do ambiente externo, definir sua posição estratégica, planejar o crescimento e a sustentabilidade organizacional. Para dar suporte às ações do Planejamento Estratégico, o *Balanced Scorecard (BSC)* apresenta-se como uma metodologia que auxilia a gestão estratégica das organizações por meio de indicadores balanceados de desempenho relacionados a quatro perspectivas – financeira, cliente, processos e aprendizagem/ inovação. Este artigo analisa a aplicação do planejamento estratégico e do *BSC* como ferramentas fundamentais para a gestão de instituições do terceiro setor, em particular a Associação Obras Sociais Irmã Dulce (OSID), no exame da dimensão conceitual e técnica e do estabelecimento de diretrizes organizacionais voltadas para o enfrentamento dos desafios e da complexidade do ambiente externo e interno, bem como das demandas por serviços sociais. O Planejamento Estratégico e o *BSC* são condutores do processo de mudança organizacional, aplicáveis a organizações do terceiro setor pela capacidade de estabelecer estratégias, caminhos e indicativos a serem implantados e percorridos em busca da competitividade e perpetuidade.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; *Balanced Scorecard*; Terceiro Setor; OSID

¹ Artigo recebido em 11.09.2011. Revisado por pares em 28.10.2011. Reformulado em 01.11.2011. Recomendado para publicação em 20.11.2011. Publicado em 30.12.2011.

ABSTRACT

The Strategic Planning is a managerial boarding that contemplates rational and subjective aspects of an organization and has been used with sufficient frequency in the present time in the enterprise sector. For the organizations that act in the Third Sector it is one practical one that it allows to carry through an analysis of the organization, to project the future scenes, to present an ample vision of the external environment, to define its strategical position, to plan the growth and the organizational sustainability. To give it has supported to the actions of the Strategic Planning, *Balanced Scorecard (BSC)* it is presented as a methodology that assists the strategical management of the organizations by means of balanced pointers of performance related the four perspectives - financial, customer, processes and learning/innovation. This article analyzes the application of the strategical planning and of *BSC* as basic tools for the management of institutions of the third sector, in particular Associação Obras Sociais Irmã Dulce (OSID), in the examination of the conceptual dimension and technique and the establishment of organizations lines of direction come back toward the confrontation of the challenges and the complexity of the external and internal environment, well as of the demands for social services. The Strategic Planning and *BSC* they are conducting of the process of organizational change, applicable the organizations of the third sector for the capacity to establish strategies, ways and indicative to be implanted and covered in search of the competitiveness and perpetuity.

Keywords: Strategic Planning; Balanced Scorecard; Third Sector; OSID

1 INTRODUÇÃO

A estratégia tem um enfoque sistêmico e é responsável por posicionar e relacionar a organização ao seu ambiente. Os primeiros estudos sobre estratégia tiveram início com o planejamento das ações militares e o domínio econômico. Sun Tzu viveu por volta do ano de 400 a.C. e é o autor do mais antigo tratado militar, a Arte da Guerra, uma compilação de seus pensamentos a respeito da elaboração de estratégias para se obter sucesso na guerra. Nicolau Maquiavel também tratou de ensinamentos a cerca da estratégia. Desses estudos, resultaram reflexões e pensamentos sobre a importância da inteligência e da formulação de estratégias, considerados na atualidade como metáforas para o melhor entendimento do mundo dos negócios, da liderança, aprendizagem e conhecimento com vistas à sobrevivência em um ambiente que está cada vez mais hostil e competitivo.

Do contexto militar da definição de estratégia, das grandes vitórias obtidas nas guerras, passando pela revolução industrial, globalização e a tecnologia da informação, muitas foram as contribuições da administração e dos estudiosos para a evolução do pensamento e da abordagem estratégica.

De acordo com Mintzberg (2001), estratégia pode ser entendida como plano ou idéia de futuro; como padrão, comportamento ao longo do tempo; também pode ser entendida como uma posição, uma perspectiva. Em termos de objetivos das estratégias, ainda segundo Mintzberg (2001), diz respeito a fixar a direção das ações planejadas, focar o esforço do grupo agente de mudanças e dar consistência e coerência às ações e intervenções

No mundo dos negócios, a evolução do pensamento estratégico data do final da década de 50, quando as organizações sistematizaram as suas atividades e ações para decidir onde e como operariam no futuro, caracterizando a formulação estratégica. Na década de 70, percebeu-se que a configuração interna das organizações necessitava ser modificada e realinhada sempre que uma organização promovesse uma alteração de sua estratégia. A partir

daí, percebeu-se que o processo de planejamento devia ser dinâmico, levar em conta a complexidade crescente do ambiente externo, considerando o aumento da competição global, escassez de recursos, limitações internas e o alinhamento da estratégia com a ação operacional da organização. O planejamento estratégico passa a incorporar a gestão organizacional.

O planejamento estratégico representa uma metodologia que possibilita aperfeiçoar a utilização dos recursos da organização perante as mudanças de seu ambiente, para desfrutar da melhor maneira possível das oportunidades, assim como evitar as ameaças. Para as organizações do Terceiro Setor, é uma ferramenta primordial, pois lidam com crescentes necessidades sociais, em contínua articulação com o Estado e o mercado, aumento de exigências dos financiadores e de fazer parte da agenda das políticas sociais do país.

O termo Terceiro Setor não é uma terminologia de origem brasileira e, nos Estados Unidos, está associado ao voluntariado e a atividades sem fins lucrativos por conta da tradição associativista do país. Na Europa, incorpora a tradição caritativa e filantrópica, de caráter assistencialista. O fato é que, no pós-guerra, emergem as organizações não governamentais com propostas diversas de atuação: missão de paz, ajuda internacional, proteção ao trabalho, dentre outras. A essas instituições, incorporam-se outras categorias, com propostas ambientalistas, proteção a mulheres, luta por direitos civis, enfim oriundas de movimentos sociais. Essas instituições ganharam uma dimensão estratégica nos anos 90 e, em particular, no Brasil, contribuindo para o redesenho do papel da sociedade civil e a mediação das questões sociais e ambientais.

Esse artigo discorre sobre o planejamento e a gestão estratégica de uma organização baiana sem fins lucrativos que atua no Terceiro Setor, a Associação Obras Sociais Irmã Dulce (OSID), buscando responder ao seguinte questionamento: o Planejamento Estratégico e o *Balanced Scorecard* são ferramentas aplicáveis em organizações do Terceiro Setor?

A história da organização data de 1949 quando Irmã Dulce acolhe os primeiros beneficiários em um galinheiro do Convento das Irmãs Missionárias da Imaculada Conceição da Mãe de Deus, em Salvador e lança a semente de uma ação social que resultou na constituição da OSID, dez anos depois.

Foram muitos anos de dedicação e de servir por meio de um trabalho voluntário e de doações da sociedade e do empresariado. Na década de 80, intensifica-se a luta pela sobrevivência e Irmã Dulce percebe a necessidade de profissionalizar a gestão, aproximar-se cada vez mais do empresariado e desencadear o processo sucessório com o apoio de sua sobrinha Maria Rita Lopes Pontes, que se consolida na década de 90.

Após a morte de Irmã Dulce em 1992, a OSID passa a adotar ferramentas de gestão empresarial para alcançar qualidade, eficácia, eficiência e efetividade, desenvolvendo uma imagem positiva perante seus públicos, ancorada na imagem e nos valores, o seu legado à organização.

A OSID caracteriza-se como uma organização social de interesse público (OSCIP), de acordo com a Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998 e presta serviços sociais nas áreas de saúde, educação e proteção social, com apoio e fiscalização do Estado, por meio de um vínculo jurídico, o contrato de gestão. A Assembléia Geral da OSID é o órgão máximo de deliberação constituído por representantes do Poder Público e membros da comunidade.

Na atualidade, as organizações do Terceiro Setor enfrentam alguns desafios: busca pela auto-suficiência financeira, profissionalização da gestão, qualificação de pessoal, capacidade de articulação com Estado e mercado, dentre outros. Para competir nesse cenário, algumas têm utilizado ferramentas gerenciais em busca do crescimento, da sobrevivência e perpetuidade, como é o caso da OSID, ao adotar o Planejamento Estratégico e o *BSC* em sua gestão.

O tipo de pesquisa adotado neste estudo foi de natureza exploratória, tendo sido utilizados procedimentos técnicos de levantamentos bibliográficos e pesquisa de campo. Quanto à coleta de dados, busca-se a utilização de fontes secundárias, a exemplo da internet, para obtenção dos históricos e dos resultados mais recentes da organização; a análise documental e de arquivos, particularmente de publicações institucionais sobre a história e o perfil da organização, periódicos, balanços anuais, balanço social e depoimentos, para se obter dados sobre o desenvolvimento da organização, o processo de gestão e o planejamento estratégico. As entrevistas realizadas com gestores possibilitaram à obtenção de informações significativas a compreensão da relevância da ação estratégica na OSID.

2 PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA

Ao final da década de 70, em resposta à frequência cada vez maior de mudanças no ambiente de negócios, de conseqüências imprevisíveis, particularmente nas questões políticas, sociais, tecnológicos e ambientais, as organizações começaram a utilizar uma técnica de resposta em tempo real conhecida como “administração de questões” (ANSOFF, 1993, p.15).

Devido às constantes mudanças verificadas na sociedade e no ambiente dos negócios, as organizações perceberam que as estratégias realizadas pelas organizações nem sempre coincidem com aquelas que eram pretendidas. Desse modo, a gestão da estratégica deve ser realizada em um contínuo monitoramento dos resultados da organização, para executar as adaptações necessárias requeridas pelo seu ambiente.

As organizações devem estar atentas às tendências do ambiente e desenvolver estratégias de longo prazo para fazer frente a esse ambiente que é altamente mutável. Cada organização deve encontrar o plano que tenha mais sentido diante de sua situação, suas oportunidades, seus objetivos e seus recursos. Esta difícil tarefa de escolher uma estratégia para a sobrevivência e o crescimento da organização é conhecida como planejamento estratégico.

Para Oliveira (2002, p.47),

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de integração com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais elevados da organização e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à organização e sua evolução esperada.

Para Kotler (2008, p.33) “o planejamento estratégico é a base do planejamento da empresa” que ele define como um processo “de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre os objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de marketing e um mercado em contínua mutação”.

O planejamento estratégico pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e utilização de recursos pela organização. A efetividade representa a capacidade de a organização coordenar constantemente, no tempo, esforços e energias, tendo em vista o alcance dos resultados globais e a manutenção da organização no ambiente. Para que uma organização seja efetiva, é necessário que ela seja também eficiente e eficaz. É necessário salientar que a eficiência, eficácia e efetividade são algumas das

principais medidas para avaliar uma boa administração, pois normalmente os recursos com os quais os executivos trabalham são escassos e limitados.

O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pela organização para situação em que o futuro tende a ser diferente do passado. Entretanto, a organização tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência, já que o planejamento é ainda um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela organização independentemente de vontade específica de seus executivos.

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitam a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. O exercício metódico do planejamento tende a reduzir as incertezas envolvidas no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da possibilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidas para a organização.

Esse processo contínuo, composto por várias etapas, funciona de forma não linear em decorrência de haver variabilidade nas organizações. Essa variabilidade é devida às pressões ambientais que as organizações suportam e que são decorrentes de forças externas, continuamente em alteração com diferentes níveis de intensidade de influência, bem como das pressões internas, resultantes dos vários fatores integrantes da organização.

O planejamento estratégico refere-se à maneira pela qual a organização pretende aplicar determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos e compreende as seguintes etapas (KOTLER, 2008, OLIVEIRA, 2002, CHIAVENATO, 2000):

- a) a realização da análise do ambiente externo e interno da organização, para propiciar a compreensão de suas oportunidades e ameaças, bem como de seus pontos fortes e fracos, e possibilitar a definição dos prováveis cenários, em que a organização atua para melhor aproveitamento das oportunidades, uma vez que potencializa os pontos fortes e minimiza as ameaças e os riscos;
- b) a identificação dos valores e reavaliação da Visão de Futuro e da Missão organizacionais;
- c) a definição dos Fatores Críticos de Sucesso, constituídos como as condições fundamentais que precisam ser satisfeitas para o êxito do Planejamento;
- d) a definição das Diretrizes Gerais, das quais se derivam os Objetivos Institucionais, as estratégias para alcançá-los e as ações para operacionalizá-los;
- e) elaboração do Planejamento Estratégico Institucional;
- f) elaboração do Plano de Ação Anual – a cada exercício – com a construção de orçamento participativo, definindo prioridades institucionais;
- g) acompanhamento e controle;
- h) avaliação.

Vale destacar que, na fase inicial, identificam-se as expectativas e os desejos dos acionistas, conselheiros e a alta administração da organização, tendo em vista que esses aspectos proporcionam o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado. A análise pode ser considerada com base nos limites que os principais responsáveis pela organização conseguem enxergar em um período de tempo e uma abordagem mais longa. De acordo com Chiavenato (2000, p.284), a Análise do Ambiente Externo trata,

das condições externas que rodeiam a empresa e que lhe impõem desafios e oportunidades. A análise externa envolve: Mercados abrangidos pela

empresa; Concorrência ou competição; Fatores Externos (conjuntura econômica, tendências políticas, sociais, culturais legais etc.).

Verificam-se os pontos fortes, fracos e neutros de uma organização por meio da Análise do Ambiente Interno:

Faz-se uma análise organizacional das condições internas para permitir uma avaliação dos principais pontos fortes e dos pontos fracos que a organização possui. Os pontos fortes constituem as forças propulsoras da organização que facilitam o alcance dos objetivos organizacionais, enquanto os pontos fracos constituem as limitações e forças restritivas que dificultam ou impedem o seu alcance. Essa análise interna evolui: Análise dos recursos; Análise da estrutura organizacional e Análise do desempenho da empresa. (CHIAVENATO, 2000, p.284).

Os pontos neutros devem ser considerados na análise interna, pois, muitas vezes, não há condições de estabelecer se determinada atividade ou aspecto está beneficiando ou prejudicando a organização. Como a organização é um sistema, não se pode deixar de considerar qualquer de suas partes, visto que uma idéia é considerar, sempre que necessário, e por um período de tempo determinado, seus pontos neutros. O ponto neutro é uma variável identificada pela organização, mas que, todavia, no momento, não existem critérios e parâmetros de avaliação para sua classificação como ponto forte ou fraco.

No processo de definição dos pontos fortes, fracos e neutros da organização, a estrutura organizacional aparece como um dos principais atributos analisados, pois somente uma empresa com uma estrutura organizacional bem definida pode alcançar seus objetivos de maneira adequada.

A análise dos concorrentes decompõe um aspecto da etapa da análise externa. Seu tratamento deve ser detalhado, pois seu produto final proporciona a identificação das vantagens competitivas da própria organização e a dos concorrentes. Faz-se necessário evidenciar qual o nível de risco que a empresa está adotando. Somente através desse procedimento, a organização pode ter adequado posicionamento competitivo perante seus concorrentes. É fundamental que a fase do diagnóstico estratégico seja realista, completa e impessoal, evitando possíveis problemas futuros no desenvolvimento e na implantação do planejamento estratégico.

A missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, isto é, a missão representa a razão de uma organização existir, não está diretamente relacionada com o estatuto social da organização; na realidade, é muito mais ampla e envolve inclusive expectativas,

uma declaração de missão é uma declaração do propósito da organização – o que ela quer realizar em um ambiente maior. Uma declaração de missão clara age como uma mão invisível que orienta as pessoas de uma organização. (KOTLER, 2008, p.33).

Propósitos correspondem à explicitação dos setores de atuação da organização, de cuja missão se adota ou está por analisar a possibilidade de entrada no setor, ainda essa possibilidade seja reduzida. A organização deve armazenar todos os dados e informações referentes a seus propósitos atuais e futuros, levando também em conta os cenários.

Cenários representam critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa. Esses cenários devem ser montados com base nos dados e informações fornecidos pelo sistema de informações estratégicas. As organizações devem desenvolver cenários que retratem determinado momento no futuro ou que detalhem a evolução e a seqüência de

eventos, desde o momento atual até determinado momento no futuro. Existem cenários alternativos que não são previstos no decorrer do processo, ao contrário, por questionarem premissas, devem explorar possibilidades alternativas quanto ao futuro, possibilidades estas inconscientes entre si em algumas dimensões, mas, compatíveis em outras,

num processo de cenários, os gestores inventam e depois consideram, em profundidade, várias histórias de futuros igualmente plausíveis. As histórias são pesquisadas cuidadosamente, recheadas de detalhes relevantes, orientadas para as decisões reais e projetadas (espera-se) para trazer surpresas e inesperados progressos de compreensão. Juntos, os cenários constituem uma ferramenta para ordenar nossas percepções. O objetivo não é escolher um futuro preferido e esperar que ele aconteça (ou mesmo trabalhar para criá-lo – embora existam determinadas situações nas quais agir para criar um futuro melhor é uma função útil dos cenários) (SCHWARTZ, 2004, p.11).

Outro aspecto muito importante e que deve ser considerado é a postura estratégica da organização, visto que a maneira como essa se posiciona diante de seu ambiente, corresponde à postura mais adequada para que alcance seus propósitos a respeito da sua missão, respeitando a sua situação interna e externa atual, estabelecida no diagnóstico estratégico. A postura estratégica proporciona um quadro-diagnóstico geral da organização, resultante do confronto entre seus pontos fortes e fracos e que a qualifica quanto à sua capacidade de aproveitar oportunidades e encarar possíveis ameaças externas sob as quais a organização não possui controle.

Macroestratégias são grandes ações ou caminhos que a organização deve adotar para melhor interagir, usufruir e gerar vantagem competitiva no ambiente. O estabelecimento de macroestratégias básicas, normalmente em número reduzido, bem como das alternativas, possibilitam à organização alterar o rumo da empresa de forma estruturada. As macropolíticas correspondem às grandes orientações que servem como base de sustentação para as decisões, de caráter geral, que a organização deve adotar para melhor interagir com o ambiente.

Os instrumentos prescritivos do processo de planejamento estratégico proporcionam a explicitação do que deve ser feito pela organização para que se direcione ao alcance dos propósitos constituídos em função da sua missão, de acordo com sua postura estratégica, respeitando as macropolíticas, assim como as ações estabelecidas pelas macroestratégias. Segundo Chiavenato (2000), a organização escolhe os objetivos globais que pretende alcançar em longo prazo e define a ordem de importância bem como a prioridade em uma hierarquia de objetivos. Assim,

nesta fase do planejamento estratégico formulam-se as alternativas que a organização pode adotar para alcançar os objetivos organizacionais pretendidos, tendo em vista as condições internas e externas. As alternativas estratégicas constituem os cursos de ação futura que a organização pode adotar para atingir seus objetivos globais. De um modo genérico, o planejamento estratégico da organização refere-se ao produto (bens que a organização produz ou serviços que presta) ou ao mercado (onde a organização coloca seus produtos ou bens ou onde presta seus serviços). (CHIAVENATO, 2000, p. 284).

A partir do planejamento estratégico, a organização desenvolve um conjunto de planejamentos táticos, ou seja, o planejamento estratégico é desdobrado em vários planos táticos que precisam ser integrados e coordenados no planejamento estratégico.

A consideração dos instrumentos quantitativos, representados basicamente pelo planejamento orçamentário, na metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico, torna-se extremamente importante, pois a organização deve sempre fazer, de forma estruturada, a interligação do planejamento estratégico com os planejamentos operacionais.

A organização deve verificar continuamente seu desempenho com relação à situação desejada. O controle pode ser definido como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estabelecidos. O processo de avaliação e controle envolve avaliação de desempenho, comparação do desempenho real com o desejado, análise dos desvios e tomada de ação corretiva.

O planejamento estratégico depende da estratégia de sua elaboração, que deve garantir sua eficiência e sua efetividade em termos de marco de referência para os demais planos táticos e operacionais da empresa. Como base desse processo, torna-se indispensável levar em consideração os valores e a cultura organizacional. Vale destacar que, em uma organização orientada por valores, como é o caso da OSID, onde as pessoas se identificam com os valores da organização e conduzem suas ações em sintonia e sinergia com esses. Neste sentido, Hudson (1999, p.69) diz que em organizações com este perfil, “a estratégia é particularmente importante porque existem sempre coalizões de pessoas com aspirações diferentes que precisam ser integradas para que a organização progrida”.

Nessa perspectiva, o processo de planejamento e gestão estratégica deve contemplar a participação de todos e um esforço sinérgico em busca dos objetivos, levando-se em conta a missão e a visão da organização, sob pena de perder a identidade organizacional ou confundir-se com a missão de vida de seus membros.

A essência da gestão estratégica é elaborar, por meio de uma abordagem inovadora e criativa, uma estratégia competitiva que assegure o êxito da organização nos negócios atuais, ao mesmo tempo em que constrói as competências essenciais necessárias para o sucesso dos negócios de amanhã. Segundo Jonh Mahon (1999 *apud* Herrero, p.3), “A essência da Gestão Estratégica é o planejamento e a execução de estratégias que antecipem, enfrentem e alavanquem a mudança”. As estratégias devem ser criativas e flexíveis de forma a permitir que os riscos e incertezas sejam superados e que novas oportunidades sejam aproveitadas. Henry Mintzberg (2004, *apud* Herrero, 2005, p.3) considerou a formulação da estratégia mais como um processo caótico e criativo do que racional, visto que, na sua ótica, a “A estratégia é mais freqüentemente um processo, irregular; descontínuo, repleto de ajustes e recomeços”.

No processo estratégico, os executivos podem falhar tanto na formulação quanto na execução da estratégia de suas organizações e em geral as empresas são criativas na formulação de suas estratégias, mas caem na armadilha da implementação. No processo de ampliar sua compreensão, melhorar sua adaptação e influenciar o ambiente a seu favor, os responsáveis pela gestão estratégica precisam realizar três atividades integradas entre si: A gestão estratégica do mercado, a gestão da empresa e a gestão do alinhamento entre a estratégia e a empresa.

A gestão estratégica encurta o tempo. Deslocamentos estratégicos que demandariam de várias gerações para evoluir ocorrem agora, em poucos anos. A competição estratégica, naturalmente não é novidade. Seus elementos são reconhecidos e estão sendo utilizados, desde que os seres humanos combinem inteligência, imaginação, recursos acumulados e comportamentos coordenados para conduzir suas guerras. A competição estratégica em negócios é um fenômeno relativamente recente e pode haver impacto tão profundo na produtividade das organizações semelhante ao impacto que a revolução industrial teve na produtividade individual. No terceiro setor, a competição por recursos pode se tornar bastante

acirrada e a profissionalização da gestão poderão ser o caminho a trilhar em busca da sustentabilidade e de uma posição estratégica no setor.

Nesse sentido, faz-se necessário traduzir e monitorar a estratégia em ação na organização e eleger indicadores de desempenho que possam efetivamente atingir os objetivos definidos por meio de um sistema de gestão. O *BSC* é um sistema de gestão que tem como base um conjunto de indicadores (indicadores balanceados) que avaliam o desempenho da organização, traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas agrupados nas seguintes perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e aprendizado e crescimento.

Kaplan e Norton (2001) apresentam os principais passos que permitem a implementação de *Balanced Scorecards*, capazes de construir a organização focalizada na estratégia: tradução da estratégia em termos operacionais, alinhamento da organização com a estratégia, transformação da estratégia em tarefa cotidiana de todos, conversão da estratégia em processo contínuo, condução da mudança por meio de liderança forte e eficaz.

De acordo com Kaplan e Norton (2001), as fases para implantação do BSC são: Esclarecer a Visão; Comunicar aos gerentes de nível médio; Desenvolver *Scorecards* para as Unidades de Negócio; Eliminar investimentos não-estratégicos; Lançar programas de mudanças corporativas; Analisar os *Scorecards* das Unidades de Negócios; Aprimorar a visão; Comunicar o BSC a toda a empresa; Estabelecer Objetivos individuais de desempenho; Atualizar o plano e o orçamento de longo prazo; Realizar revisões mensais e trimestrais; Realizar revisões anuais de estratégia; Relacionar o desempenho de todos ao BSC.

Vale destacar que o BSC permite gerenciar o planejamento da ação e o planejamento para mudança estratégica, de modo que a organização não seja prejudicada nas suas condições de competitividade e no resultado financeiro atual, vivenciando uma melhoria significativa na criação de valor, em busca de melhores resultados no futuro, sem deixar de reconhecer o efeito dos ativos intangíveis que dão sustentação à estratégia.

O *BSC* é uma ferramenta de gestão da estratégia com preceitos que estão agrupados em cinco princípios, na visão de Kaplan e Norton (2001), a) mobilização da liderança, pois é importante que os líderes vejam o BSC como um processo que permite a mudança estratégica da empresa, e não apenas como uma ferramenta para gerenciar indicadores; b) tradução da estratégia em objetivos operacionais, a partir de um mapa estratégico, o estabelecimento de indicadores, metas de longo prazo e iniciativas para atingir os objetivos estratégicos; c) alinhamento da organização em torno da estratégia; d) transformar a estratégia em uma tarefa de todos os funcionários, através da comunicação clara, programas de incentivo e remuneração, criando comprometimento; e) monitoramento contínuo.

O principal objetivo do BSC é o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa. Esse objetivo é alcançado pelas seguintes ações: Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicos; Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

Ao utilizar o Planejamento Estratégico e o *BSC* para se adaptarem às mudanças do mercado e às novas demandas sociais, as organizações do Terceiro Setor podem desenvolver e monitorar o processo de gestão estratégica, superar os desafios e garantir seu crescimento, desenvolvimento e a perpetuação.

3 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O principal procedimento a ser empregado é a pesquisa-ação por ser a mais apropriada técnica de pesquisa para o alcance dos objetivos desse estudo (requerida na interpretação de dados e informações coletadas através de entrevistas). Conduz-se com a anuência dos

participantes e com o objetivo de divulgar a informação, bem como propor ações corretivas. Segundo Thiollent (1997, p. 20), a diferença entre pesquisa-ação e pesquisa participante é a inexistência de uma ação planejada e a não existência da necessidade de objetivação e divulgação da informação ou do conhecimento. Para esse autor, “a pesquisa-ação não pode ser conduzida à revelia dos participantes nas situações que são objeto de investigação e de possível ação”

Os objetivos da pesquisa organizacional, para Thiollent (1997), são apresentados como melhoria ou como mudança. Melhoria nos processos de tomada de decisão, na sustentabilidade e perpetuidade das organizações do terceiro setor. Concernente ao objetivo desse estudo de caso, a pesquisa-ação é um tipo que não se limita a descrever uma situação e, sim, a gerar ações que desencadeiem mudanças no seio da coletividade implicada.

A aplicação da metodologia de pesquisa-ação baseia-se, também, no fato de que sua aplicação ao tema Gestão de entidades do terceiro setor deve ser visto como um caso particular de pesquisa e intervenção em organização, do ponto de vista temático e metodológico, sendo relevante pelo fato de poder relacionar vários aspectos do processo de gestão (gerenciamento de conflitos, atividades, hierarquia, afetividade, autoridade, competências, habilidades e outras), importantes para a discussão de alguns elementos da proposta dessa pesquisa (análise dos resultados da aplicação do planejamento estratégico e do BSC em organizações do terceiro setor).

Utilizou-se a documentação indireta, abrangendo a pesquisa bibliográfica e documental. Como técnica Metodológica opta-se pelo Estudo de Caso. De acordo com Lazzarini (1997), a aplicabilidade do estudo de caso, como método de pesquisa, depende basicamente da proposta da pesquisa e da natureza do fenômeno enfocado, além do nível de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais e do foco temporal da pesquisa. Assim, havendo evidência de associação entre duas variáveis no objeto de estudo, existe a razão para que haja uma relação de causa e efeito. O problema tratado nesse trabalho enquadra-se nesta categoria, e, sendo o Estudo de Caso centrado, fundamentalmente, nessa relação, opta-se pela sua utilização.

Em abril de 2005, deu-se início à elaboração do Planejamento Estratégico da OSID para o período 2006-2010, de modo a conduzi-la ao equilíbrio financeiro e ser referência nacional na atividade que desempenha. O slogan do trabalho de elaboração do planejamento é “construindo juntos o futuro” e definiu-se uma Coordenação do Planejamento Estratégico (CPE), com Grupos de Trabalho (GTs) e os “Antenas”, pessoal da área operacional que funciona como canal de comunicação entre os níveis estratégico, tático e operacional

A elaboração do PE na OSID resultou em várias etapas. Na primeira etapa fez-se o Diagnóstico do Ambiente Interno, ou micro ambiente, por meio da coleta de dados sobre o desempenho da organização com o objetivo de identificar os pontos fortes (potencialidades) e pontos fracos (fragilidades), sugestões de melhorias e opiniões sobre fatores que podem impactar na capacidade da OSID de cumprir sua missão.

Ainda nessa fase, que encerrou em agosto de 2007, elaborou-se o Diagnóstico Externo para identificar oportunidades e ameaças do ambiente macro que contêm variáveis as quais as organizações não têm dificuldade de controle, a exemplo da economia, meio ambiente, taxa de natalidade, entre outras. Nesse contexto, a organização analisa o impacto das variáveis no seu negócio e de que modo pode explorar ou se proteger.

Na OSID, a pressão externa por novos serviços em saúde, investimentos em modernização, novas tecnologias, escassez de recursos para atender assistência social no país,

a dependência de recursos externos são algumas ameaças do ambiente externo. A imagem positiva perante a sociedade e os meios de comunicação, o fortalecimento de parcerias nas esferas federal, estadual e municipal, a municipalização dos serviços de saúde são oportunidades que a organização pode explorar.

Em relação aos pontos fortes da OSID, destacam-se os seguintes aspectos: eficiência na aplicação de recursos, cultura organizacional aliada à missão, valores e objetivos da instituição, gestão eficaz, qualidade da prestação de serviços, valorização das pessoas, crença na missão organizacional, forte identidade institucional, força da marca, entre outras.

A ausência de um planejamento de carreira, falta de um plano de cargos e salários, baixo incentivo a criatividade e a inovação, falta de um código de ética e de política ambiental, são alguns dos pontos fracos identificados no processo de elaboração do planejamento estratégico da OSID.

Neste sentido, a OSID redesenhou a estrutura organizacional e implantou um conjunto de ações voltadas para o desenvolvimento dos colaboradores e consolidação da imagem institucional que, segundo Osvaldo Gouveia, assessor de Memória e Cultura da OSID, “resultou na ampliação dos investimentos em áreas que a organização considera estratégicas, a exemplo da informática, pesquisa, comunicação e memória para dar suporte ao aumento contínuo de serviços e possibilitar o planejamento com base na autosustentação”.

As análises internas e externas, bem como a coleta de dados sobre a organização, conduzidas pela CPE, resultaram em um documento base para as demais etapas do Planejamento Estratégico, dentre elas, a definição da macro-estratégia da organização para se colocar a estratégia em ação na OSID e aplicar os indicadores do *BSC*.

A macro-estratégia da organização contempla aspectos do posicionamento e escopo de atuação: “Desenvolvimento organizacional, com equilíbrio econômico, qualidade, humanização e gratuidade no atendimento ao cidadão socialmente carente”. A macro-estratégia desdobra-se em cinco estratégias orientadoras para 2006-2010, com uma perspectiva para cada uma delas e 15 objetivos estratégicos.

O quadro apresenta as cinco perspectivas e suas respectivas estratégias.

PERSPECTIVA	ESTRATÉGIA
Responsabilidade Pública	Consolidação da articulação interinstitucional e fortalecimento da imagem da OSID
Clientes	Otimização contínua do atendimento e do relacionamento com as partes interessadas
Financeira	Redução da vulnerabilidade financeira
Processos Internos	Modernização da gestão com foco em resultados
Pessoas	Desenvolvimento pessoal e aprendizado organizacional

Fonte: Dulce Notícias (2010).

As cinco estratégias orientadoras se desdobram em objetivos estratégicos por área de ação, conforme quadro abaixo:

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Responsabilidade Pública	1. Otimizar a articulação interinstitucional para consolidar a OSID como um pilar da saúde no Estado 2. Fortalecer a imagem da OSID e perpetuar a de Irmã Dulce.
Cliente	3. Ampliar e aperfeiçoar o atendimento aumentando sua humanização mantendo a gratuidade 4. Implantar uma nova política de assistência social
Financeira	5. Captar recursos privados 6. Aumentar a receita com P&S próprios 7. Intensificar a captação de recursos próprios 8. Maximizar os resultados
Processos Internos	9. Desenvolver a pesquisa e ensino médico 10. Aumentar a resolutibilidade dos serviços médicos-hospitalares, com qualidade 11. Modernizar a gestão, a tecnologia e a informática 12. Projetar a OSID na área educacional 13. Promover o processo de beatificação de Irmã Dulce
Pessoas	14. Instituir um sistema integrado de gestão de pessoas e aprendizado organizacional 15. Qualificar e sistematizar o trabalho voluntário

Fonte: Dulce Notícias (2010).

A etapa de repensar a identidade organizacional consiste na revisão da missão, visão, valores e atuação. Estabelecer a visão de futuro é um passo decisivo para uma organização reavaliar a sua identidade, sintetizar os seus conceitos e definir seu posicionamento. Nessa

fase, confirma-se a missão definida por Irmã Dulce, desde a fundação da OSID, “amar e servir aos mais pobres, dando assistência gratuita na saúde e na educação para a vida”. A organização opta pela ampliação da sua razão de ser, tendo-se definido a seguinte missão “amar e servir aos mais pobres, oferecendo atendimento gratuito na saúde, educação e assistência social” que confirma a vocação da OSID na proteção social aos extratos menos favorecidos da sociedade. Na opinião de Maria Rita Lopes Pontes, superintendente da organização e sobrinha da fundadora, “o planejamento estratégico fortaleceu a imagem e posição da OSID perante a sociedade e as partes interessadas”.

Na elaboração do Planejamento Estratégico, estabeleceu-se a seguinte visão de futuro: “ser uma organização filantrópica economicamente estável, referência nacional da rede SUS na área de saúde, ensino e pesquisa, com excelência em educação, assistência social na Bahia”.

A OSID define dez valores para a sua atuação bem como a condução das ações estratégicas: fidelidade ao legado de irmã Dulce, espiritualidade e solidariedade, promoção da cidadania, humanização e qualidade dos serviços, busca pela excelência em tecnologia, ensino e gestão, ética e transparência nas relações, respeito às diversidades, coerência entre discurso e prática, compromisso com as nossas escolhas, profissionalização, aprendizagem e inovação contínua.

A metodologia de implementação do Planejamento Estratégico na OSID incorpora informações do Sistema de Gestão da Qualidade da organização por entender que a variável qualidade é estratégica, bem como os indicadores de desempenho que este sistema dispõe. Desse modo, pode-se afirmar que é uma estratégia declarada que passa a ser uma postura de posicionamento competitivo, em busca da melhoria nos processos e otimização de custo, viabilizando economicamente a organização.

Para a fase seguinte, procede-se a elaboração dos planos de ação e os respectivos orçamentos de cada um dos objetivos estratégicos. Todas essas etapas são realizadas através de reuniões, observação participante e seminários com a diretoria e associados para divulgar e difundir o planejamento, a fim de obter o efetivo comprometimento das pessoas com a sua implementação.

Em 2008, o Planejamento Estratégico consolida-se como ferramenta de gestão da OSID e de aprendizado da organização para haver crescimento e competitividade da organização. O desdobramento das ações resultantes da implantação do Planejamento Estratégico e do *Balanced Scorecard* refletem nas práticas de relacionamento da OSID com as partes interessadas, nos últimos anos: o Programa da Qualidade, a edição dos balanços sociais, o intenso diálogo com a imprensa, as ações das áreas de memória, voluntariado e marketing, a ênfase na comunicação interna e nos recursos humanos com vistas a qualificação e desenvolvimento do corpo funcional.

4 CONCLUSÃO

As proposições teóricas e práticas de implantação do Planejamento Estratégico e do BSC na OSID, evidenciam o comprometimento da alta gerência e o envolvimento dos funcionários das Obras Sociais Irmã Dulce (OSID) no processo, bem como a força da sua imagem institucional.

Ao elaborar um modelo de gestão estratégica, as organizações não devem desconsiderar o comprometimento existente entre produtividade, qualidade e competitividade. A adequação dos produtos / serviços da organização ao mercado (clientes) deve ser encarada

como estratégia declarada de forma que seja vista como um processo de responsabilidade de todos na organização.

O planejamento estratégico representa um instrumento de adequação de produtos a mercados, desenvolvendo técnicas de gestão estratégicas. Nesse processo, definem-se os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças dentro de um determinado período de tempo, e inicia uma estratégia que pode ser implantada nas operações diárias das organizações. Sem uma ferramenta de alerta para as oportunidades e ameaças, as organizações podem não perceber quando elas ocorrerem. Deve ser integrado com o estabelecimento de metas e com a iniciativa individual, isto é, para ser eficaz, o planejamento estratégico deve ser combinado com as operações cotidianas das organizações.

Nessa perspectiva, o processo de planejamento estratégico da OSID cria a disciplina e a base conceitual para a tomada de decisão e a integração de todos os aspectos e espectros de atuação da instituição, na medida em que gera sinergia, profissionalização e qualificação da gestão. Sua implantação resultou em “eficácia e eficiência operacional, otimização de custos, diferenciação pela qualidade dos serviços, reconhecimento dos *stakeholders* e efetividade”, de acordo com o pensamento da assessoria de comunicação da OSID, Ana Calazans.

O planejamento estratégico salienta a necessidade de se dispor especial atenção para as melhorias a serem implementadas nas organizações, porém, cuidando para que tais organizações continuem a fazer as coisas que regulamente fazem bem. A busca da qualidade total representa uma formidável estratégia de mudança aplicada nas organizações do Terceiro Setor e no seu processo de desenvolvimento. Em relação à variável qualidade, percebe-se que é internalizada como um fator estratégico na OSID, visto que permeia as suas ações.

A partir do momento em que as organizações reconhecem a vantagem competitiva que a estratégia em ação e o planejamento estratégico podem gerar, cada vez mais empregam essas ferramentas, assim como a qualidade em serviços como forma de sobreviver e lidar com as incertezas. Assim, o foco das organizações do Terceiro Setor não pode limitar-se a conformidade dos produtos/serviços e também enfatizar o atendimento das necessidades e expectativas dos beneficiários de sua ação social.

Ao elaborar o planejamento estratégico e definir as competências essenciais para obter êxito em suas ações, a OSID deve levar em conta a construção de cenários, as tendências e a superação dos desafios de captação contínua de recursos, de modo a melhor aproveitar as oportunidades, potencializar os pontos fortes e minimizar ameaças e riscos, definindo sua posição estratégica no terceiro setor.

REFERENCIAS

ANSOFF, H. Igor. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993;

BALDRIDGE, J. V. et al. Organizational Characteristics of Colleges and Universities. In: J. V. Baldrige & T. Deal (editors). **The Dynamics of Organizational Change in Education**. Berkeley: McUtchan, 1983, p.38-59.

BERWICK, Donald M. **Melhorando a qualidade dos serviços médicos, hospitalares e da saúde**. Traduzido por José Carlos Barbosa dos Santos. São Paulo: Atlas, 1994.

BI Facilita Projetos de Balanced Scorecard disponível em <http://www.businessobjects.com.br/newsletter/05-06-2005/destaque.htm>, acesso em 23 de julho de 2007.

BROCKA, Bruce; M. Suzane Brocka. **Gerenciamento da qualidade**. Traduzido e revisado por: Valdênio Ortiz de Souza. São Paulo: Makron Books, 1994.

BULGACOV, Sergio. **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999;

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Rio de Janeiro: Bloch, 1994.

CASTOR, B. V. J e SUGA, N. Planejamento e Ação Planejada: o difícil binômio. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, n.22 (1), p.102-122, Jan/mar, 1988.

CASTRO, Luiz Manuel Mota de. Planejamento Estratégico. In: Finger, Almeri Paulo. **Universidade: Organização, Planejamento e Gestão**. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000;

DULCE NOTÍCIAS, Número 77, janeiro de 2005.

HAMEL, Gary e PRAHALAD, C.K. A Competência Essencial da Organização. In: Montgomery, Cynthia A. e Porter, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HENDERSON, Bruce D. As Origens da Estratégia. In: Montgomery, Cynthia A. e Porter, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HERRERO, Emílio. **Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005;

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Makron Books, 1999.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. **A Execução Premium: a obtenção da vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio**. Rio de Janeiro: Editora Campus Elsevier, 2008

_____. **Mapas estratégicos**. Rio de Janeiro, Campus, 2004.

_____. **A Organização orientada para estratégia**. Campus: Rio de Janeiro, 2001.

_____. **A estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Campus: Rio de Janeiro, 1997.

KELLER, George. Academic Strategy. Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1983.

_____. **Examining What Works in Strategic Planning**. In: Peterson, Marvin W., Dill, David D., Mets, Lisa A., and associates. **Planning and Management for a Changing Environment: a handbook on redesigning postsecondary institutions**. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

KOTLER, Philip, Gary Armstrong. **Princípios de Marketing**. Traduzido por Arlete Simille Marques, Sabrina Cairo; revisão técnica Dílson Gabriel dos Santos, Francisco J.S.M. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2008;

LAZZARINI, Sergio Giovanetti. **Estudo de Caso para fins de Pesquisa: Aplicabilidade e Limitações do Método**. In: FARINA, Elizabeth. (Coord.). **Estudos de Casos em Agrobusiness**. São Paulo: Pioneira, 1997, pg.10.

MEYER Jr., Victor e LOPES, Maria .Cecília B. **Planejamento Universitário: mito e realidade**. In: Anais do XXI Simpósio Brasileiro e III Congresso Luso-Brasileiro de Política e Administração da Educação. Recife, 2008.

_____. Considerações sobre o Planejamento Estratégico na Universidade. In: Finger, Almeri Paulo. **Universidade: Organização, Planejamento e Gestão**. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.

MICKLETHWAIT, John e WOOLDRIDGE, Adrian. **Os Bruxos da Administração de Empresas: como entender a Babel dos gurus empresariais**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

_____. **Mintzberg on Management: inside our strange world of organizations**. New York: The Free Press, 1989.

_____. O contexto maduro. In: Mintzberg, H. e Quinn, J. B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

_____. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Traduzido por Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000;

_____. **The Rise and Fall of Strategic Planning**. New York: Freeman, 1994.

MOTTA, P.R. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1991.

OHMAE, Kenichi. **The Mind of The Strategist: The Art of Japanese Business**. New York: McGraw-Hill, 1982.

_____. Voltando a Estratégia. In: Montgomery, Cynthia A. e Porter, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2002

OSID, **Balanco Social**, 2005

OSID, **Balanco Social**, 2006

OSID, **Balanco Social**, 2010

OSID, **Balanco Social**, 2010

PFEFFER, Jeffrey. **Managing with Power**. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de Indústrias e da concorrência**; traduzido por Elizabeth Maria de Pinho Braga. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

QUINN, J. B. e VOYER, J. Administrando a formação da estratégia. In: Mintzberg, H. e Quinn, J. B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

SCHWARTZ, Peter. **A arte da visão de longo prazo**. Traduzido por Luiz Fernando M. Esteves. São Paulo: Editora Best Seller, 2004;

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005;

SLACK, Nigel, Stuart Chambers, Robert Jhonston. **Administração da produção**. Traduzido por Maria Teresa Correa de Oliveira, Fabio Alher. São Paulo: Atlas, 2002.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de, PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.