

Inovação e sustentabilidade a análise do processo de formulação de estratégias em uma organização social de apoio aos portadores de hepatite c

Maurício Fernandes Pereira

mpereira@cse.ufsc.br

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), CPGA – Florianópolis, SC, Brasil

Valentina Schmitt

valentinaschmitt@gmail.com

RESUMO

O presente artigo descreve e analisa o processo de alinhamento estratégico em uma organização pertencente ao terceiro setor: o Grupo Hércules de Apoio aos Portadores de Hepatite C. O processo de formulação estratégica na organização é analisado a partir de referenciais de inovação, tecnologia e sustentabilidade, observando aspectos da elaboração de estratégias e da sua implementação. O procedimento de pesquisa se caracteriza por um estudo de caso, de caráter qualitativo, descritivo e interpretativo. A coleta de dados foi realizada através da técnica de entrevista com os membros da organização, observação participante e análise de dados secundários, com a análise de conteúdo. Com o estudo, observou-se que o processo de formulação de estratégias na organização enfrenta alguns dilemas: a) pouco conhecimento de gestão por parte dos administradores da instituição; b) complexidade de captação de recursos, c) demanda da sociedade muito maior do que a capacidade que a instituição tem em atender; d) políticas públicas que não são objetivas, ocorrendo à interferência política constantemente, dificuldade o planejamento futuro da entidade; e) desafios no entendimento da complexidade em lidar com inovação e tecnologias de ponta. Um dos resultados alcançados foi a criação de um mecanismo de acompanhamento de indicadores do Grupo Hércules com base em três pilares: inovação e tecnologia, sustentabilidade e a gestão social.

Palavras-chave: Inovação. Sustentabilidade. Planejamento estratégico. ONG

1 INTRODUÇÃO

Devido aos deficientes resultados por parte do poder público em sanar as necessidades sociais, pessoas da sociedade civil formaram o terceiro setor, constituído por organizações sociais, sem fins lucrativos e preocupadas com causas de interesse social e ambiental.

No Brasil, MEREGE (2006) ressalta que o terceiro setor já atinge a participação de 5% no PIB e, entre os anos de 1995 e 2002 o número de organizações saltou de 190 mil para 326 mil, o número de trabalhadores duplicou, passando para 3 milhões, a metade com carteira assinada, 750 mil remunerados, mas sem vínculo empregatício e 350 mil voluntários. Esse dinamismo torna impossível não considerar o terceiro setor como componente indispensável para desenvolvimento econômico e social.

As ONGs (Organizações Não Governamentais) como representante maior do terceiro setor vem sofrendo mudanças significativas. Segundo ARMANI (2006) há três campos básicos nos quais se podem identificar mudanças na gestão de ONGs, na última

década, mudanças que modificam completamente o contexto das ONGs brasileiras: 1. o campo do contexto sócio-econômico e político brasileiro, 2. relações de cooperação internacional, 3. o desenvolvimento institucional do próprio campo das ONGs brasileiras e do chamado Terceiro Setor em geral. O terceiro campo é marcado por instrumentos de articulação, comunicação e representação específicos, que tem contribuído para a maior projeção pública das ONGs e do setor não governamental e não lucrativo, além de trazer novas exigências para a maior definição da identidade institucional das ONGs. ARMANI (2006) observa que

“... via de regra, a tentativa de se adaptar a este novo contexto e de buscar novas bases de sustentabilidade, têm levado as ONGs brasileiras a um mix institucional composto por uma estabilização/redução dos recursos financeiros e a correspondente redução de recursos humanos permanentes e de áreas de trabalho, pela tentativa de introduzir aperfeiçoamentos técnico-metodológicos visando a uma maior eficiência e eficácia da organização, e pela busca de novas parcerias de trabalho e de novos canais de sustentação institucional.”

Frente a esse contexto, observa-se que as ONGs estão diante de uma situação que pode ter grandes conseqüências em relação ao cumprimento das suas missões, no que tange o alcance do impacto desejado, na busca pelo bem-estar da sociedade.

Muitas ONGs passam por dificuldades por não terem previsto adequadamente a ocorrência de situações adversas, ou por não terem avaliado corretamente a profundidade de determinadas situações (GESC, 2005). As mudanças externas - sejam legais, sociais ou tecnológicas - e internas - como capacidade de atendimento à demanda crescente - exigem flexibilidade da organização e pensamento estratégico para se adaptar ao contexto e alcançar resultados capazes de impactar na sociedade.

O presente artigo descreve e analisa o processo de alinhamento estratégico em uma organização pertencente ao terceiro setor: o Grupo Hércules de Apoio aos Portadores de Hepatite C. O processo de formulação estratégica na organização é analisado a partir de referenciais de inovação, tecnologia e sustentabilidade, observando aspectos da elaboração de estratégias e da sua implementação.

O procedimento de pesquisa se caracteriza por um estudo de caso, de caráter qualitativo, descritivo e interpretativo. A coleta de dados foi realizada através da técnica de entrevista com os membros da organização, observação participante e análise de dados secundários, com a análise de conteúdo.

2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA COMO INSTRUMENTO PARA A INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE EM ONGS DA ÁREA DA SAUDE

Conforme autores do curso de Gestão Estratégica no Terceiro Setor (GESC, 2005) a administração estratégica tem como proposta preencher a distância entre a visão organizacional e a realidade atual. A distância é evidenciada com a seleção e identificação de questões estratégicas e a formulação de alternativas para equacioná-las. Nesse sentido as ONGs desenvolvem um trabalho de grande responsabilidade, uma vez que têm o compromisso de transformação social. As estratégias em organizações sociais são os caminhos que conduzem ao alcance do impacto social desejado. As ONGs têm a responsabilidade de provocar mudanças que causem impacto social, e o planejamento estratégico propicia às organizações maior eficiência e eficácia à gestão nessa direção.

O planejamento estratégico formata a estratégia, e à organização permite um direcionamento aos contextos ambientais, sejam eles: tecnológicos, de modelos de gestão ou de evolução da sociedade.

A administração estratégica oferece ao corpo diretivo das ONGs um poderoso instrumento para o fortalecimento do papel de liderança. Trata-se de um enfoque que vai além do planejamento estratégico tradicional - que se concentra em questões particulares - e entende a mudança e ação baseada em estratégias como as chaves para o crescimento e desenvolvimento organizacional (EADI, 2004).

O desafio de planejar e gerir em ONGs pode ser considerado superior, se comparado com a média das organizações privadas existentes, uma vez que os recursos sejam eles humanos ou financeiros são escassos e exigem criatividade e competência dos gestores para seu gerenciamento. Portanto, é essencial ter clareza dos objetivos e metas a serem alcançados, dos recursos necessários, tempo a ser dispendido e de que os elementos mais importantes no processo de planejamento são as pessoas. Por tal razão o processo de planejamento deve ser participativo e inclusivo, baseado numa equipe multidisciplinar.

A organização se torna mais ágil com a estratégia compartilhada por todos. Uma das principais razões para que as organizações sem fins lucrativos falhem no desenvolvimento e implantação do planejamento estratégico reside na dificuldade de desenvolver liderança e a capacidade de gestão (GESC, 2005).

Realçando o papel das pessoas na formulação de estratégias, PARSTON (1997) acredita que futuramente haverá nas organizações a necessidade de desenvolver novos tipos de relação com os grupos de interesse e sociedade em geral. As organizações serão construídas com base em amplas visões nas quais elas se definirão como participantes ativos na vida comunitária e como contribuintes para o bem-estar social. A inovação na relação entre a organização e o seu papel na sociedade será um elemento crucial para a sua sustentabilidade, buscando a melhoria da vida social.

As organizações voluntárias da saúde precisam, portanto, incentivar e promover idéias e sentimentos entre os membros (SEFFRIN, 1997). As pessoas devem, primeiramente, sentir que a organização para a qual contribuem ou participam compartilha dos mesmos valores, é administrada por pessoas que as entendem e não possui conflitos de interesses. Diante desse contexto as organizações voluntárias na área da saúde, passam gradativamente a ter as seguintes características: 1. serão cada vez mais voltadas para as pessoas e orientadas para a missão em vez de para a organização; 2. assumirão caráter mais empresarial no planejamento estratégico e nas operações; 3. serão muito mais dinâmicas e capazes de mudar mais rapidamente para posicionar-se diante do contexto, 4. utilizarão intensamente alta tecnologia e farão contato com mais e mais pessoas; 5. compreenderão que fatores mensuráveis como o reconhecimento de um nome público, voluntários recrutados e retidos e, pessoas atendidas, serão os principais parâmetros do sucesso. Assim como volume de recursos arrecadados, número de pessoas atendidas e quantidade de vidas salvas serão parâmetros decisivos para a avaliação da gestão.

Entendendo o papel da missão no desenvolvimento das organizações, observa-se que a declaração de missão, quando sistemática e compreensivelmente desenvolvida, serve com uma ferramenta de valor incalculável, no direcionamento da formulação e implementação da estratégia (PEARCE, 1982).

A missão é a primeira das responsabilidades dos administradores na administração estratégica (BOWER, 1986) e reflete a finalidade da organização ou a sua razão de existir (CERTO, 2005).

O planejamento e a estratégia têm significados distintos. Mas, necessariamente devem coexistir, pois um precede o outro e o planejamento é fundamental para o alcance dos objetivos. A análise SWOT é um instrumento útil na organização do planejamento estratégico e por meio dela é possível relacionar, metodicamente as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, provenientes do ambiente organizacional, ajudando a gerenciá-las para a melhoria de desempenho.

O planejamento estratégico tem relação direta com o estabelecimento de objetivos estratégicos, que visam reforçar as competências essenciais da organização nos fatores críticos de sucesso, através da conversão da visão e missão em desempenhos-alvo específicos e proporcionando foco em resultados para a organização (SERRA, 2004).

No alcance do desempenho existe uma forte evidência de que as capacidades administrativas e os princípios organizacionais, não só *know-how* tecnológico, são as chaves da inovação (VOLBERDA; BOCH, 2005). Os atributos chave das capacidades dinâmicas administrativas são à base de conhecimento amplo, alta capacidade de absorção, ampla visão administrativa, e o alto nível de aprendizado.

O desenvolvimento de capacidades não é um papel exclusivo dos administradores. Enquanto administradores dominam de fato processos em muitas situações, todo membro organizacional participa em princípio. Uma ideologia compartilhada pode ajudar a facilitar a capacidade de desenvolvimento em diversas situações entre várias partes ou subculturas organizacionais, através da especificação ampla e tácita das regras entendidas. Três princípios devem guiar qualquer organização inovadora: 1. A taxa interna de chance deve ser igual ou exceder a taxa externa de mudança. 2. Organizações inovadoras otimizam a auto-organização. 3. Organizações inovadoras equilibram inovação e criação de conhecimento com melhorias na produtividade, eficiência e características de produtos e serviços.

Na adoção de inovações HAMEL (2006) sugere que até mesmo a adoção de um intervalo administrativo pode fornecer uma vantagem fortalecedora para a organização e produzir uma mudança superior. Mesmo assim, é importante observar que poucas organizações são capazes, de fato, de obter vantagem fortalecedora para a organização e produzir uma mudança superior, o maior desafio parece ser a geração real de idéias únicas e nesse aspecto quatro componentes podem ajudar: 1. um grande problema que demanda pensamento fresco; 2. princípios criativos ou paradigmas que podem revelar novas abordagens; 3. uma nova avaliação das convenções que restringem as mudanças no pensamento; 4. exemplos e analogias que ajudam a redefinir o que pode ser feito. Existem processos administrativos que podem exarcebar problemas maiores que estão na prioridade de solução. Para tanto, os problemas devem ser levantados, analisados e contrabalançados para determinar os que são prioritários. Uma administração inovadora cria vantagens duradouras quando encontra pelo menos uma de três condições: 1. é baseada em princípios inovadores que contrastam com a ortodoxia; 2. é sistemática, envolvendo uma gama de processos e métodos; 3. é parte de um programa de invenções, onde o progresso compõe no decorrer do tempo.

A inovação em organizações sociais surge na adequação do estilo de gestão. Por tratarem-se de entidades sem fins lucrativos as ONGs deparam-se com a necessidade de recriar e readaptar técnicas de gestão, comuns às organizações com fins lucrativos, à sua realidade. O marketing em ONGs, por exemplo, exige a percepção de que os esforços devem ser voltados para a obtenção de mudanças de comportamento social a favor de uma causa (GESC, 2005). Ações como o desenvolvimento de novos produtos e serviços com enfoques diferentes dos tradicionais devem ser o centro de atenção dessas organizações. As ONGs devem pensar em como obter o êxito de mudanças junto ao público beneficiário, aumentar o uso de programas ou projetos de bem-estar social, satisfazer os “clientes”, promover uma sociedade sustentável.

FUGLSANG (2005) propõe que é possível identificar três modos de inovação no ambiente administrativo que se adequam a cada proposta: modo empreendedor baseado em valor, modo funcional baseado em tecnologia e um modo estratégico reflexivo. No modo estratégico reflexivo, considerado pelo autor o mais importante, o sistema de inovação visualiza determinar ações e capturar a atenção de atores através de estratégia e refletividade. Para engajar pessoas, a inovação como um sistema social tem que integrar e motivar atores que tornarão o sistema inovador em premissas para as suas próprias ações.

As ONGs, por tratarem-se de organizações com a finalidade de promover uma sociedade sustentável, devem primar pela sua sustentabilidade e conseqüentemente pelo alcance dos objetivos da causa que é a sua razão de existir. A sustentabilidade em organizações do terceiro setor através do uso de inovações pode ser ampla desde que seja vislumbrada a criação de vantagens duradouras e sustentáveis. A inovação que proporciona sustentabilidade em ONGs deve partir do princípio da integração e motivação dos atores que tornarão o sistema inovador em premissas para as suas próprias ações. Assim, se há a verificação da necessidade de criar novos mecanismos de integração esse deve ser o ponto inicial. As capacidades administrativas e os princípios organizacionais, não só *know-how* tecnológico, são as chaves da inovação e essas partem de uma ideologia compartilhada que deve proporcionar uma vantagem fortalecedora para a organização e produzir uma mudança superior. Se o desafio em inovar, é proteger recursos organizacionais para atingir novas oportunidades, as ONGs devem buscar compreender como adequar o estilo de gestão para alcançar a sustentabilidade organizacional e da causa pela qual despendem esforços e recursos.

Dentre as forças do ambiente externo que influenciam as ONGs da saúde, a tecnologia merece destaque. A tecnologia afeta o cotidiano das organizações de inúmeras maneiras. Do ponto de vista do estrategista, os desenvolvimentos tecnológicos não são apenas os que despontam mais rapidamente, mas os mais distantes em extensão ou que oferecem melhores oportunidades (MINTZBERG, 2001). No ambiente produtivo das ONGs as influências podem ser em surgimento de novos materiais, fontes de recursos, técnicas produtivas, técnicas de gestão ou equipamentos. No ambiente de mercado as principais influências tecnológicas residem na alteração das necessidades dos clientes e no desenvolvimento do produto atual. Nas formas de comercialização a tecnologia pode influenciar no desempenho de produtos e serviços, distribuição e custo de produtos e serviços e na satisfação dos clientes (SERRA, 2004). Os benefícios gerados pelo acompanhamento dos avanços tecnológicos podem representar o diferencial para a sustentabilidade organizacional.

A implementação da estratégia pode ser decisiva no resultado do processo, podendo aperfeiçoar ou invalidar toda uma série de análises e decisões. A implementação de estratégias é composta de uma série de sub-atividades basicamente administrativas. “Uma estrutura organizacional apropriada precisa se tornar eficiente pelos sistemas de informação e relacionamentos que permitam a coordenação das atividades subdivididas (ANDREWS, 2001, p. 60)”. Nesse momento o papel da liderança é decisivo e exige uma análise da proposição lógica para a realização das atividades propostas. A análise que precede a implementação é o ponto de ruptura entre a atividade de planejamento e implementação.

O desafio fundamental é representado pela busca de sustentabilidade financeira das ONGs. A sistematização e a maior socialização de tais experiências pode contribuir para o avanço da sustentação das ONGs. (ARMANI, 2006). Os resultados obtidos na implementação da estratégia refletem em desempenhos organizacionais. A análise de desempenho exige dos gestores a capacidade analítica para observar o grau de sucesso das ações até então tomadas. O sucesso da implementação e a obtenção de resultados positivos para a organização demonstraram a capacidade da organização de manter-se sustentável a longo prazo.

A sustentabilidade em ONGs é essencial para que essas possam alcançar sua missão e garantir o impacto social necessário para a melhoria da qualidade de vida social. Vale, portanto observar a proposta de ARMANI (2006) de que para o alcance da sustentabilidade é essencial visualizar novas oportunidades de captação de recursos públicos e privados, na qualificação das suas parcerias, adaptação ao *modus operandi* das fundações parceiras, acesso aos fundos públicos federais, estaduais e municipais, captação de recursos de fontes privadas de financiamento, e desenvolvimento e geração de recursos próprios pela venda de serviços, desafios que exigem enorme capacidade institucional de inovação e flexibilidade.

Para que as ONGs cumpram a sua missão de sanar as necessidades sociais, atingindo o impacto social desejado e o bem-estar da sociedade, faz-se essencial que exista o alinhamento estratégico organizacional baseado na análise correta e profunda do ambiente em que esta se insere. O processo de formulação estratégica pode, assim como em organizações de fins lucrativos, ser estruturado em referenciais de inovação, tecnologia e sustentabilidade. A administração estratégica em organizações sociais tem por finalidade preencher a distância entre a visão organizacional e a realidade atual da sociedade beneficiária. O planejamento estratégico proporciona às organizações maior eficiência e eficácia à gestão nessa direção, de forma a permitir um direcionamento alinhado aos contextos ambientais. Dessa forma, a administração sustentável em organizações sociais, como as ONGs, é à princípio baseado em um processo de planejamento participativo e inclusivo, baseado em conhecimentos multidisciplinares, que tornam a organização mais ágil com a estratégia compartilhada por todos.

3 O PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS NO GRUPO HÉRCULES DE APOIO AOS PORTADORES DE HEPATITE C

A idéia da criação do Grupo Hércules de Apoio a Portadores de Hepatite C em Santa Catarina surgiu quando, em setembro de 2002, Anna Schmitt (portadora do vírus C ou HCV), iniciou panfletagem e divulgação em Florianópolis convidando portadores e familiares para uma primeira reunião. Em novembro do ano de 2002, com a participação de outros três portadores sucedeu-se a criação desta organização. Desde então o Grupo vem:

realizando reuniões quinzenais de mútua ajuda e palestras com especialistas na patologia; campanhas e eventos de divulgação; promovendo audiências, debates e reivindicações; prestando informações diárias (telefone e internet); divulgando e dando esclarecimentos à comunidade; realizando inserções freqüentes na mídia escrita e falada; apoiando e subsidiando a criação e manutenção de novas ONGs na Região Sul; participando de parcerias e ações conjuntas a ONGs de todo o território nacional; diversificando ações e atividades em nível municipal, estadual, regional e nacional.

Após três anos de atuação ativa no combate contra a Hepatite C, e obtendo resultados influenciadores na causa desde o âmbito municipal ao nacional, o conselho diretivo deparou-se com uma situação de demanda excessivamente superior à sua capacidade de atuação.

Devido às parcerias estabelecidas com o setor privado ao longo do tempo e a confiança adquirida, no ano de 2005 a organização foi convidada a participar, junto a outras 30 ONGs de destaque na área da saúde, de diferentes regiões brasileiras, do curso de “Gestão Estratégica na Sociedade Civil – GESC Net”.

Foram oferecidas ao Grupo Hércules duas vagas, das quais uma foi ocupada pela presidente e a outra por um membro externo – devido à falta de interesse dos membros internos em participação – que em seguida seria integrado ao conselho consultivo, sob a função de coordenar a introdução da gestão estratégica na ONG. A proposta do GESC Net de levar os conceitos de gestão para o maior número possível de pessoas, nos lugares mais remotos do País (fazendo uso da internet um canal de comunicação que reduz custos, encurta distâncias e facilita parcerias) foi realizada em parceria com órgãos governamentais, associações empresariais e universidades. O curso proporcionou ao Grupo Hércules a oportunidade de aproximação a técnicas de gestão aplicadas ao terceiro setor e de promoção da gestão da rede de relacionamentos com representantes de diferentes ONGs de influência nacional, do setor privado e da área de educação em gestão aplicada ao terceiro setor. Houve a possibilidade de aquisição de conhecimentos e relações intersetoriais.

O processo de aprendizado em gestão estratégica englobou aspectos da formulação de estratégias, elaboração de projetos, gestão de recursos humanos, marketing social, reconhecimento do potencial humano, tecnologia da informação, gestão da qualidade, gestão de recursos financeiros, contabilidade, aspectos legais, estudos de caso e a elaboração de um planejamento estratégico para o próximo ano. Os conhecimentos adquiridos ao longo do curso foram apresentados e discutidos com os membros-chave da organização.

No processo de elaboração do planejamento estratégico, cada ONG recebeu a supervisão de um profissional especializado nesta área de atuação (ex: Fundação Alpargatas, ABRINC, Credicard) orientando de forma a incentivar a participação dos membros da ONG. As etapas, intercaladas por encontros presenciais, seguiram a seguinte seqüência: realização de diagnóstico estratégico, definição da missão, elaboração do plano de ação para o ano de 2006.

A primeira etapa do planejamento estratégico foi a definição da missão. Mesmo sendo uma organização atuante há três anos, em momento algum houveram esforços para a

definição da missão organizacional. Após diversos exercícios de reflexão definiu-se a seguinte missão:

“Conscientizar a população catarinense sobre a existência e proporções epidêmicas da hepatite C, promover ações de mútua ajuda e lutar pelo cumprimento dos direitos constitucionais dos portadores e seus familiares”.

A etapa seguinte foi a realização do diagnóstico estratégico, dividido em análise do ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças). No ambiente interno foram observadas como principais forças aspectos como: presidente bastante envolvida com a causa, serviços voluntários, memória (livros documentados e atualizados constantemente) que constitui o banco de dados, elaboração de projetos para captação de recursos, patrimônio imobilizado, facilidade de comunicação entre os membros, organização legalmente constituída. Dentre as fraquezas: a dependência organizacional nas ações da presidente, falta de comprometimento dos membros diretivos, pouco conhecimento dos membros sobre técnicas de gestão, estrutura das reuniões de diretoria, recursos de financeiros e humanos insuficientes, falta de recursos de infra-estrutura e estrutura física, ausência de dados precisos sobre os resultados organizacionais em termos de pessoas atendidas pelo Grupo.

No ambiente externo observou-se como principais oportunidades o espaço disponibilizado pelo Hospital Universitário para a realização de reuniões do Grupo, parcerias com órgãos do governo e empresas que apóiam e patrocinam atividades da ONG, excelentes contatos na Mídia, que viabilizam o alcance dos objetivos organizacionais seja por mídia espontânea ou realização de entrevistas e matérias incentivadas pelos membros do Grupo, e o reconhecimento público, político e social. Dentre as principais ameaças foi diagnosticada como de maior influencia a possibilidade de a atual presidente abandonar a causa, aspecto justificado pela dependência interna e externa da organização nas suas ações.

Após a realização do diagnóstico organizacional foi realizada a comparação entre a situação atual e a missão organizacional, ou seja, a realidade atual comparada à desejada. Foram avaliadas as disparidades de desempenho e, a partir daí, elaboradas as estratégias de ação, denominadas “Plano de Ação 2006”.

A definição de estratégias partiu de dois aspectos fundamentais: estrutura organizacional e missão organizacional.

A estrutura organizacional, no diagnóstico, foi avaliada como deficiente e insustentável a curto prazo devido à dependência em relação à presidente, colocando a ONG em uma situação de vulnerabilidade e refletindo na baixa adesão da diretoria, inviabilizando a capacidade de ampliar as campanhas e serviços devido à necessidade de uma ONG descentralizada e fortalecida. Como principais estratégias de ação foram definidos os seguintes pontos: redefinição de atribuições da presidente, redistribuição das funções excedentes para membros da organização e diretoria, início das discussões de atividades e metas para os próximos períodos, redefinição da estrutura organizacional e busca pelo maior comprometimento dos membros da organização para a atuação voluntária. Na questão estrutural fora apontada como outro fator relevante a necessidade de profissionalização organizacional, portanto, na eminência de contratação de profissionais a qualificação deveria ser aspecto a ser ressaltado, devido a ausência de conhecimentos de

gestão por parte do corpo diretivo, e já que esse mostrava-se como fator restritivo para a sustentabilidade a longo prazo.

A missão organizacional foi decomposta em três elementos principais, que originaram os seguintes objetivos: 1. traçar estratégias para a conscientização da população catarinense sobre a existência da Hepatite C e suas proporções epidêmicas; 2. traçar estratégias para a promoção ações de mútua ajuda; 3. traçar estratégias para a luta pelo cumprimento dos direitos constitucionais dos portadores da doença e de seus familiares. Para a consecução de tais objetivos foram definidas como ações táticas prioritárias: 1. a realização e maximização do potencial de parcerias estratégicas; 2. a inserção de novas tecnologias de comunicação, armazenamento de dados e logística; 3. o desenvolvimento de novas formas de disseminação da informação; 4. Desenvolvimento e utilização de novas abordagens para a captação de recursos.

Somente após a definição das estratégias de ação que foi levantado o orçamento para a realização das propostas que compuseram o plano. A etapa de orçamento partiu das premissas de que a estratégia poderia ter o custo corrente no mercado, ou ser realizada por decorrência de parceria ou atividade voluntária. A definição do modo aplicado seria avaliada somente ao longo da execução do plano conforme a viabilidade seja de recursos financeiros ou humanos disponíveis.

A etapa seguinte foi a de discussão de formas para a implementação da estratégia. Essa etapa teve como princípio prioritário o engajamento dos membros da organização, uma vez que esse já teria sido definido como fator originador da maior fraqueza e ameaça para a sustentabilidade organizacional. Foram incluídos nas discussões precedentes a implementação os principais membros da organização, membros do conselho diretivo e voluntários, com disponibilidade para atuar voluntariamente e com maior intensidade conforme as necessidade. Durante a discussão foram enfatizadas aspectos da missão definida, principais tópicos levantados com a realização do diagnóstico e o plano de ação para o ano corrente. As possíveis ações a serem tomadas foram discutidas e divididas as responsabilidades de execução entre os membros presentes, que passaram a ter soberania para o processo decisório referente às suas incumbências. O critério de responsabilização pela execução teve como critérios o interesse e capacidade do voluntário em assumir a responsabilidade e, o conhecimento e habilidades de cada um dos candidatos.

Para a implementação foi observado, porém que principalmente por tratar-se de uma ONG, que conta fundamentalmente com a atividade voluntária para a realização de suas atividades – na sua maioria portadores do vírus da Hepatite C, em tratamento e, portanto, com a saúde bastante fragilizada – que a realização e implementação de estratégias passam por alguns dilemas essenciais para o alcance do impacto social desejado, tais como: a) pouco conhecimento de gestão por parte dos diretores da instituição; b) complexidade de captação de recursos, c) demanda da sociedade muito maior do que a capacidade que a instituição tem em atender; d) políticas públicas que não são objetivas, ocorrendo a interferência política constantemente, dificultando o planejamento futuro da entidade; e) desafios no entendimento da complexidade em lidar com inovação e tecnologias de ponta.

Um dos resultados alcançados foi a criação de um mecanismo de acompanhamento de indicadores do Grupo Hércules com base em três pilares: inovação e tecnologia, sustentabilidade e a gestão social. Os indicadores deveriam fornecer subsídios capazes de

avaliar o desempenho organizacional e avanços em relação aos objetivos determinados. Alguns dos indicadores estabelecidos: número de palestras realizadas e número de palestrantes, número de atendimentos diários pelo telefone e internet, volume de material elucidativo distribuído, participações em atividades conjuntas com outras ONGs e entidades em geral, número de membros cadastrados, grau de participação nas reuniões de portadores e familiares, grau de satisfação dos participantes de atividades de mútua ajuda, número de tratamentos obtidos por assessoria jurídica, número de projetos de lei encaminhados por assessoria jurídica e aprovados, avaliação de resultados contábeis (doações de material permanente, de manutenção e divulgação), resultados de projetos para captação de recursos diversos elaborados e encaminhados, número de atendimentos propiciados pela participação de profissionais e equipes multidisciplinares em pesquisas sobre a área, dentre outros.

Decorrido o primeiro trimestre após o início da implementação, realizada seguindo a seqüência de prioridade de ação, foi feita uma avaliação dos resultados obtidos e revisão do plano, observando o princípio de que esse elemento era novidade para os gestores. Foi verificado que a etapa de reestruturação tinha sido realizada em cerca de 50% das ações necessárias, todas obtendo sucesso. A participação dos membros da organização, gradativamente eleva-se tornando fraquezas e ameaças em uma força para a organização, no que diz respeito ao processo de aprendizado e no desenvolvimento do potencial da organização. No entanto, durante a implementação do plano a necessidade de profissionalização da gestão foi ressaltada, demonstrando que a longo prazo esse poderia ser o fator de maior fragilidade organizacional em relação ao ambiente em que se encontra inserida. Nesse momento surgiu um novo elemento que não havia apresentado destaque inicialmente.

Verificou-se com a revisão do plano e resultados que alguns elementos de destaque para a atividade de planejamento estratégico não haviam sido contemplados inicialmente: os valores e a visão organizacional. Após a realização de reunião discutindo os aspectos relevantes para guiar as ações do grupo, verificou-se que todos enfatizavam o ser humano, estando centrados em direitos humanos, cidadania, direitos constitucionais, disseminação de informação a respeito da Hepatite C e apoio mútuo. No aspecto visão, como guia das ações futuras, determinou-se que o objetivo para os próximos dez anos é a criação de centros de referência nacional de assistência integral dos portadores de Hepatite C e seus familiares no Estado de Santa Catarina.

A etapa de revisão demonstrou-se de grande valia devido ao evolutivo do planejamento e, principalmente, pelo caráter inicial dos conceitos para os membros da organização. Esse momento mostrou não só aspectos não contemplados anteriormente como ressaltaram outros que até então não se destacavam devido ao contexto de necessidade de reestruturação. Observa-se que de modo geral, o desenvolvimento de novos conhecimentos e formas de gestão vem facilitando a administração organizacional e aumentando a capacidade de melhorias de desempenho. Formas de acompanhamento de desempenho e avanços vem sendo desenvolvidas para que ocorra a melhor compreensão tanto por parte do membros internos à organização como de seus grupos de interesse sobre o impacto social gerado por essa ONG.

O desenvolvimento de formas criativas e inovadoras de desempenhar as atividades vem sendo o aspecto fundamental para o alcance de objetivos e viabilização das atividades.

A inserção de novas tecnologias também vem sendo observada, como elementos facilitadores para o sucesso desse processo seja para agilizar processos, maximizar resultados ou possibilitar a maior interatividade com o meio. A atividade de planejamento mostra-se como um marco nas atividades desta ONG.

4 CONCLUSÃO

O processo de aprendizado em planejamento estratégico, decorrente principalmente, da iniciativa das entidades parceiras, que proporcionaram a oportunidade de participar do curso de capacitação em “Gestão para Organizações da Sociedade Civil”, possibilitou constatar que alguns pontos são bastante frágeis e que, se não melhor trabalhados podem comprometer tanto estratégias como o desempenho da organização no alcance do impacto social desejado. Os aspectos de maior criticidade levantados foram: a) pouco conhecimento de gestão por parte dos administradores da instituição; b) complexidade de captação de recursos; c) demanda da sociedade muito maior do que a capacidade que a instituição tem em atender; d) políticas públicas que não são objetivas, ocorrendo a interferência política constantemente, dificultando o planejamento futuro da entidade; e) desafios no entendimento da complexidade em lidar com inovação e tecnologias de ponta.

O processo de aprendizado em gestão estratégica com a supervisão de profissionais especializados e, em paralelo a demais organizações, desponta como uma oportunidade de troca de informações e conhecimentos, através do *benchmark*, ampliando a abrangência contemplada.

As atividades de definição da missão, visão e valores mesmo que essenciais ao planejamento passam despercebidas por organizações não munidas de administradores possuidores de conhecimentos específicos. Tais elementos servem de balizadores para as ações de todos os membros e *stakeholders* da organização. A clareza da visão, missão e valores possibilita a todos a compreensão dos objetivos e ações a serem tomadas, bem como a comparação entre a situação atual e a realidade desejada.

Na questão estrutural verifica-se como fator relevante a necessidade de profissionalização organizacional, a qualificação é um aspecto a ser ressaltado já que esse mostrava-se como fator restritivo para a sustentabilidade a longo prazo e pode ser o fator de maior fragilidade em relação ao ambiente em que se encontra inserida.

O desenvolvimento de formas criativas e inovadoras de desempenhar as atividades vem sendo o aspecto fundamental para o alcance de objetivos e viabilização dos resultados.

Acredita-se que a utilização do mecanismo de acompanhamento de indicadores do Grupo Hércules com base em três pilares: inovação e tecnologia, sustentabilidade e a gestão social venham a ser o grande marco na gestão da ONG, proporcionando melhores resultados em direção ao cumprimento de sua missão de combate à epidemia da Hepatite C.

A administração estratégica, apoiada na inserção de inovações e tecnologias é essencial à sustentabilidade em ONGs, uma vez que essas dependem exclusivamente de formas criativas para a captação dos recursos essenciais à sua existência, sejam humanos, materiais ou financeiros.

REFERÊNCIAS

ANDREWS, Kenneth R. O conceito de estratégia empresarial. IN O processo de estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ARMANI, Domingos. Breve Mapa do Contexto das ONGs Brasileiras. Disponível em www.abong.org.br, consultado em 19/04/2006.

BOWER, Marvin. The will to manage: corporate success through programmed management. New York: Mc Graw- Hill, 1986.

CERTO, Samuel C. Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

EADIE, Douglas C. Para Além do Planejamento Estratégico. Washington: National Center for Nonprofits Boards, 2004.

FUGLSANG, Lars; SUNDBO, Jon. **The Organizational Innovation System: Three Modes. Journal of Change Management.** London: Sep 2005. Vol.5, Iss 3; pg.329,16 pgs.

GESC Net. Gestão para organizações da sociedade civil. São Paulo: FIA, 2005.

HAMEL, Gary. The why, what and how of management innovation. **Harvard Business Review.** Boston: Feb 2006. Vol. 84, Iss. 2; pg. 72.

MEREGE, Luiz Carlos. Terceiro setor cresce além das expectativas. Disponível em <http://integracao.fgvsp.br/ano9/04/editorial.htm> , consultado em 19/04/2006.

MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

PARSTON, Greg. Produzindo resultados sociais. IN A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997.

PEARCE, John A. The Company Mission As a Strategic Tool; What Is a Company Mission? **Sloan Management Review (pre-1986).** Cambridge: Spring 1982. Vol. 23, Iss. 3, pg. 15, 10 pgs.

SEFFRIN, John R. A futura organização voluntária da saúde. IN A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997.

SERRA, Fernando A. R. Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

VOLBERDA, Henk W.; BOSCH, Frans A. J. V. D. Why management matters most. **European Business Forum.** London: autumn, 2005.