

Utilização do Planejamento Estratégico em Organizações sem fins Lucrativos

Braulio Oliveira¹

braulio@fei.edu.br

¹ FEI, São Paulo, SP, Brasil

RESUMO

O presente artigo aborda a importância do planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos, como forma de contribuir para que elas obtenham auto-sustentabilidade. Além da revisão da literatura pertinente, um estudo de caso é apresentado a fim de ilustrar a sua aplicabilidade em organizações dessa natureza. A impossibilidade de generalizar os resultados e a fonte utilizada para a realização da pesquisa de campo, do tipo documental, colocam-se como fatores restritivos ao trabalho. Assim, recomenda-se que outras metodologias de pesquisa sejam utilizadas em futuros trabalhos acerca do assunto em questão.

Palavras-chave: planejamento estratégico; gestão estratégica; terceiro setor.

1 – INTRODUÇÃO

Em uma época na qual as mudanças sócio-econômicas são constantes, torna-se necessária a utilização de procedimentos administrativos apropriados por parte das organizações empresariais, a fim de que possam sobreviver e se desenvolverem.

O Terceiro Setor movimenta hoje recursos equivalentes a 4,7% do PIB mundial. Em 1995, essas organizações movimentaram cerca de US\$ 1,1 trilhão em 22 países.

Somente nos Estados Unidos, 40 mil fundações empresariais investem anualmente US\$ 400 bilhões em ações sociais (MELO, 1999, p. 09). No Brasil, uma pesquisa realizada pela empresa de consultoria Kanitz & Associados estimou em R\$ 1,73 bilhão o total de investimentos em projetos sociais realizados pelas 400 maiores entidades filantrópicas (LIPPI, 1999, p. A-7).

Em vista da relevância social e econômica do terceiro setor, o presente trabalho tem por objetivo apresentar e discutir o referencial teórico acerca do planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos, e os resultados de um estudo de caso baseado em análise documental, realizado em uma tradicional instituição educacional brasileira possuidora do certificado de filantropia. Estima-se que a partir do presente trabalho, ter-se-á condições de desenvolver um modelo específico para o planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos, trazendo significativa contribuição ao setor.

Embora venha sendo desenvolvido e estudado há décadas, o planejamento estratégico enquanto ferramenta administrativa volta-se, especialmente, a empresas competitivas que possuem a obtenção de lucro como finalidade.

Haja vista a necessidade de as organizações sem fins lucrativos desenvolverem auto-sustentabilidade para que possam bem desempenhar os seus papéis, concorrerem com outras instituições da mesma e de outras naturezas, e em razão das especificidades inerentes à sua própria condição, entende-se que o planejamento estratégico deve ser estudado de forma específica, a fim de não se incorrer em inadequações ao apenas adaptar os conhecimentos já

existentes acerca dessa ferramenta gerencial, para que se possa otimizar os benefícios dela advindos.

Assim, o objetivo do presente trabalho é *aprofundar o conhecimento relativo ao planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos*.

2 – METODOLOGIA

Para a consecução do objetivo apresentado foi realizada a revisão do material bibliográfico encontrado acerca do planejamento estratégico aplicado a organizações sem fins lucrativos, e uma pesquisa de campo em uma tradicional instituição educacional brasileira possuidora do certificado de filantropia - o que fornece a ela benesses fiscais e impõe obrigações legais: o Instituto Presbiteriano Mackenzie.

A coleta de dados foi realizada por meio da estratégia de estudo de caso descritivo, tendo sido utilizada a fonte de evidência *documental*, a qual julgou-se suficiente para as pretensões do presente trabalho (YIN, 2001). A análise realizada foi qualitativa, do tipo descritiva-interpretativa.

3 - AS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Para efeitos do presente trabalho utilizou-se os termos “sem fins lucrativos” e “terceiro setor” como sinônimos, indicando organizações que possuem finalidade social, em contraposição às “empresas de mercado”, que possuem finalidade de lucro para fins particulares. Ressalte-se que, conquanto as organizações de terceiro setor necessitam ser auto-sustentáveis, o lucro proveniente das suas atividades deve ser integralmente reinvestido no “negócio”.

Abordando de maneira generalista em termos de finalidade, Drucker (1995, p. 3) afirma que “a organização sem fins lucrativos existe para provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade”.

De acordo com Fischer (2002, p. 45-46), “essas organizações caracterizam-se por serem privadas, sem fins lucrativos, formais e autônomas e incorporam algum grau de envolvimento de trabalho voluntário”. A autora acrescenta, ainda, que suas atividades são públicas ou voltadas à coletividade.

Embora seja necessário o levantamento de recursos financeiros para a operacionalização das suas atividades, a organização sem fins lucrativos não pode se subordinar a esse processo, mas sim fazê-lo para que sua missão possa ser cumprida (DRUCKER, 1988, p. 41). Assim, a obtenção de recursos financeiros é um meio, e não um fim.

Essas organizações precisam ter comportamento de empresa (organização competitiva no seu mercado de atuação) e responsabilidade de Estado, em razão da necessidade de serem auto-sustentáveis e de atuarem, normalmente, em setores ditos sociais, como de educação e saúde.

3.1 - O TERCEIRO SETOR NO BRASIL

No Brasil as entidades do Terceiro Setor datam do período colonial. Confrarias e irmandades são exemplos de associativismo nesse período, tais como as Irmandades da Misericórdia, responsáveis pelas Santas Casas espalhadas pelo país (FISCHER, 2002, p. 47).

No século XIX, com a industrialização e urbanização do país destacam-se as associações voluntárias laicas. Imigrantes europeus trouxeram formas organizacionais como

as sociedades de auxílio mútuo e sindicatos, que possuíam como principais características a solidariedade, a prestação de assistência social, e a formação de consciência política. Na ocasião, buscavam inserção em um sistema político elitista e fechado que predominava no Brasil até meados do século XX (FISCHER, 2002, p. 48).

Segundo Schommer (2001, p. 03),

"...a partir da década de 1970, prega-se a redução do tamanho e das funções estatais, repartindo-as com as organizações do mercado e da sociedade civil. Destacam-se as organizações da sociedade civil sem fins de lucro, que se estruturam em torno de objetivos públicos e são geridas por agentes privados, constituindo o chamado terceiro setor, distinto do conjunto de organizações do Estado e do mercado."

Originadas de movimentos relativamente formais, organizados em função de causas sociais, e como expressão de resistência à ditadura militar e seus métodos repressores, seus principais objetivos foram a ampliação da política social e a redemocratização do país, a revitalização dos direitos civis e a proteção de grupos sociais marginalizados (FISCHER, 2002, p. 49-50).

Segundo Barreto (1999, p. 140), compete à sociedade civil exercer duplo papel: de um lado atuar como canal de reivindicação das demandas sociais; de outro, funcionar como importante fator de contenção da atuação de grupos de interesses públicos ou privados.

Marcovitch (1997, p. 121) recorda que "por desempenhar função de interesse público, espera-se que a organização do Terceiro Setor cultive a transparência quanto ao seu portfólio de projetos e, também, quanto aos resultados obtidos e os recursos alocados".

Faz-se importante ressaltar que no Brasil essas organizações variam em tamanho, grau de formalização, volume de recursos, objetivo institucional e forma de atuação, diversidade resultante da riqueza e pluralidade de nossa sociedade, e dos vários fatos históricos que delinearão os arranjos institucionais nas relações entre o Estado e o Mercado (FISCHER, 2002, p. 45).

4 - O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Fischer & Falconer (1998, p. 12) alertam para o fato de que o desenvolvimento da administração centrou-se até o momento, fundamentalmente, nas organizações capitalistas e no estado, deixando à margem as organizações do terceiro setor. Também Andion (2001, p. 5) partilha dessa visão ao afirmar que, embora o terceiro setor esteja se desenvolvendo e proliferando, "a gestão das suas organizações é ainda um campo inexplorado, seja por causa dos preconceitos ideológicos existentes, seja por causa da falta de uma fundamentação teórica adaptada à natureza destas organizações".

O aumento da velocidade e da complexidade das mudanças implica a necessidade de utilização de ferramentas gerenciais (BRYSON, 1988, p. 1). De acordo com Drucker (1995, p. 39), uma organização sem fins lucrativos requer quatro coisas para funcionar: um plano, marketing, pessoas e dinheiro.

De acordo com Skloot (2000, p. 316), enquanto as empresas "de mercado" triunfam, os governos são enfraquecidos. Assim, o terceiro setor coloca-se como alternativa para ofertar produtos e serviços sociais, sobretudo às classes menos abastadas. Porém, afirma que elas são vulneráveis e o ambiente é mutante (SKLOOT, 2000, p. 315).

Em vista desse fato, Skloot (2000, p. 318), analisando os movimentos ocorridos nos Estados Unidos, concluiu que existem três alternativas para essas organizações: compra e fusões, associações (*joint ventures*) e gestão profissional. Aponta, ainda, que a competição e os processos de privatização impõe quatro desafios: acesso ao capital, tecnologia da informação, operações em larga escala, e atração e retenção de bons colaboradores (SKLOOT, 2000, p. 318-320).

Fischer & Falconer (1998, p. 17) elucidam que à medida que aumenta a quantidade de organizações com objetivos e ideais similares, acirra-se a concorrência. Um fator que contribui para o acirramento da concorrência é a pressão da sociedade e do governo para que as empresas “de mercado” organizem programas sociais, especialmente nas suas regiões de atuação.

Nas organizações sem fins lucrativos, a competição se faz presente na mesma medida em que a cooperação também se faz, diferindo significativamente das organizações que visam lucro (OSTER, 1995, p. 48). Essa diferença ocorre em razão da busca em contribuir para uma causa social, porém que não cause dificuldades a uma ou outra organização. A cooperação pode se dar por comunhão de causa, por pressões do governo, dos fundadores ou dos partícipes, e pela existência de recursos complementares; a competição pode se dar tanto com outras organizações sem fins lucrativos (pela busca de recursos financeiros, por exemplo), quanto com as com fins lucrativos e com o governo, já que em geral as causas são relacionadas à educação, saúde, serviços sociais e artes (OSTER, 1995, p. 58).

Além do aumento da competição, financiadores internacionais demandam processos profissionais de gestão para que lhes forneçam recursos. Porém, de acordo com os mesmos autores, há forte resistência dessas organizações em se adaptarem a essa exigência (FISCHER; FALCONER, 1998, p. 17).

Durst & Newell (2001, p. 443-457) realizaram uma pesquisa em 87 organizações sem fins lucrativos norte-americanas com o objetivo de verificar como elas tem respondido às constantes transformações do ambiente no qual estão inseridas. Os resultados apresentaram que mais de 80% delas utilizavam-se de planejamento ou gerenciamento estratégico, mais de 65% utilizavam-se de novas tecnologias e processos para aumentar a eficiência e a eficácia, e 50% proporcionavam incentivos aos colaboradores. A análise dos resultados do estudo aponta o planejamento ou gerenciamento estratégico como a técnica mais contributiva para o sucesso dessas organizações. A pesquisa apontou, ainda, que os principais fatores que conduziram à adoção de novas técnicas para a condução das organizações foram a influência dos executivos, o governo, problemas de receita e crescimento da competição.

De acordo com Beggy (2002, p. 22-23), o plano de negócios tradicional é bem visto por tradicionais organizações que não visam lucro. Embora o autor acredite que o plano deva ser similar, aponta as seguintes necessidades específicas:

- Sua missão não deve implicar penúria financeira. Enquanto o objetivo é social, a sustentabilidade é o meio;
- Necessidade de adequada atenção ao gerenciamento financeiro;
- O foco de programa deve ser a demanda do mercado;
- Obtenção de lucro, o qual deve ser integralmente reinvestido;
- Minimização de riscos, utilizando-se de outros indicadores, além do financeiro;
- Mensurar resultados com indicadores apropriados, além dos tradicionais, tais como nível de satisfação das pessoas atendidas.

Para Beggy (2002, p. 23), as organizações que se utilizam do planejamento são mais hábeis em encontrar soluções para os seus desafios, em relação àquelas que não se utilizam. Mara (2000, p. 211-212) afirma que o planejamento estratégico é uma importante ferramenta para as que não possuem lucro como finalidade, pois contribui para realizar a adequada alocação de recursos e para fortalecer a organização financeiramente.

De acordo com Bryson (1988, p. 1), o planejamento estratégico pode ajudar gestores de organizações a pensarem e a agirem estrategicamente. Porém, por se tratar de uma intervenção à medida que implica a definição e utilização de uma metodologia, certamente encontra resistências, inclusive para o reconhecimento da necessidade de sua utilização. Mais ainda do que em uma empresa “do mercado”, nas organizações do terceiro setor o comprometimento dos seus partícipes é fundamental, pois são pessoas que abraçam a causa e não podem ser substituídas como nas primeiras.

Segundo Bryson (1988, p. 5), planejamento estratégico é um esforço disciplinado por originar decisões fundamentais que dêem forma e guiem uma organização.

De acordo com o mesmo autor, o planejamento estratégico pode auxiliar as organizações sem fins lucrativos a (BRYSON, 1988, p. 11-12):

- Pensarem estrategicamente e a desenvolverem estratégias;
- Vislumbrarem direcionamentos;
- Estabelecerem prioridades;
- Dimensionarem as conseqüências futuras de ações presentes;
- Desenvolverem uma base coerente e defensável para a tomada de decisão;
- Controlarem suas atividades;
- Tomarem decisões em diferentes níveis e funções;
- Otimizarem a performance;
- Responderem a situações mutantes;
- Desenvolverem expertise.

Ressalta, ainda, que apesar de os benefícios que a ferramenta pode propiciar, não há garantias de que eles se efetivem, em razão de constituir-se em uma metodologia de trabalho que deve ser operacionalizada por seres humanos. Tal afirmativa apresenta a necessidade de obtenção do comprometimento dos interessados.

O planejamento estratégico não possui um fim em si mesmo. Sua finalidade é de auxiliar o gestor no processo de tomada de decisão (BRYSON, 1988, p. 46).

Marçon & Escrivão Filho (2001) sugerem em seu trabalho que a teoria administrativa deve se adaptar à realidade das organizações do terceiro setor, a fim de que suas características sejam contempladas e respeitadas, ao invés de serem tratadas como disfunções que devem ser ajustadas para que o mesmo processo de gestão utilizado por empresas “de mercado” possa ser utilizado. Desta forma, mais do que adaptações, as ferramentas de gestão que tanto contribuem para o sucesso das empresas “de mercado” devem ser recriadas especificamente para uso das organizações sem fins lucrativos.

5 – O ESTUDO DE CASO

5.1 - CARACTERIZAÇÃO DO INSTITUTO PRESBITERIANO MACKENZIE

O Instituto Presbiteriano Mackenzie teve como semente embrionária a Escola Americana, que iniciou suas atividades na residência do casal Chamberlain – missionários americanos – em 1870, época em que o índice de analfabetismo no país era de 80% (BALANÇO Social, 2002, p. 12-13). O primeiro edifício estruturado especificamente para as atividades educacionais fora erguido em 1892 onde se situa atualmente o campus São Paulo, passando a se chamar Mackenzie College (MATOS, 2002, p. 23-25). Nas palavras do então reitor, Cláudio Lembo, “antes de erguerem os primeiros templos, os missionários implantaram salas de aula” (BALANÇO Social, 2002, p. 72).

Atualmente o Instituto atua da pré-escola à pós-graduação, possui cerca de 36.000 alunos e 2.000 professores e funcionários de apoio em suas unidades em São Paulo, Tamboré, Brasília, Rio de Janeiro e Campinas.

Antes mesmo da existência do Certificado de Filantropia, instituído em 1959 pelo governo brasileiro com o objetivo de estimular o fortalecimento e a proliferação dessas organizações por meio de benefícios tributários, o Mackenzie concedia bolsas de estudo – condição hoje reforçada com a existência de uma área de projetos sociais e do programa Mackenzie Solidário, o qual contempla diversos programas educacionais e de prestação de serviços gratuitos. Em 2001 foram concedidas cerca de 12.000 bolsas de estudo parciais ou integrais, as quais não são de caráter restituível.

A mantenedora do Instituto é a Igreja Presbiteriana do Brasil, a exemplo do que ocorre em outros países, como a Universidade de Princeton, nos Estados Unidos, cuja mantenedora é a Igreja Presbiteriana Norte-Americana. Abaixo apresenta-se o organograma do Instituto.

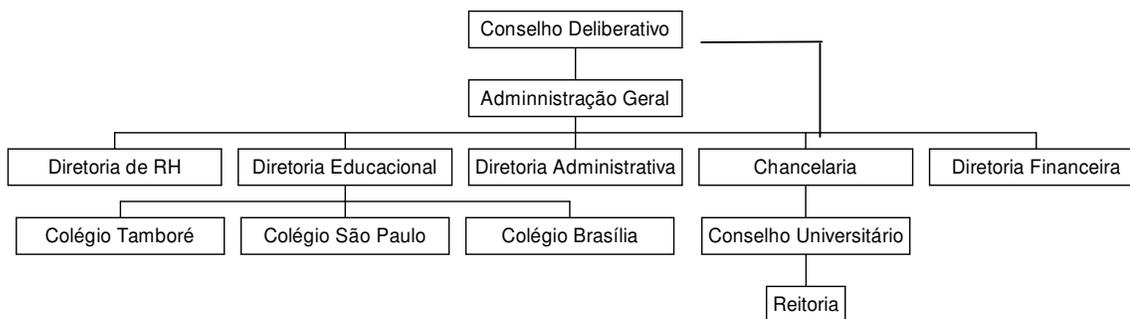


Figura 1 – Organograma do Instituto Presbiteriano Mackenzie
FONTE: Balanço Social (2001).

5.2 - O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO INSTITUTO PRESBITERIANO MACKENZIE

Em 1997, com o auxílio de uma consultoria especializada, o Instituto começou a desenvolver seus planos estratégicos. Segundo o próprio Instituto, “o planejamento estratégico é um projeto para o futuro dentro de um processo contínuo” e, “nos dias atuais não existe uma grande empresa ou instituição educacional que não faça uso dele” (PLANEJAMENTO Estratégico 2002-2012, 2002, p. 4). Tais considerações refletem a preocupação da organização e o seu direcionamento ao profissionalismo.

O último planejamento considerou um horizonte de 10 anos (2002-2012), o que demonstra que para o Instituto a educação não é um negócio, mas sim um projeto de formação

humana, reforçando o seu comprometimento social – fundamental para as organizações do terceiro setor. Para a sua realização, ao longo de quatro meses cerca de 60 pessoas foram mobilizadas, tendo sido elaborado em três fases distintas:

- Revisão do plano anterior e formulação de macro-estratégias e macro-políticas com horizonte de dez anos, pelo conselho deliberativo;
- Formulação dos projetos e planos de ação, pela administração geral, universidade e colégios;
- Formulação do orçamento para a sua realização, pela diretoria financeira.

As etapas para a sua realização indicam proximidade com o que Costa (2002, p. 222) denominou “seqüência W”, a qual busca minimizar as desvantagens provenientes de um planejamento realizado e imposto pela alta administração, como a falta de adesão dos demais colaboradores, e as desvantagens provenientes de um planejamento realizado por aqueles que não possuem conhecimento geral do negócio, o que implica direcionamento e políticas difusas. De acordo com essa seqüência, o direcionamento e alinhamento é realizado pela alta administração, que o submete à colaboração dos demais envolvidos no processo, que o submete à alta administração para validação e ajustes, que o submete para os demais envolvidos para que seja implementado, que submete os resultados à alta administração para que seja avaliado e ajustado, se houver necessidade (COSTA, 2002, p. 223-226).

O conselho deliberativo do Instituto optou pela divulgação de uma síntese do plano a fim de “conclamar toda a comunidade mackenzista a cerrar fileiras para transformar em realidade o que foi planejado”. Essa ação demonstra o comprometimento da instituição para com os partícipes e constitui-se em uma forma simples de obter o comprometimento deles.

Baseado em sua missão, valores e visão, o plano apresenta os objetivos, as estratégias e os programas de ações para quatro eixos: qualidade, crescimento, política institucional e eficiência de gestão.

O plano divulgado apresenta a seguinte estrutura:

- missão, visão e valores e princípios, os quais abordam o relacionamento pretendido em relação a si próprio e aos seus públicos, e o seu posicionamento em termos religioso e vocativo;
- diagnóstico estratégico, o qual analisa fatores externos e internos ao Instituto, possibilitando indicar oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos a melhorar; estratégias institucionais;
- macro-objetivos, os quais são desmembrados em diversos objetivos cada qual com o conjunto de estratégias e ações que permitem o seu alcance (PLANEJAMENTO Estratégico 2002-2012, 2002).

Ressalte-se que no plano divulgado não são apresentadas as formas e critérios de monitoração, controle, avaliação e revisão, muito embora os objetivos sejam quantificados e especificados no tempo e no espaço, o que representa a possibilidade de fazê-lo.

Pela análise que se pode realizar a partir das evidências verificadas, deu-se a aplicação de um modelo de planejamento estratégico empresarial existente, procurando-se adaptar possíveis aspectos conflitantes que poderiam surgir em razão da natureza da organização. Reputa-se o fato de prevalecer os ideais originais de uma organização sem fins lucrativos

sobre os objetivos inerentes a um processo de planejamento empresarial voltado eminentemente a empresas “de mercado”, mostrando que é possível, ainda que com dificuldades adicionais, aplicar o conceito e realizar a operacionalização do planejamento estratégico, com vistas à obtenção dos benefícios descritos na literatura.

6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES A FUTUROS ESTUDOS

Estima-se que o presente trabalho permitiu ampliar o conhecimento relativo ao planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos.

Independentemente do tamanho, da maneira de atuação, e do ambiente onde as organizações estão inseridas, o seu real papel e sua competência organizacional estarão diretamente relacionados com os valores básico que constituíram sua fundação e seu crescimento.

Esses valores, associados ao profissionalismo devem ser os responsáveis pela credibilidade que adquirem junto às sociedades onde atuam. Aspectos esses que podemos atribuir à organização pesquisada.

O fato de o Instituto Presbiteriano Mackenzie fazer uso de conceitos profissionais de gestão permite acreditar na viabilidade de outras organizações sem fins lucrativos também o fazerem, seja pela busca da profissionalização, em razão dos benefícios que a gestão profissional proporciona, seja por pressões dos concorrentes diretos, indiretos ou dos seus públicos de relacionamento, tais como governo, colaboradores e beneficiários.

No entanto, Salamon (1998, p. 11) alerta que as organizações do terceiro setor devem buscar equilíbrio entre o voluntarismo e o profissionalismo, e entre a informalidade e a burocratização, de forma que se possa “transformar sucessos isolados em realizações permanentes”, sem torná-las inflexíveis.

Não obstante tal consideração, assim como uma empresa “do mercado” ou uma estatal, a empresa do terceiro setor deve procurar manter-se atualizada quanto aos novos modelos administrativos. Como cita Castells (1999, p. 497), “as ONGs tem que pensar em acrescentar às suas peculiaridades novos instrumentos de gestão, dotando seus quadros de habilidades, conhecimentos e atitudes que assegurem, ao fim e ao cabo, o cumprimento dos objetivos institucionais”.

Tendo sido o estudo empírico realizado por meio de um estudo de caso, não se tem possibilidade de generalizar os resultados estatisticamente, impelindo estudos de natureza quantitativa para que se possa ter um retrato mais abrangente do assunto aqui desenvolvido. Indica-se, ainda, o desenvolvimento e a validação de um modelo de planejamento estratégico específico para as organizações do terceiro setor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDION, Carolina. As Particularidades da Gestão em Organizações da Economia Solidária. *Anais do XXV ENANPAD*, Campinas, 2001.

BALANÇO SOCIAL 2001 - MACKENZIE. São Paulo: Instituto Presbiteriano Mackenzie, 2002.

BARRETO, Maria Inês. As Organizações Sociais na Reforma do estado Brasileiro. In: PEREIRA Luis Carlos Bresser. *O público não-estatatal na reforma do estado*. São Paulo, FGV, 1999.

BRYSON, John M. *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988.

BEGGY, Terry. Adapting the traditional business plan into social enterprises. *Pennsylvania CPA Journal*, spring 2002.

CASTELLS, M. *A sociedade em rede - a era da Informação: economia, sociedade e cultura*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

COSTA, Eliezer A. *Gestão estratégica*. São Paulo: Saraiva, 2002.

DRUCKER, Peter. *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. São Paulo: Pioneira, 1995.

DURST, Samantha L., NEWELL, Charldean. Theo who, why, and how of reinvention in nonprofit organizations. *Nonprofit Management Leadership*, v. 11, n. 4, summer 2001

FISCHER, Rosa Maria. *O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor*. São Paulo: Gente, 2002.

FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P. Desafios da parceria governo e terceiro setor. *Revista de Administração USP*, São Paulo, v.33, n.1, p.12-19, jan./mar 1998.

GLASRUDE, Bruce. Plans may be strategic, but they need proactive staff to succeed. *Nonprofit World*, v. 19, n.1, p.36-37, jan.-fev. 2001.

LIPPI, Roberta. Terceiro setor espera retomar o crescimento. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 18 mai. 1999, p. A-7.

MARA, Cynthia M. A Strategic planning process for a small nonprofit organization - a hospice example. *Nonprofit Management & Leadership*, v. 11, n. 2, p.211-223, winter 2000.

MARÇON, Denise, ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Gestão das organizações do terceiro setor: um repensar sobre as teorias organizacionais. In: *ENANPAD*, XXV, Campinas, 2001.

MARCOVITCH, Jacques. Da exclusão à coesão social: profissionalização do terceiro setor. In: *3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

MATOS, Alderi S. George Chamberlain: 100 anos da sua morte. *Macckenzie*, v. 4, n. 20, p.23-25, São Paulo: Instituto Presbiteriano Mackenzie, 2002.

MELO NETO, Francisco Paulo de, FROES, César. *Responsabilidade social & cidadania empresarial*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

OSTER, Sharon M. *Strategic management for nonprofit organizations*. Oxford: Oxford University Press, 1995.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2002-2012. São Paulo: Instituto Presbiteriano Mackenzie, 2001.

SALAMON, Lester. A emergência do terceiro setor. *Revista de Administração USP*, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 5-11, jan./ mar. 1998.

SKLOOT, Edward. Evaluation of extinction: a strategy for nonprofits in the marketplace. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 29, n. 2, p. 315-324, jun. 2000.

SCHOMMER, Paula Chies. Investimento social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado. In: *ENANPAD*, XXIV, Florianópolis, 2000.

YIN, Robert. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.