

Planejamento Estratégico em Entidades do Terceiro Setor:
Uma análise na Região Metropolitana de Salvador.

Raimundo Nonato Lima Filho

Mestrando em Contabilidade pela Universidade Federal da Bahia – UFBA
E-mail: raimundolima@ufba.br

Rodrigo Silva de Sousa

Mestrando em Contabilidade pela Universidade Federal da Bahia – UFBA
E-mail: Rodrigo_sdesouza@hotmail.com

José Bernardo Cordeiro Filho

Doutor em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC
Prof. do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (Mestrado) – Universidade Federal da
Bahia – UFBA
E-mail: bernardo@ufba.br

RESUMO

No mundo empresarial para se conseguir uma posição competitiva sustentável, é necessário que a organização seja capaz de manter sob foco a essência de seu negócio. Transformações frequentes e fatores como a atual crise financeira, a expansão da tecnologia da informação e a política econômica provocam desmesurada influência forçando as organizações, em alguns casos, a reajustarem seus planos. Deste modo, as empresas têm buscado ferramentas como o planejamento estratégico para auxiliar sua administração. Não muito diferente deveriam ser as entidades do Terceiro Setor, que buscam alcançar resultados positivos, visando assegurar sua continuidade, a partir da utilização de tais ferramentas. Assim, este artigo pretende verificar qual a importância atribuída ao planejamento estratégico em Organizações de Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) da região metropolitana no período de 2009. Este artigo se fundamenta inicialmente em uma revisão bibliográfica, que busca caracterizar conceitos a cerca do planejamento estratégico e sua relevância enquanto recurso da gestão empresarial aplicada ao Terceiro Setor. Posteriormente, é realizada uma análise quantitativa para verificar a aplicação e a importância que as OSCIPs de Salvador atribuem ao Planejamento Estratégico. Assim, os resultados dessa pesquisa corroboram que as práticas de planejamento utilizadas por essas organizações são incipientes. No entanto, OSCIP's maiores tendem a atribuir mais importância ao planejamento estratégico.

Palavras-Chave: Planejamento Estratégico; Terceiro Setor; OSCIPs; Região Metropolitana de Salvador;

1. INTRODUÇÃO

No mundo empresarial para que as organizações possam conseguir uma posição competitiva sustentável é fundamental que mantenham sob foco a essência de seus negócios, notadamente em ambientes turbulentos, nos quais os planos devem ser continuamente ajustados.

Sobretudo em casos como a recente crise financeira, a expansão da tecnologia da informação e a política econômica provocam desmesurada influência forçando as empresas, em alguns casos, a reajustarem seus planos.

Nestes últimos anos, os cenários econômicos conturbados e consumidores cada vez mais exigentes e menos tolerantes, têm contribuído para que o planejamento estratégico torne-se um recurso indispensável para nortear as ações de qualquer organização. Na intenção de acompanhar as tendências atuais e se conservar de forma competitiva no mercado, as empresas têm buscado ferramentas que as auxiliem na sua administração. Não muito diferentes são as entidades do Terceiro Setor, que buscam alcançar resultados positivos com o fito de garantir sua continuidade. Atualmente, com o crescimento desse importante setor, é necessário que o planejamento estratégico e outras ferramentas gerenciais passem a ser utilizados com maior ênfase no âmbito dessas entidades.

Segundo Ackoff (1974), o planejamento é um processo que envolve a tomada e avaliação de cada decisão e de um conjunto de decisões inter-relacionadas para aumentar a probabilidade de um resultado favorável. Por isso, planejar é um processo contínuo e sistemático para se tomar decisões que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução delas e medir o resultado obtido em confronto com as expectativas almejadas (DRUCKER 1998, p.136).

Planejar é uma rotina indispensável no meio organizacional, por ser um recurso relevante para se atingir os objetivos, de maneira mais eficiente. O planejamento estratégico tem a função de tentar extinguir os fatores que provoquem efeitos prejudiciais à organização, de modo que o executivo possa prevê-los e enfrentá-los numa realidade muito próxima, esboçando um futuro esperado.

Sendo assim, essa pesquisa se propõe a responder a questão: qual o nível de importância percebido pelas Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs) em relação ao planejamento estratégico na região soteropolitana?

Esse trabalho busca analisar a aplicação do planejamento estratégico nas entidades do terceiro setor, considerando suas particularidades e tendo em vista o seu importante papel no cenário nacional. As hipóteses para esta pesquisa buscam evidenciar:

H₁: As OSCIP's de maior porte da região soteropolitana tendem a atribuir mais importância ao planejamento estratégico.

H₂: As práticas de planejamento estratégico das OSCIPs não são abrangentes.

Assim, percebe-se a relevância do tema planejamento estratégico nesse contexto, já que corroborou ser um método eficiente para a organização, estabelecendo-se como um método de aprofundamento do conhecimento da entidade e do ramo de negócio como um todo. Sua sistematização deve ser executada pela organização e não para a organização, pois deve levar em consideração todos os aspectos referentes ao ramo e a atividade, ou seja, cada plano estratégico é singular. Deste modo, o planejamento concentra esforços nos fatores primordiais para as entidades, reduzindo o gasto de tempo em atividades que não agregam valor para o seu crescimento.

A metodologia empregada inicialmente neste presente artigo foi a revisão bibliográfica, que buscou caracterizar conceitos a cerca do planejamento estratégico e sua relevância enquanto recurso da gestão empresarial aplicada ao Terceiro Setor.

Posteriormente, para o emprego de uma coleta de dados através de uma entrevista por telefone com os responsáveis pelas Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs) da região soteropolitana, para isso foi levantada a sua população em Salvador (BA), através do portal eletrônico do Ministério da Justiça, que totalizava 69 entidades. Desta forma, todas essas organizações foram contatadas, contudo, somente 19 delas se disponibilizaram em responder ao questionário. Deste modo, os resultados obtidos por meio dessa amostra serão apresentados e analisados nessa pesquisa.

2. ASPECTOS CONTEXTUAIS BALIZADORES DO OBJETO DE ESTUDO

A competitividade tem exigido das organizações maior controle de qualidade de seus produtos e serviços, e dessa forma, melhor desempenho. O mercado instável induz as empresas de vários segmentos, inclusive as entidades do Terceiro Setor, a repensarem sua posição no meio competitivo, pois sua atividade no respectivo ramo é fruto das suas decisões e ações decorrentes. Os efeitos da globalização e maior competição forçam as empresas a ficar mais inovadoras e criativas, não apenas em termos de produzir melhor, mas também em termos de marketing e finanças; ou seja, a competitividade está presente em todas as áreas da empresa. (FRANCO, 1999, p.93).

Segundo Paim e Barbosa (2003), essas alterações advêm no ambiente externo dessas organizações e são o resultado da interação entre as inovações tecnológicas e as transformações sócio-econômicas. Em função disso, as organizações procuram recursos administrativos que venham ajudar no processo de planejamento, buscando melhorias que venham a contribuir para a continuidade das suas atividades.

Vários fatores influenciam as entidades a optarem pelo uso do planejamento estratégico como recurso gerencial. A tentativa de minimizar o efeito dos fatores exógenos ou os riscos quanto à expansão da sua atividade é uma dessas razões. De acordo com pesquisa realizada por Carvalho (2004, p. 95) as entidades que realizam o planejamento estratégico possuem uma sobrevivência maior, conforme Quadro 1:

Fez PE?	Idade Média	Frequência	Desvio Padrão
Não	15,9	22	15
Sim	25,9	29	32,7
Total	22,5	51	26,6

Quadro 1: Empresas que empregaram o Planejamento Estratégico

Fonte: Carvalho, 2004, p.95

2.1. Processo de Planejamento

Segundo Allison e Kaye (1997, p. 23) processo de planejamento é um conjunto de processos decisórios e compreende as fases do planejamento, execução e controle da empresa, de suas áreas e atividades. Para a tomada de decisão diante das variáveis ambientais é preciso haver uma seqüência lógica e sistematizada que será consolidada através do processo de planejamento. Segundo Guerreiro (1995, p. 66), essa seqüência se inicia pelo planejamento estratégico, passa pelas fases de pré-planejamento, planejamento e programação do planejamento operacional, pela fase de execução e, finalmente, pela fase do controle gerencial.

Uma abordagem em espiral considera as estratégias como mais efetivas quando a formulação e a implementação andam de mãos dadas, conseqüentemente, se os colaboradores focarem uma vez por ano aquilo que conduz os negócios, as idéias estratégicas evoluirão de forma muito lenta, em dissonância com a agilidade do mercado. Essa abordagem diminui o abismo entre a estratégia e sua implementação. Em suma, o que precisa ser feito é um processo onde se possa reunir os tópicos em questão e lidar com eles, assim a estratégia não ficará desatualizada.

Enquanto a missão de uma organização é definida em função das competências que seus gestores possuem, a visão é definida a partir do conjunto de crenças e valores dos proprietários do empreendimento, estabelecendo a forma como a entidade deverá ser gerida. A eficácia da empresa, portanto, pode ser atribuída à perfeita administração das influências, de forma a gerar um resultado econômico positivo. É imprescindível que haja o conhecimento da sistematização (Figura 1), de maneira que no momento seguinte se possa atuar sobre seus elementos.

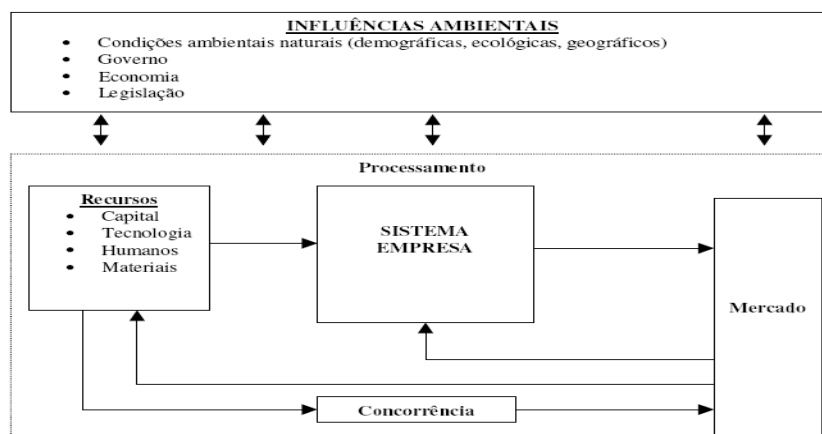


Figura 1: A empresa como sistema aberto
Fonte: Brache, & Rummler, 1992, p.14

A figura 1 identifica influências ambientais a que estão sujeitas as organizações, tais como: as condições ambientais naturais (clima, condições geográficas); o Governo, por meio das diversas medidas que interferem nas empresas, tais como arrecadação tributária, programas de investimentos públicos, política de juros; a economia do país, que interfere diretamente na capacidade de consumo das pessoas e, por fim, a legislação, sob a qual as empresas devem reger todos os seus negócios. Além destas influências ambientais, a figura identifica a existência do fator concorrência. As empresas concorrem entre si pelos recursos e por determinada fatia do mercado.

2.2. A importância do planejamento

Nos países desenvolvidos como Estados Unidos, Japão, Inglaterra entre outros se têm o hábito de planejar estrategicamente desde o nascimento de uma empresa, ao contrário do que se percebe no Brasil, onde há um alto índice de falência de empresas nos primeiros anos, o que evidencia o desconhecimento desse recurso de gestão empresarial.

Planejar é uma atividade de grande relevância no meio empresarial, pois é um

recurso de fundamental importância para que as empresas atinjam objetivos de forma mais eficiente. Planejar não é predizer e sim pontificar o presente e o futuro. Se essa é uma das mais simples e práticas acepções de planejamento, porque será que tantas empresas têm verdadeira aversão a esta prática?

Muitas são as razões encontradas, destacando-se as seguintes: (a) é difícil se planejar alguma coisa, pelas constantes mudanças de cenários, ou que o (b) tempo que se gastaria planejando, poderia ser mais bem utilizado na implantação de algo novo.

Planejamento é o trabalho de preparação para qualquer empreendimento, no qual se estabelecem os objetivos e os recursos necessários para atingi-los, bem como as políticas que deverão disciplinar a aquisição, utilização e disposição desses recursos, etapas, prazos e meios para sua concretização. É um processo no qual se organizam as informações e dados importantes para manter a empresa funcionando e poder atingir determinados objetivos.

O planejamento procura aumentar as chances de sucesso, mas não o garante; ele colabora para a diminuição dos riscos. Um planejamento bem feito pode evidenciar uma oportunidade de investimento além de otimizar os recursos disponíveis, pois, quando se planeja, pode-se visualizar cada parte da empresa, ao mesmo tempo, em que permite ver a empresa como um todo, o que vai ajudar a desenvolver métodos e estratégias eficientes. Fischmann (1987) realizou uma revisão de literatura sobre o planejamento estratégico e a partir desse estudo propôs o seguinte modelo genérico do processo de planejamento:

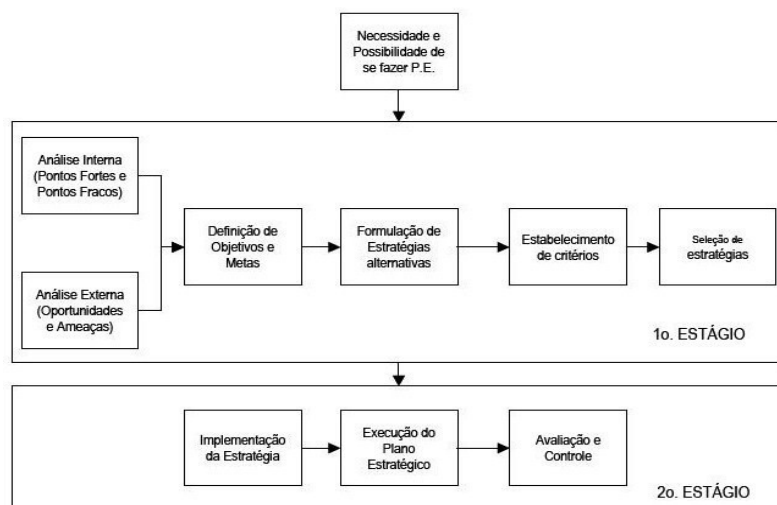


Figura 2: Diagrama simplificado do processo de Planejamento Estratégico
Fonte: FISCHMANN (1987, p. 37)

Este seqüenciamento linear das fases de definição da estratégia de uma organização possui muitas similaridades com um processo industrial, daí surgem críticas a esse modelo, já que o processo de Planejamento Estratégico nem sempre é efetivado de forma linear. Por isso, alguns autores defendem um modelo mais flexível e interativo.

2.3 O Terceiro Setor no Brasil

O conceito de terceiro setor vem do termo traduzido do inglês “Third Sector” que nos

Estados Unidos é freqüentemente utilizado acompanhado da frase “Non Profit Organizations”, resultando a expressão “Terceiro Setor – Organizações Sem Fins Lucrativos”. No Brasil, de acordo com o IBGE (2007) são cerca de 500 mil entidades, e nos primeiros sete anos da Lei

9.790/99 foram repassados do Governo para essas entidades mais de 48 bilhões de reais, configurando a importância e relevância desse setor para a economia.

Muito mais do que uma análise cronológica da nomenclatura Terceiro Setor ou outros análogos, tais como ONGs e OSCIP, procurou-se neste trabalho enfatizar o cenário e a motivação inerentes às instituições que são agrupadas sob este título, pois é isto que nos ajudará a focalizar melhor o nosso problema de pesquisa.

Rubem César Fernandes (1997, p. 32) explica que o termo “ONG” no Brasil está mais associado a um tipo particular de organização surgida na década de 70, em razão do sistema internacional de cooperação para o desenvolvimento do Terceiro Mundo. É importante notar que foram as ONGs as primeiras entidades a se organizar coletivamente e apresentar sua identidade e valores à sociedade, através da negação ao assistencialismo e promoção da defesa de direitos.

Para que seja entendido o conceito de terceiro setor e a busca das entidades que o compõem, Camargo (2006) faz menção a uma ideologia do terceiro setor como um conceito abstrato e ideológico, de um mecanismo social público, porém, não-estatal. Abrangem um conjunto de entidades filantrópicas sem fins lucrativos, que reúnem um aparato de recursos particulares em defesa de interesses coletivos. Essas entidades são autogovernadas e, em sua maioria, envolvem as pessoas num significativo esforço voluntário.

De acordo com Cardoso (2002 apud IOSCHPE 2005, p. 86), discorre sobre o terceiro setor enfatizando o caráter autônomo e inédito que tem inovado as mudanças na sociedade, que se define por não ser nem governo nem empresa, não se submete à lógica do mercado ou governamental, constitui um novo espaço de pensar e agir sobre a realidade social e tem o mérito de romper a dicotomia entre o público e o privado; é o início de uma esfera pública não-estatal e de iniciativas privadas com sentido público, o que vem a enriquecer a dinâmica social. Fazem parte do terceiro setor as instituições filantrópicas, as organizações voltadas para a defesa dos direitos de grupos específicos da população, as múltiplas experiências de trabalho voluntário e, mais recentemente, a filantropia empresarial.

A existência de entidades se deve não apenas à necessidade prestação de serviços sociais, mas também outro fator que justifica o interesse e o desenvolvimento do terceiro setor foi constituir uma forma de participação da sociedade nas decisões do Estado, especialmente em razão do questionamento social com relação ao tamanho e qualidade do Estado, em razão da expansão e o fortalecimento dos direitos humanos e direitos fundamentais, conforme explica Falconer (1999), acentua “o direito de ser respeitado, ouvido e atendido pelo Estado”.

Por isso, o terceiro setor é considerado como uma forma de ampliação da democracia; o cidadão exerce diretamente a condução do Estado, transmuta-se em uma maneira de participação direta da sociedade nas coisas do Estado.

Sobre essa questão, de acordo com Ioschpe (2005) ao mudar o contexto político-econômico, começam a mudar, também, as instituições e as visões sobre elas. Os dois blocos do terceiro setor: um caracterizado pela visão tradicional de organizações voltadas para o serviço social e, outro, as novas ONGs, voltadas para o desenvolvimento social sustentável. Neste

contexto, ganha peso uma percepção funcional em lugar de uma percepção político ideológica. Assim, o terceiro setor carrega consigo a ideologia da negação do lucro e do Poder do Estado. Essas organizações não-governamentais apóiam seus Estatutos em conceitos que transcendem valores utilitários e fundam-se nas tradicionais formas de solidariedade social.

2.4. Planejamento Estratégico no Terceiro Setor

Planejamento estratégico para Oliveira (2004, p.36) “é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

O planejamento estratégico é um recurso utilizado como suporte a mais adequada tomada de decisão de modo que as empresas antecipem-se às mudanças ou mesmo se preparem para enfrentá-las. Assim, o planejamento estratégico deve possuir como principal característica a flexibilidade, com o intuito de permitir o ajuste necessário face às incertezas do mercado a qualquer tempo.

Contudo, quando não se tem uma definição clara das metas de um negócio, tanto a longo como em curto prazo, de nada adianta fazer um planejamento estratégico, por mais completo que seja, pois qualquer caminho é idêntico. Então, a principal razão de se formalizarem as metas e objetivos dos negócios é procurar adequar e orientar o caminho a ser seguido para que a empresa esteja cumprindo sua missão em direção à visão.

No campo do Terceiro Setor, BRYSON (1998, p. 116-141) indica o uso do método de diagnóstico SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* - forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) para análise do ambiente em que a empresa está inserida, ajudando no gerenciamento dessas variáveis da melhor forma. Entretanto destaca a necessidade de que essa análise deve ser precedida da preparação de vários relatórios acerca das forças externas (clientes, usuários, mantenedores, tendências políticas, econômicas e sociais) e internas (informações, pessoas, resultados e departamentos).

O planejamento estratégico tem sido objeto de estudo ao longo de décadas pelos mais diversos autores e esses estudos se voltam especialmente para empresas competitivas cuja finalidade é a obtenção do lucro. No entanto, atualmente com o crescimento do terceiro setor é necessário mais que adaptações no planejamento estratégico em termos de aplicação e sim o desenvolvimento de modelos adequados a essas instituições.

De acordo com Harrison (1992) o tamanho organizacional e a prevalência de tecnologia são dois fatores chave, conforme pesquisa realizada com 61 CEOs, em termo de influência na incerteza que rodeia o sucesso da implementação de escolhas estratégicas. Além disso, Mintzberg (1994) aponta o tamanho como uma das condições facilitadoras para a programação estratégica. Doadores fazem cada vez mais exigências na avaliação de possíveis beneficiados e isto pode sobrecarregar pequenas organizações, por isso recomenda-se que o tamanho e a capacidade sejam fatores determinantes em uma escala de avaliação (EBRAHIM, 2003).

Como grande parte das OSCIPs trabalha principalmente com o apoio extensivo de funcionários e colaboradores, o planejamento estratégico é um meio de concentrar os esforços em prol de um objetivo em comum. Para isso, pesquisas indicaram que o tamanho da organização é um preditor significativo de programas de Gestão de Recursos Humanos (Goodstein, 1994; Ingran e

Simon, 1995 apud Taylor e McGraw, 2006). Em outra pesquisa, Bartran (2004) e Leung (2004) citados por Taylor e McGraw (2006) apóiam a premissa de que as pequenas organizações tendem a usar atividades mais informais para recursos humanos. Verifica-se que as práticas de governança em organizações públicas é menos responsável por mudanças na eficiência das organizações que o aumento de tamanho (O'REGAN, K; OSTER, 2002).

No mundo corporativo, o sistema de governança corporativa das organizações pequenas, muitas vezes não é bem desenvolvido. No entanto, com o aumento de tamanho das organizações, e, conseqüentemente, com uma maior disponibilização de recursos disponíveis, pode-se configurar mais facilmente uma melhor estrutura de governança. Simultaneamente, a crescente complexidade das organizações de maior porte cria a necessidade de uma maior especialização. Isso também ocorre com as organizações sem fins lucrativos, que têm recursos limitados e não podem se dar ao luxo de se tornar muito ineficientes (DEWAELEHEYNNS et. al., 2009).

As ferramentas de gestão que tanto são úteis para empresas “de mercado” devem ser revistas especificamente para uso em empresas sem fins lucrativos. Embora não pareçam, as instituições do terceiro setor também precisam fazer uso de técnicas administrativas eficazes já que precisam desenvolver sua auto-sustentabilidade para poder desempenhar bem seu papel, como também concorrer com outras instituições da mesma natureza que a sua ou não. O uso do planejamento estratégico por instituições do terceiro setor irá contribuir para a adequada alocação de recursos e provocar um fortalecimento financeiro, provando mais uma vez sua eficácia.

3. ANÁLISE DE RESULTADOS:

3.1. Caracterização da amostra

As OSCIPs que fizeram parte desse estudo estão situadas na região metropolitana de Salvador (BA). Dentre as OSCIPs que atuam no espaço delimitado por esse trabalho, apenas 69 delas disponibilizaram dados através do portal eletrônico do Ministério da Justiça. Desta forma, todas estas organizações foram contatadas, sendo que apenas 19 delas, número que compõe a amostra, concordaram em responder à entrevista por telefone, email ou pessoalmente.

Receita Anual Média	N	%
Até 50 mil	2	10,5%
De 50 a 100 mil	5	26,3%
De 100 a 200 mil	9	47,4%
Acima de 200 mil	3	15,8%
Total	19	100,0%

Tabela 1: Receita Anual Média

Receita (contratos de parceria)	N	%
De 10 a 25%	1	5,3%
De 25 a 50%	6	31,6%
De 50 a 75%	7	36,8%
Acima de 75%	5	26,3%
Total	19	100%

Tabela 2: Receita de contratos de parceria

De acordo com as tabelas acima, se verifica que da amostra utilizada nessa pesquisa, 12 das OSCIP's, o que representa 63,15% da amostra, têm uma receita anual média acima de 100 mil reais, o que nesse trabalho, categorizamos como entidade de “grande porte”. Além disso, verifica-se também, que em igual número, mais da metade de suas receitas são oriundas de contratos de parceria com o governo.

3.2 Verificar a importância atribuída às práticas de Planejamento Estratégico

Como apenas a coleta de dados tornou possível a construção de uma amostra com apenas 19 casos, antes da aplicação dos testes de hipóteses planejados foi preciso analisar a forma de distribuição da variável. Para isso, utilizou-se o teste de Kolmogorov-Smirnov, que avalia se os valores de uma amostra podem ser considerados como provenientes de uma população com determinada distribuição teórica e significativa.

	P4	P5	P6	P7	P8	P9
Média	4,32	4,32	4,32	4,84	3,89	4,58
Desvio Padrão	2,926	2,926	2,926	2,774	2,726	2,589
Kolmogorov-Smirnov Z	1,292	1,292	1,292	1,342	1,207	1,482
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,071	0,071	0,071	0,054	0,109	0,025

Tabela 3: Resultados do Teste de Kolmogorov-Smirnov

De acordo com o nível de significância obtido para o teste de Kolmogorov-Smirnov não foi possível atestar a normalidade da variável P9. Assim, os testes apresentados a seguir analisaram as respostas das questões P4 a P8.

Como a escala do instrumento de coleta de dados foi apresentada com sete pontos, entre 1 (Discordo Totalmente) e 7 (Concordo Totalmente), o ponto médio foi igual a 4. Assim, caso práticas robustas de Planejamento Estratégico fossem identificadas, a média na população seria estatisticamente superior a 4 (hipótese alternativa $H_1: \mu > 4$). Caso práticas não robustas fossem verificadas, a média na população seria igual ou menor que 4 (hipótese nula, $H_0: \mu \leq 4$). Os resultados dos testes de hipóteses estão apresentados na Tabela 04.

Pergunta	Sig.
4) A instituição possui uma declaração escrita de sua visão de futuro?	0,643693
5) A instituição possui uma declaração escrita de sua missão?	0,643693
6) A instituição possui uma declaração escrita de seus princípios e valores?	0,643693
7) A instituição possui um registro de seus objetivos e metas?	0,202344
8) A instituição possui um registro de suas estratégias?	0,868226

Tabela 04: Práticas robustas de Planejamento Estratégico.

Como os níveis de significância de cada um dos cinco testes anteriores foram superiores ao padrão 0,05 (ou 5%), se aceita a hipótese nula de igualdade. Ou seja, não foi possível encontrar na amostra práticas robustas de Planejamento Estratégico, confirmando dessa forma nossa H_2 .

3.3 Verificar se OSCIP's com maiores receitas atribuem maior importância às práticas de

Planejamento Estratégico

Para poder atingir este objetivo, os respondentes foram agrupados em duas categorias. Na primeira foram classificadas as OSCIP's com receitas anuais até R\$100 mil. Na segunda categoria foram classificadas as OSCIP's com receitas anuais maiores.

OSCIPs	N	%
Menor tamanho	7	36,8
Maior tamanho	12	63,2

Tabela 05: OSCIPs Agrupadas

A classificação em dois grupos permitiu a realização dos testes de hipóteses apresentados na tabela 06.

Pergunta	Grupo	N	Média	Desvio Padrão	Sig.
4) A instituição possui uma declaração escrita de sua visão de futuro?	Menor	7	1,71	1,89	0,00
	Maior	12	5,83	2,29	
5) A instituição possui uma declaração escrita de sua missão?	Menor	7	1,71	1,89	0,00
	Maior	12	5,83	2,29	
6) A instituição possui uma declaração escrita de seus princípios e valores?	Menor	7	1,71	1,89	0,00
	Maior	12	5,83	2,29	
7) A instituição possui um registro de seus objetivos e metas?	Menor	7	3	2,65	0,02
	Maior	12	5,92	2,31	
8) A instituição possui um registro de suas estratégias?	Menor	7	2,14	2,04	0,03
	Maior	12	4,92	2,61	

Tabela 06: Tamanho das OSCIPs e importância às práticas de Planejamento Estratégico.

As médias apresentadas na Tabela 06 para os grupos das menores e maiores OSCIPs indicam que as maiores apresentam, em média, práticas mais robustas de Planejamento Estratégico. Nas cinco questões analisadas as médias das maiores foram superiores a média esperada igual a 4. Além disso, os níveis de significância dos testes de hipóteses foram inferiores ao padrão 0,05, indicando que as diferenças encontradas foram estatisticamente significativas, confirmando dessa forma a primeira alternativa (H_1). Portanto, estima-se que quanto maior for a movimentação de recursos nas entidades, haverá uma maior preocupação em se planejar estrategicamente. Para conclusões mais sólidas seria necessário ampliar o universo amostral, para com maior rigor científico, concluir que realmente o porte da entidade interfere no nível de preocupação em desenvolver um planejamento estratégico.

Como não foi possível usar um teste paramétrico para a Pergunta 9 (item rejeitado pelo Teste de Kolmogorov-Smirnov), foi realizado um teste não paramétrico de Mann-Whitney U conforme apresenta a Tabela 07.

9) A instituição possui um registro de seu plano de ação?	N	Média dos Ranks	Soma dos Ranks	Mann-Whitney U	Sig
Menor tamanho	7	4	28	0	0,00
Maior tamanho	12	13,5	162		

Tabela 07: Tamanho das OSCIPs e importância às práticas de Planejamento Estratégico (Pergunta 9).

Os postos médios das OSCIP's de maior e menor tamanho indicam que as entidades maiores, em média, possuem registro de seu plano de ação e estas diferenças são significativas, conforme destaca o nível de significância menor que 5% da Tabela 07.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na análise do tema pesquisado, buscou-se mostrar a importância do planejamento estratégico como instrumento de relevância gerencial em entidades do Terceiro Setor. O estudo sugere que o planejamento estratégico quando corretamente utilizado desencadeia um método completo na organização. Permite pensar na empresa como um todo, analisando onde está e onde estará em um futuro próximo, investindo em oportunidades bem como reduzindo custo em atividades que não agregam valor para o seu crescimento.

O planejamento força a alta administração a definir ações, responsáveis, prazos, custos, enfim, rotinas que venham permitir que a estratégia saia do papel e se realize de fato. Além de avaliar a distribuição de cargas entre os participantes, permitindo também avaliar se o perfil e o potencial dos envolvidos estão de acordo com as necessidades presentes e futuras da empresa. Por isso, o planejamento estratégico é considerado um diferencial competitivo.

Os objetivos deste estudo foram atingidos, a partir do momento que conseguimos demonstrar a atual situação de gestão estratégica em entidades do Terceiro Setor, na região metropolitana de Salvador. No contexto geral, nossa H_2 foi confirmada, ou seja, as práticas de Planejamento Estratégico na amostra utilizada não é abrangente. Contudo, ao separarmos nossa amostra em pequenas e grandes entidades, nossa H_1 , foi corroborada para o segundo tipo de organização.

Portanto, atendendo o objetivo central dessa pesquisa, verificou-se que a utilização do planejamento estratégico em entidades soteropolitanas ainda não é robusta e consolidada. Contudo, as OSCIPs maiores mostram-se mais preocupadas com esse mecanismo de gestão e apresenta um estágio mais desenvolvido deste em relação as suas similares de tamanho menor.

A execução deste trabalho permitiu a percepção da dimensão da importância do uso do planejamento estratégico, principalmente, em OSCIP's, que em função de sua atividade social têm notória relevância na economia nacional. Assim, os resultados significativos obtidos a partir dessa pesquisa apontam que as práticas de Planejamento Estratégico em OSCIP's maiores são mais robustas. Confirmando as hipóteses levantadas através dos testes apresentados.

O Planejamento Estratégico demonstra ser um processo eficiente na organização do pensamento, é o momento de avaliação da empresa como um todo. Independente do porte da empresa, o planejamento irá concentrar esforços dos fatores primordiais para a empresa, reduzindo o gasto de tempo em atividades que não agregam valor para o seu crescimento, o que representa uma maior eficiência operacional e estratégica.

Desse modo conclui-se que o planejamento estratégico proporciona às empresas planejar seu crescimento e manutenção no mercado, permitindo maior capacidade competitiva e

subsidiando um desenvolvimento sustentável à curto e longo prazo.

Embora, esta pesquisa represente um avanço nas pesquisas realizadas sobre o Terceiro Setor, por conta da utilização de uma abordagem inferencial, que buscou evidenciar relações entre as variáveis do sistema. Este trabalho ainda apresenta limitações em decorrência do tamanho da amostra analisada. Além disso, futuras pesquisas poderiam tentar evidenciar o panorama nacional sobre o tema e buscar mais relações entre as variáveis estudadas.

Resta, por derradeiro, sugerir caminhos e tópicos para futuros trabalhos no campo do planejamento estratégico e sua relação na extensão organizacional, sobretudo envolvendo ramos de organizações específicas, como as OSCIP's. Quanto a essas perspectivas, pesquisas futuras poderiam desenvolver propostas nessa linha de pesquisa, e a partir daí, promover o surgimento de um sólido arcabouço acerca do tema em prol do desenvolvimento científico no campo da Contabilidade na busca de soluções de problemas concretos da sociedade instituída.

Referências

ACKOFF, Russel L. Planejamento empresarial. São Paulo: Atlas, 1980.

ALLISON, Michael & KAYE, Jude. Strategic planning for nonprofit organizations: a practical guide and workbook. New York: John Wiley & Sons, 1997.

BRACHE, Alan P & RUMMLER, Geary A. Melhores desempenhos das empresas: Ferramentas para a melhoria da qualidade e da competitividade. São Paulo: Makron Books, 1992.

BRASIL. Lei nº 9.790, 23 de março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. Disponível em: <<https://www.presidencia republica.gov.br/>>. Acesso em: 09 out. 2009.

BRYSON, John M. Strategic plan for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

CAMARGO, Mariângela Franco de. Gestão do Terceiro Setor no Brasil. Estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos. E col. São Paulo: Futura, 2001.

CARVALHO, Fernando. Práticas de planejamento estratégico e sua aplicação em organizações do Terceiro Setor. São Paulo, Dissertação - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2004.

DEWAELEHEYN, Nico; EECKLOO, Kristof; VAN HERCK, Gustaaf; VAN HULLE, Cynthia; VLEUGELS, Arthur. Do non-profit nursing homes separate governance roles?: The impact of size and ownership characteristics. *Health Policy*, v. 90, n. 2-3, p. 188-195, Maio 2009,

DRUCKER, Peter Ferdinand. Introdução à Administração. São Paulo: Pioneira, 3 ed., 1998.

EBRAHIM, A. Accountability in practice: Mechanisms for NGOs. *World Development* [S.I.], v. 31, n. 5, p. 813-829, May 2003.

FALCONER, Andres Pablo. A promessa do Terceiro Setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. Dissertação (Mestrado

em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de São Paulo, Universidade de São Paulo, 1999.

FERNANDES, Rubem César. Privado, porém público – O terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994.

FISCHMANN A. A. Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas. São Paulo, Tese (livre docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1987.

FRANCO, Hilário. A contabilidade na era da globalização. São Paulo, Atlas: 1999.

GUERREIRO, Reinaldo. A teoria das restrições e o sistema de gestão econômica: uma proposta de integração conceitual. Tese de livre docência apresentada à FEA/USP. São Paulo: p. 270, 1995.

HARRISON, E. F. Perspectives on uncertainty in successful strategic choice at the CEO level. *Omega-International Journal of Management Science* [S.I.], v. 20, n. 1, p. 105-116, Jan 1992.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Perfil das Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/comentar_io.pdf. Acesso em: 25 jul. 2008.

IOSCHPE, Evelyn Berg (org). 3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005. MINTZBERG, H. Rethinking strategic-planning .1. Pitfalls and fallacies. *Long Range Planning* [S.I.], v. 27, n. 3, p. 12-21, Jun 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas. 20. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

O'REGAN, K.; OSTER, S. Does government funding alter nonprofit governance? Evidence from New York city nonprofit contractors. *Journal of Policy Analysis and Management* [S.I.], v. 21, n. 3, p. 359-379, Sum 2002.

PAIM, Isis, BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Da Gerência de Recursos Informacionais à Gestão do Conhecimento. In: PAIM, Isis (org.) A Gestão da Informação e do Conhecimento. Belo Horizonte: 2003.

PINHO, Lorena de Andrade; AZEVEDO, Tânia Cristina; GOMES, Sônia Maria da Silva; SAMPAIO; Conceição; Guimarães. O perfil das Entidades Sociais Certificadas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs) da região Nordeste do Brasil. In: V Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2008, Resende/RJ. V Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rio de Janeiro, 2008.

TAYLOR, Tracy; MCGRAW, Peter. Exploring Human Resource Management Practices in Nonprofit Sport Organisations. *Sport Management Review*, v. 9, n. 3, p. 229-251, Nov. 2006.