



**III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)**  
**II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)**  
ISSN:2317-8302

# **ALINHAMENTO ENTRE A DEFINIÇÃO E A IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES DE TERCEIRO SETOR**

**BASSIRO SÓ**

USP - Universidade de São Paulo  
bassiroso@gmail.com

**MARIA ISABEL MARCANTONIO**

USP - Universidade de São Paulo  
maisabel@terra.com.br



## ALINHAMENTO ENTRE A DEFINIÇÃO E A IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES DE TERCEIRO SETOR

### Resumo

Este estudo teve como objetivo identificar que formas as organizações do Terceiro Setor usam para assegurar o alinhamento entre a definição e implementação de suas estratégias organizacionais. Trata-se de pesquisa exploratória, de natureza qualitativa e descritiva, em que foi utilizado o método do estudo de caso na Fundação Y de uma grande instituição financeira americana. A unidade estudada foi a subsidiária brasileira, com sede na cidade de São Paulo. A análise considerou todos os processos de implementação adotados pela unidade da fundação no Brasil. Para dar maior consistência à pesquisa, foi utilizada a triangulação de dados, oriundos de diferentes fontes, bem como a triangulação da teoria, considerando as diferentes perspectivas das teorias escolhidas para a validação das proposições da pesquisa. A análise dos dados permitiu verificar que na Fundação Y o processo de implementação emana das diretrizes estratégicas da matriz e todo processo de execução é orientado por meio de projetos que são selecionados pela subsidiária Brasileira para aprovação ou não pela matriz. O estudo também permitiu identificar dissonância entre a formulação e a implementação em função do distanciamento entre as duas equipes.

**Palavras-chave:** Estratégias; Alinhamento da Estratégia; Terceiro Setor

### Abstract

This study aimed at identifying ways that organizations of the Third Sector use to secure the alignment between definition and implementation of their organizational strategies. This is an exploratory research of qualitative and descriptive nature in which the case study method at Foundation Y of a great American financial institution was used. The unit studied was the Brazilian subsidiary, with headquarters in the city of São Paulo. The analysis considered all the implementation processes adopted by the foundation unit in Brazil. In order to provide more consistency to the study triangulation of data was used, from different sources, as well as triangulation of theory, taking into consideration the different theoretical perspectives chosen for the validation of the study proposals. The data analysis allowed the verification that at Foundation Y the process of implementation comes from the strategic guidelines from the headquarters and the whole execution process is oriented by the projects that are selected by the Brazilian subsidiary for approval or not by the headquarters. The study also allowed the identification of dissonance among the formulation and implementation due to distancing among two teams.

**Keywords:** Strategies; Strategy Alignment; Third Sector.



# III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

## 1 Introdução

A implementação da estratégia é inerente à administração; constitui-se em etapa na qual se dá ou não a concretização do planejado em realidade (FISCHIMANN, 1987). No entanto, a estratégia não pode ser vista como mero slogan dentro das organizações, mas, sim, como uma série de escolhas que a empresa faz não só para decidir onde jogar, mas, sim, como ganhar (FAVARO; RANGAN; HIRSH, 2012).

O uso da estratégia nos negócios deriva do campo militar, com as obras de Sun Tzu, “A arte da guerra”, de mais de 2.500 anos, e “Da Guerra”, do general prussiano Carl Von Clausewitz, de 1832. Porém, a estratégia começa a ser usada nos negócios como forma de ganhar espaço e vender mais com a obra de Igor Ansoff, de 1965, o primeiro livro que tratava da estratégia empresarial com foco no planejamento estratégico. Alguns anos mais tarde, Ansoff, na companhia de Declerk e Hayes lançam o livro “Do planejamento estratégico à administração estratégica” (1973). Esse livro ajudou a ampliar o foco das discussões sobre estratégia empresarial e mais tarde apareceram vários outros autores desenvolvendo o tema.

Assim, em 1970, nasce a escola de administração estratégica com foco em estratégia e a ênfase no ambiente em que decorrem o negócios. Nomes como o de Igor Ansoff, Henry Mintzberg e Michael Porter aparecem como fundadores e defensores dessa escola. Com ela, o sistema administrativo passou a ganhar novo posicionamento, uma revisão de atitudes, alocação de recursos e esforços para captar informações relevantes para a elaboração de planos e treinamento (LEITE E ALBUQUERQUE, 2009).

Passado o processo da formulação da estratégia, o desafio que se aproxima é a implementação. Nesse sentido, os autores como Kaplan & Norton, 2008; Hrebiak, 2005; Collins, 2001 e Kotter, 1996 apresentaram ideias e propostas para a execução da estratégia, a partir de uma visão de *cascateamento* dos objetivos estratégicos em metas para cada um dos colaboradores enxergar sua contribuição para a concretização da visão estratégica da organização. Nessa perspectiva, a gestão de projetos se apresenta também como ferramenta de implementação através da tradução das ideias emanadas a partir da visão estratégica da organização, em realidades exequíveis formuladas dentro de uma perspectiva de início, meio e fim (CLELAND, IRELAND, 2000; KUNG, 1998; MAXIMIANO, 2006).

Dentro desse contexto, PMI (2008) apresenta uma sequência hierárquica que se seguida poderá auxiliar as organizações na implementação da sua estratégia assegurando assim o sucesso do Plano estratégico. A sequência é a seguinte:

- a) Elaboração do Plano estratégico;
- b) Portfólio;
- c) Programas;
- d) Projetos e
- e) Subprojetos

As organizações do terceiro setor têm prestado um serviço importante no cenário mundial e nacional. De acordo com o IBGE (2010) existiam oficialmente no Brasil, em 2010, 290,7 mil Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos. Nos EUA, o número total de organizações sem fins lucrativos em 2006 era cerca de 1,5 milhão. Na Austrália cerca de 700.000 e 190.439 instituições de caridade no Reino Unido (DOLNICAR; LAZAREVSKI, 2009).

Pesquisadores como Kaplan (2001), Connell e Yeung, (2006), Dawson (2010), Geradts, Goedegebuure, e Waal (2011) buscaram compreender como se dá a aplicação da performance em organizações do terceiro setor, mas na revisão da literatura, não foi possível identificar um modelo que defendesse ou explicasse como as Organizações do Terceiro Setor poderiam



# III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

assegurar melhor performance na implementação da estratégia organizacional a partir de um alinhamento entre a definição estratégica e a missão.

Neste sentido, compreendendo a representatividade das organizações do Terceiro Setor hoje no Brasil e no Mundo e a importância de formulação de estratégias por essas entidades por forma a garantirem as suas sobrevivências num ambiente competitivo cada vez mais global, torna-se relevante estudar esse assunto. Nesse âmbito, a literatura aponta como maior desafio das organizações a implementação da estratégia (ANSOFF, 1990).

Esta pesquisa busca estudar o tema de alinhamento da estratégia com a missão dentro de segmento de organizações chamadas de Terceiro Setor, propondo a seguinte questão de pesquisa: **Como ocorre o processo de alinhamento entre a estratégia e a missão em projetos sociais?** Nesse sentido, o objetivo central deste estudo consiste em identificar quais são as formas ou ferramentas que as organizações do Terceiro Setor utilizam no seu processo de implementação da estratégia a partir de uma visão de alinhamento.

A estrutura deste artigo corresponde a: introdução; justificativa e a relevância de pesquisa; fundamentação teórica; procedimentos metodológicos; análise dos resultados; conclusão e as referenciais bibliográficas.

## 1.1 Justificativa e Relevância do Trabalho

O tema da implementação é um fator crítico nas estratégias. Segundo Ansoff (1990), considerado um dos primeiros acadêmicos a começar a abordar o tema da estratégia como visão voltada ao planejamento estratégico, “não há nenhum mistério em formular a estratégia, o problema é fazê-la funcionar”. Isto, porque é na fase da implementação que se espera acontecer as mudanças. E tais mudanças, na maioria das vezes exigem um trabalho muito grande na organização tendo como base as duas variáveis tempo e esforço (FISCHIMANN, 1987).

Olhando pela característica das entidades de Terceiro Setor, onde existem colaboradores que trabalham voluntariamente e que na maioria das vezes os gestores sentem-se impotentes em fazer cobranças mais contundentes, como por exemplo, ocorre em outros Setores (Público – Estado e Privado – Empresa). Assim, pode se dizer que essa característica pode dificultar os gestores na sua tentativa de implementar qualquer mudança. Nesse caso, estudar o processo como ocorre a implementação da estratégia dentro de uma organização do Terceiro Setor, torna-se muito interessante tendo em conta que na literatura não foi identificado nenhum estudo que aborda-se especificamente esse assunto.

## 1.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar as etapas do processo de implementação da estratégia;
- b) Descrever todas as etapas e os processos de implementação identificados

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 Formulação da Estratégia

O desenvolvimento da tecnologia da informação acelerou o ritmo das mudanças no ambiente organizacional com fortes impactos na sua gestão econômica. Assim, as organizações que no passado detinham o poder do mercado, ditando os produtos que eram melhores para os consumidores (caso da Ford com seu modelo T preto), não gozam mais desse prestígio graças ao desenvolvimento da tecnologia e a globalização do mercado. Assim, essas entidades precisam-se reorganizar para fazer face à nova realidade. E esse processo passa pela forma



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

pelo qual a organização define e implementa sua estratégia, que poderá garantir a sobrevivência e competitividade no novo ambiente (FOSTER E KAPLAN, 2002).

Uma das formas que as organizações têm adotado como meio para a execução de seus planos estratégicos é por meio de gerenciamento de projetos que pode ser percebido como uma ferramenta de implantação de processos de negócios com ampla aplicação no mundo corporativo, adequado para lidar com um ambiente em constante alteração, com a rápida mudança tecnológica e aliado à competição globalizada (Shenhar et al., 1996). O gerenciamento de projetos destaca-se pelos seus benefícios, migrando de excelência em gestão para o reconhecimento da sua importância como arma competitiva na consecução de estratégias da organização.

Para as organizações de Terceiro Setor, essa realidade não é diferente, ou seja, tem se aumentado o número dessas organizações e conseqüentemente a competitividade em termos de captação de recursos para financiar as suas missões. Com um mundo cada vez mais dinâmico impõe a necessidade de estar atento ao ambiente onde atua, porque, a velocidade com que as informações transitam exigem das organizações uma maior capacidade de dar resposta. Estas questões fizeram com que o processo da formulação, assim como o de implementação da estratégia passa a ser um fator relevante para a sobrevivência e o cumprimento da missão dessas entidades (TACHIZAWA E REZENDE, 2002).

Porém, a estratégia por si só não garante o sucesso ou o fracasso da organização, mas, ajuda na direção dos caminhos a serem trilhados. Cada organização é única e precisa identificar suas competências e explorá-las para obtenção de vantagem competitiva. A seguir figura - 01 apresenta os principais autores que tratam da questão da formulação estratégica.

Modelo Estratégico	Característica	Autor
<b>APO- Administração Por Objetivo</b>	É uma técnica que direciona os esforços organizacionais através de planejamento e Controle	DRUCKER (1952)
<b>Escolas de pensamento Estratégico</b>	Cada uma das escolas destaca um aspecto importante de processo de formulação estratégica;  Cada ponto de vista é simultaneamente, estreito e exagerado, porém interessante e criterioso.	MINTZBERG (1976) MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL (2000).
<b>5.Forças Competitivas</b>	A organização tem que olhar o seu ambiente externo para formular a sua estratégia que lhe permita obter uma certa vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.	PORTER (1980)
<b>Resource Based View _ RBV Competências essenciais</b>	A organização tem que olhar para dentro e com base daquilo que ela sabe fazer de melhor formular a sua estratégia que lhe permita obter uma certa vantagem em relação ao seu concorrente	BARNEY (2001)



# III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

<b>Estratégia de Oceano Azul Strategy Canvas</b>	Identifica o ambiente competitivo e a partir disso, desenhar uma nova estratégia seguindo 4 passos (Eliminar, Reduzir, Aumentar e Criar)	KIM & MAUBORGNE (2006)
--	--	------------------------

**Figura 01 – Autores e ferramentas de formulação estratégica**

Fonte: Os autores

A literatura sobre estratégia apresenta um distanciamento entre o processo de formulação e a implementação da estratégia. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) no seu estudo bibliográfico sobre o pensamento estratégias identificaram algumas variâncias, nomeadamente, que as intenções organizacionais plenamente realizadas podem ser chamadas de estratégias deliberadas e aquelas intenções que não se concretizaram são chamadas de não realizadas. E no percurso da implementação emergem aquelas que não estavam previamente definidas e essas podem ser chamadas de “estratégias emergentes”.

## 2.2 Implementação Estratégica

Segundo Ansoff (1990), formular a estratégia é tarefa relativamente simples se comparada com o processo da implementação. Portanto, formulada a estratégia, deve-se definir quais os objetivos a serem alcançados. E para isso, é necessário escolher um caminho que a organização deve trilhar para assegurar o cumprimento das metas. Nesse caso, a estratégia pode ser comparada com os trilhos por onde os vagões de um trem devem percorrer até chegar à estação. E para fazer com que o trem trilhe o caminho certo até a estação, é necessário que o maquinista tome decisões.

No processo da implementação da estratégia a lógica não é diferente. Os executivos responsáveis pela execução precisam tomar uma serie de decisões que promoverão mudanças na rotina e na cultura da organização. Mudanças essas que exigem tempo e esforço por parte dos responsáveis (THOMPSON, 2000; ANDREWS 2001; BETHLEM, 2004).

No entanto, conforme destaca Mintzberg (1994), o planejamento está fortemente ligado a uma ação, que se possa caracterizar como a atitude de transformar na prática aquilo que foi pensado e desenhado no documento estratégico. E para assegurar a tangibilidade da estratégia, é fundamental que todos os envolvidos tenham uma compreensão clara de quais são os objetivos estratégicos definidos e quais devem ser as suas contribuições para o alcance das metas organizacionais.

A seguir figura 02 apresenta alguns autores e ferramentas para a implementação de estratégia nas organizações.

Modelo	Característica	Autor
<b>Balanced Scorecard – BSC</b>	Ferramenta de comunicação e tradução da estratégia em objetivos, indicadores, metas e ações para cada uma das áreas da organização.	KAPLAN, NORTON (1992)
<b>Administração de Projetos</b>	Ferramenta para execução da estratégia a partir da transformação das ideias em projetos	CLELAND (1998); KING (1998)
<b>Leading Change:</b>	Apresenta uma serie de 8 ações ou passos	KOTTER,



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

<b>Why Transformation Efforts Fail</b>	que orientam o executivo para a implementação da estratégia com sucesso	(1996)
--	---	--------

**Figura 02 – Autores e ferramentas de implementação estratégica**

Fonte: Os autores

Segundo Hamel (2000), na nova economia, em que a mudança é descontínua e muito repentina e a velocidade da informação é muito grande, as empresas que não atentassem a isso estariam propensas à extinção. E para que isso, não ocorra, Porter (1979), defende que a essência da estratégia empresarial que pode garantir uma vantagem competitiva para uma empresa em relação aos seus concorrentes, está na escolha da atividade a ser desenvolvida ou na forma diferente de desenvolver a mesma atividade dos seus concorrentes.

A literatura sobre o tema aponta alguns fatores ou elementos que podem contribuir para o fracasso na implementação da estratégia, como, falta de clareza na comunicação da estratégia para as camadas inferiores da organização; falta de condições (materiais, recursos técnicos e financeiros) para executar a estratégia; distanciamento entre a equipe que formula (Kerzner, 2002) e a equipe de implementação Fischmann (1987), e falta de alinhamento dos objetivos estratégicos com as ações desenvolvidas por demais áreas da organização. Assim, King (1993), defende adoção de técnica de gerenciamento de projetos, como fundamental para garantir a maior eficácia na implementação, sob o argumento de que “os projetos permitem alinhar as estratégias e desdobrá-las para todas as áreas da corporação”.

Os pesquisadores Cleland e Ireland (2000), apontam a gerência de projetos como ferramenta ideal para auxiliar a empresa na implementação da estratégia. Segundo esses autores, para a execução eficaz da estratégia faz-se necessário uma estratégia gerencial que utilize as unidades operacionais na realização do trabalho e a medição de desempenho, que analisa a eficiência das ações que estão sendo desenvolvidas e que gerem informações para os gerentes sêniores.

Naturalmente, esse processo de transformações de ideias estratégicas na realidade através de uso de técnicas de gerenciamento de projetos está intimamente ligado à natureza da estrutura organizacional de cada organização. Segundo Dinsmore (1998), o gerenciamento de projetos bem sucedido é aquele que exige o preenchimento da lacuna existente entre a visão da empresa e os projetos em andamento. E é nesse sentido que uma adequada estrutura de gerenciamento de projetos pode auxiliar a corporação a transformar suas ideias estratégicas em resultados (PATAH, CARVALHO, LAURINDO, 2003).

De acordo com Levine (2005) o gerenciamento de portfólio de projetos é um conjunto de práticas de negócios que traz o mundo dos projetos em grande integração com as outras operações de negócios. É responsável por colocar em harmonia os projetos e as estratégias, recursos e visão de execução da empresa e fornecer a estrutura e processos para a governança de portfólio de projetos. A visão, missão e estratégia de um negócio devem ser operacionalizadas em função dos investimentos realizados pela organização. A execução da estratégia requer a aplicação de processos gerenciais estratégicos, recursos materiais, humanos para obter os resultados esperados pela organização. A Figura 03 ilustra o relacionamento entre os processos estratégicos e táticos da organização.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)



**Figura 03- Gestão de Portfólio**

Fonte: PMI (2006)

Archibald (2003) diz que gerenciamento de portfólio liga o gerenciamento estratégico ao gerenciamento de projetos. A alta administração elabora as estratégias da organização que os patrocinadores dos projetos terão que implementar. O gerenciamento estratégico define o caminho que a organização irá seguir e seleciona os projetos que serão incluídos nos portfólios. O autor coloca doze etapas em relação aos processos de gerenciamento de portfólio:

- 1) Definir os portfólios necessários à organização;
- 2) Definir as categorias de projetos de cada portfólio baseando-se em critérios uniformes para toda a organização;
- 3) Identificar e agrupar todos os projetos atuais e propostos nas categorias e programas definidos;
- 4) Validar todos os projetos perante os objetivos estratégicos da empresa;
- 5) Priorizar os projetos dentro dos programas e portfólios;
- 6) Elaborar o macrocronograma do portfólio;
- 7) Estabelecer e manter o banco de dados de recursos-chaves;
- 8) Alocar os recursos disponíveis nos projetos e programas dos portfólios;
- 9) Comparar necessidades financeiras com a disponibilidade de recursos;
- 10) Decidir como responder pela escassez de recursos;
- 11) Planejar, autorizar e gerenciar cada programa e projeto utilizando os processos de gerenciamento de projetos da organização e os sistemas de suporte para cada categoria de projetos;
- 12) Repriorizar, realocar recursos e reprogramar periodicamente todos os programas e projetos conforme requerido pelo portfólio.

O gerenciamento de portfólio consiste na administração e coordenada dos seus elementos para que os objetivos organizacionais possam ser atingidos e também tem o papel de realizar a ligação entre a governança dos projetos e programas com a governança corporativa a luz da visão estratégica da organização.





## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Morningstar (1999) coloca que EGP é uma entidade responsável pela definição de um método padronizado de avaliar e priorizar projetos e de alocar e gerenciar os recursos necessários para a execução desses projetos. Assim, a função de gestão de portfólio que um EGP pode desempenhar é enfatizada.

Escritório de gerenciamento de projetos pode ser compreendido como uma entidade organizacional formalmente estabelecida com as seguintes funções:

- Consolidar as informações dos projetos e encaminhar para os *stakeholders*;
- Prover treinamento, coach para gerentes de projetos e documentação de toda a carteira de projetos;
- Estabelecer e divulgar padrões, indicadores a serem utilizados e ferramentas de gestão de projetos.

O EGP pode desempenhar papel significativo na implementação dos projetos da empresa, vislumbrando a estratégia estabelecida pela organização.

### 3. Procedimento Metodológico

Os procedimentos metodológicos desta pesquisa são de natureza exploratória, qualitativa e descritiva, possibilitando que o fenômeno fosse investigado a fundo, dando maior ênfase na compreensão da realidade estudada. O método específico foi o estudo de caso, que, segundo Yin (2001), é indicado quando o tipo de trabalho a ser desenvolvido envolve questões “da forma “como” e “por quê? Além disso, é indicado quando o controle que o investigador tem sobre os eventos é muito reduzido, ou quando o foco está em fenômenos contemporâneos dentro do contexto de vida real. É caracterizado pela análise de uma determinada realidade de forma a possibilitar o seu amplo conhecimento. Para a coleta de dados, utilizou-se além de dados secundários (relatórios e informações sobre a fundação retiradas do site da entidade), a entrevista semiestruturada com a Diretora responsável pelos projetos sociais da Fundação no Brasil. A conversa se orientou com base em uma relação de questões centrais sobre o assunto elaborados pelo pesquisador. Durante a entrevista que foi feita via Skype, o investigador sentiu a necessidade de fazer outras questões que emergiram na fala da interlocutora, conforme previsto por Gil (2010). A entrevista foi gravada e posteriormente transcrita o que possibilitou a análise da pesquisa (BARDAN, 2002). Embora o método de estudo de caso ofereça pouca base para uma generalização estatística, pois não considera amostras estatisticamente representativas, é possível fazer uma generalização analítica com relação a proposições teóricas, e não a populações ou universos. E nesta generalização deve-se considerar um conjunto particular de resultados a algumas teorias mais abrangentes (YIN, 2005). Para elucidar a questão da pesquisa, o presente estudo recorreu a literatura para levantar algumas preposições em relação ao assunto: **Proposição 1:** As organizações do Terceiro Setor, a pesar de não visarem o lucro para a divisão entre os seus membros, usam o BSC como ferramenta que auxilia no alinhamento da estratégia com a missão da organização (KAPLAN, NORTON, 1992; 2008). **Proposição 2:** A ferramenta de gestão de projetos é técnica mais adequada para auxiliar as organizações no alinhamento entre a missão e a estratégia definida na luta pela implementação eficaz do plano estratégico. E elas adotam a técnica de gerenciamento de projetos como uma ferramenta de implementação da estratégia (CLELAND; IRELAND, 2000; KING, 1993; MAXIMIANO, 2010)

### 4. Análise dos Resultados

#### 4.1 Empresa estudada

A pedido da nossa fonte de pesquisa, o nome verdadeiro da organização investigada não será apresentado nesse trabalho. E assim, adotou-se um nome fictício, que é Fundação Y



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

A Fundação Y pertencente a uma instituição financeira americana, com atuação no Brasil. Sua missão é apoiar iniciativas focadas no desenvolvimento econômico em comunidades em diversas localidades do mundo, centradas principalmente em projetos de inclusão financeira. Por meio do apoio financeiro a projetos executados por ONGs, a Fundação objetiva contribuir com o desenvolvimento econômico e fortalecimento de famílias e comunidades de baixa renda. O foco é apoiar iniciativas que apresentem alto potencial de impacto social.

O investimento socioambiental da Fundação Y é orientado a resultados, que são medidos por meio de indicadores que possibilitam avaliar o impacto dos programas financiados. Os projetos apoiados são monitorados na sua implementação, visando garantir o sucesso da iniciativa, bem como entender as razões de não cumprimento dos objetivos propostos inicialmente. Dessa maneira, contribuindo com a avaliação do investimento realizado e redirecionando o foco quando necessário.

A estratégia de investimento social da Fundação Y é centrada nos seguintes pilares:

- a) Capacidade financeira e construção de ativos - Aumento no número de adultos e/ou jovens de baixa renda que adotam boas práticas de gestão financeira individual ou familiar, bem como a preservação de ativos financeiros e formação de poupança.
- b) Microfinanças e desenvolvimento comunitário financeiro – Aumento no número de produtos financeiros e de capital que promovam a inclusão financeira de indivíduos e comunidades de baixa renda.
- c) Desenvolvimento de empresas - Aumento no número de micro ou pequenas empresas que promovam geração de renda e oportunidades de emprego para pessoas de baixa renda.
- d) Sucesso na faculdade (somente nos EUA) – aumento do número de estudantes de baixa renda e com bom desempenho acadêmico no ingresso à universidade.
- e) Oportunidades econômicas para jovens (excluindo EUA) – aumento do número de jovens de baixa renda, com idade entre 13 e 25 anos, que atinjam sua independência econômica por meio da abertura de um novo negócio ou trabalhando para uma empresa.
- f) Revitalização de comunidades (somente nos EUA) – aumento do número de conjuntos habitacionais a preços acessíveis ou mecanismos comunitários que contribuam com a busca da sustentabilidade econômica e/ou ambiental de comunidades de baixa renda.
- g) Apoio a catástrofes – apoio imediato a comunidades que forem atingidas por catástrofes naturais com foco na reconstrução de cidades, e ações que visem a recuperação econômica das comunidades no longo prazo.

### 4.2 O processo de Formulação da Estratégia na Fundação Y

Todo o processo da formulação da estratégia organizacional da Fundação Y é feita pela matriz com sede nos Estados Unidos de América, onde se reúne o Conselho da Fundação com a participação de altos executivos da instituição financeira mantenedora. Fato que deixa evidente que a formulação da estratégia na fundação é do tipo “*top-Down*”. Por essa razão, a pesquisa não conseguiu entrar com maior a profundidade na questão. Porém, ela apurou que a subsidiária brasileira tem autonomia para definir qual deverá ser o foco do investimento social por meio da alocação financeira recebida da matriz. A Fundação valendo-se das estratégias definidas pela matriz, ela faz a seleção das ONGs que apresentarem melhores ideias como candidatas para receber os recursos da entidade.

Feito isto, a subsidiária Brasileira remete para a matriz os parceiros selecionados como potenciais para receberem os recursos da Fundação. Assim, a matriz faz todo o processo de “*due dilligence*” antes de decidir pela aprovação ou não do apoio. Ela usa como recurso para fazer a sua verificação uma serie de análises nomeadamente, balanços auditados e



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

demonstrações financeiras das ONGs, análise institucional e de reputação dos membros do conselho e gestores da organização, e por último, análise técnica da proposta.

### 4.3 O processo da Implementação da Estratégia na Fundação Y

Para assegurar a execução eficiente do seu planejamento, a Fundação delega certas responsabilidades a suas subsidiárias ao redor do mundo. Nesse artigo, discute-se o processo de implementação da estratégia na subsidiária Brasileira.

Assim, respondendo ao objetivo número um deste estudo, identificou-se que a subsidiária Brasileira por meio da sua Diretoria é a principal responsável pela execução dos objetivos estratégicos definidos pela matriz americana no Brasil, mediante uma série de ações que sempre devem estar alinhadas a política pré-definida pela matriz.

Para a Fundação Y decidir pelo apoio a qualquer Organização Não Governamental, é necessário passar pelos seguintes passos:

- a) Apresentar uma proposta escrita (projeto) sobre a determinada necessidade;
- b) A Direção executiva da subsidiária Brasileira analisa o projeto, olhando, a relevância social do projeto a sua consistência, orçamento, prazo para execução, e processos de controle da execução contemplados;
- c) A tendidas as etapas **a** e **b**, a Direção Brasileira seleciona os projetos das ONGs que apresentarem condições satisfatórias exigidas nos itens anteriores e os submete para a matriz para uma outra análise;
- d) Dentre as propostas encaminhadas pela Subsidiária Brasileira, a Direção da matriz faz todo o processo de “*due dilligence*” para aprovar ou não o apoio;
- e) Os projetos aprovados pela matriz depois do “*due dilligence*” recebem o apoio da Fundação;
- f) A partir do momento que a ONG recebe o financiamento, a subsidiária Brasileira começa um processo de monitoramento por meio dos indicadores de resultado e de impacto que são definidos no momento de elaboração da proposta pelas ONGs, com a aprovação da Fundação.
- g) A equipe designada para fazer acompanhamento dos projetos financiados exige das entidades beneficiadas a entrega anual de dois relatórios de prestação de contas que mostrarão o estágio do andamento dos projetos e a indicação de futuros financiamentos.

No entanto, analisando todas essas etapas de implementação da estratégia adotadas pela Fundação Y, percebe-se que é um processo burocrático, detalhista e muito bem amarrado. Isto, de um lado pode ser classificado como benéfico por permitir maior controle em todo o processo. Por outro, esse processo pode ser dificultador em termos de execução se tomar em consideração a características das organizações que solicitam apoios a essas entidades. As ONGs, em um país como Brasil apresentam várias dificuldades de ordem estrutural com a carência de mão de obra qualificada para atender no tempo hábil e com eficácia as exigências da Fundação.

Por isso, de acordo com a nossa interlocutora, a Subsidiária Brasileira acaba restringindo o seu processo de seleção àquelas ONGs consideradas grande com estruturas de gestão um pouco mais solida e que têm por habito divulgar periodicamente os seus balanços nos órgãos especializados. Dessa forma, muitas entidades que atuam nas regiões mais desfavorecidas como nas preferias dos grandes centros urbanos e na zona rural acabam não beneficiando dos recursos da Fundação Y, mesmos sabendo que elas apresentem razões nobres e altruístas na sua missão.



## 5. Conclusão

Falar da implementação da estratégia é falar de processo de gestão (Fischmann, 1987). Por tanto, a sua execução exige dos seus responsáveis maior flexibilidade e habilidades gerenciais como a clareza na comunicação, relacionamento interpessoal, análise para a tomada de decisões corretas na hora certa.

As Organizações do Terceiro Setor, se apresentam como entidades públicas de iniciativa privada que visam atender a necessidade de um determinado grupo ou seguimento social dentro das suas limitações sem pensar em gerar lucro para compartilhar entre os seus membros. Por isso, dentro da sua gestão, encontra-se um grupo que presta serviço sem ser remunerado. Esse pessoal que é chamado de voluntários. Eles prestam serviço para ONGs pela sua identificação com a causa abraçada pela organização. Assim sendo, o grande desafio que se coloca aos gestores dessas entidades é conseguir fazer com que esses dois grupos de colaboradores se dediquem no máximo para assegurar o cumprimento das metas organizacionais dentro dos planos preestabelecidos.

No caso, da organização estudada, percebeu-se uma dissonância entre a equipe da matriz responsável pela formulação da estratégia que olham a missão e a equipe da subsidiária Brasileira responsável pela implementação. Conforme relatou a nossa interlocutora, “a maioria das ONGs brasileiras não têm condições técnicas para concorrer e receber a ajuda ou financiamento da Fundação”. “Talvez fosse necessário, a gente contemplar dentro da estratégia mundial da Fundação a capacitação dos líderes e colaboradores das ONGs na elaboração e gestão de projetos”.

Essa dissonância talvez se justifique pela falta de participação efetiva das subsidiárias no processo de formulação da estratégia, como já havia alertado Fischmann (1987, p. 59) de que “os responsáveis pela futura implementação, sem envolvimento no processo de formulação do plano, têm expectativas que suplantam o que lhes é oferecido como sendo desejável”.

Com relação às preposições teóricas adotadas para orientar este estudo, destaca-se o seguinte:

**Proposição 1:** As organizações do Terceiro Setor, apesar de não visarem o lucro para a divisão entre os seus membros, usam o BSC como ferramenta de comunicação e de implementação da estratégia (KAPLAN, NORTON, 1992; 2008).

Não se evidenciou o uso de BSC como ferramenta de comunicação da estratégia na organização estudada. Identificou-se apenas algumas características semelhantes ao BSC no processo de gestão.

**Proposição 2:** A ferramenta de gestão de projetos é técnica mais adequada para auxiliar as organizações na sua luta pela implementação eficaz das suas estratégias. E as organizações do Terceiro Setor adotam a técnica de gerenciamento de projetos como uma ferramenta de implementação da estratégia (CLELAND; IRELAND, 2000; KING, 1993; MAXIMIANO, 2010).

Essa preposição foi confirmada nesta pesquisa. A Fundação Y, apresenta uma cultura organizacional muito alinhado a gestão de projetos. Ela apresenta todos os seus processos de gestão baseados em projetos cujo o escopo é definido em consonância com as entidades beneficentes.

### 5.1 Limitações e recomendações para estudos futuros

Como limitação desta pesquisa é a impossibilidade de generalizar os resultados com base na amostra de apenas uma organização. E a subjetividade dos pesquisadores também deve ser considerada na análise dos dados originados de uma única entrevista. Para trabalhos futuros seria interessante ampliar o tamanho da amostra com outras fundações com o objetivo de elaborar um estudo de casos múltiplos, possibilitando uma melhor generalização dos



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

resultados com base no referencial teórico e proposições definidas no delineamento da pesquisa.

### 6. Referências

- ANDREWS, K. R. **O conceito de estratégia empresarial**. In: MINTZBERG, Henry. & BETHLEM, A. de S. *Estratégica empresarial: conceitos, processo e administração estratégica*. 5ª ed. – São Paulo: Atlas, 2004, p.20-116.
- ANSOFF, H. I. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.
- ARCHIBALD, Russel. D. *Managing High-Tecnology Programs and Project*, 3 ed. Nova York Jonh Wily & Sons Inc, 2003
- CLELAND, D. I.; IRELAND, L. R. *Project manager`s portable Handbook*. New York: McGraw-Hill, 2000
- COLLINS, J. *Good To Great: Why Some Companies Make The Leap And Other's Don't*. New York: HarperBusiness Publishers Inc., 2001.
- CONNELL, J., YEUNG, A. K.. The Application of Niven's Balanced Scorecard in a Not-For-Profit Organization in Hong Kong: What Are the Factors for Success? **Journal of Asia Business Studies** FALL pp26-33. 2006.
- CHRISTENSEN, C. M. Using Aggregate Project Planning to Link Strategy, Innovation, and the Resource Allocation Process. **Harvard Business Review**. Boston, 2000.
- DAWSON, A.. A case study of impact measurement in a third sector umbrella organization. **International Journal of Productivity and Performance Management**. Vol. 59 No. 6, pp. 519-533. 2010
- DINSMORE, P. C. *Winning Business with Enterprise Project Management*. New York. AMACOM, 1998.
- DOLNICAR, S.; LAZAREVSKI, K. Marketing in non-profit organizations: an international perspective. *International Marketing Review*. Vol. 26 No. 3, pp. 275-291, 2009.
- FAVARO, K.; RANGAN, K.; HIRSHE, E. Strategy or execution: which is more important? **Strategy+Business**. Online 1, 2012.
- FISCHMANN, A.A. *Implementação da estratégia: identificação e análise de problemas*. Tese de livre Docência – USP, 1987.
- GERADTS, P., GOEDEGEBUURE, R E WAAL, A. The impact of performance management on the results of a non-profit organization. *International Journal of Productivity and Performance Management* Vol. 60 No. 8, pp. 778-796. 2011.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo. 5.ed. São Paulo:Atlas. 2010.
- HAMEL, G. *Liderando a Revolução*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- IBGE. *As Fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil*. Disponível em: [ftp://ftp.ibge.gov.br/Fundacoes\\_Privadas\\_e\\_Associacoes/2010/fasfil.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Fundacoes_Privadas_e_Associacoes/2010/fasfil.pdf). Acesso em: 23/10/2013.
- KOTTER, J.P. **Leading Change**. Harvard Business Press. 1996.
- KAPLAN, R. S. Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *NONPROFIT MANAGEMENT & LEADERSHIP*, 11(3), Spring 2001.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard - measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The office of strategy management: emerging roles and responsibilities. **Harvard Business Review**, v. 10, n. 04. July-August, 2008.
- KERZNER, H. *Gestão de Projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2002
- KING, W. R. The Role of Projects in the implementation of Business Strategy. In CLELAND, D. I.; KING, W. R. *Project Management Handbook*. New York: Van Nostrand Reinhold, 1993.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- LEBARCKY, F. V., et. al.. O Balanced Scorecard como Ferramenta de Avaliação de Desempenho Organizacional no Terceiro Setor. In: 7º Congresso USP de iniciação científica em contabilidade. São Paulo. Anais...2010
- LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L.G. **Gestão estratégica de pessoas**: conceito, evolução e visão. In: ALBUQUERQUE, L.G.; LEITE, N. P. (Org.). *Gestão de Pessoas: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, 2009.
- LEVINE, H. A. *Project Portfolio Management: a practical guide to selecting projects, managing portfolios, and maximizing benefits*. San Francisco: Jossey Bass, 2005. 1. Ed
- MAXIMIANO, A.C.A. (2010). *Administração de Projetos – Como Transformar Ideias em resultados*. 4ª. Edição. Editora Atlas, São Paulo.
- MINZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookmam, 2000.
- MORNINGSTAR, David. *The Project Office. A Great Idea Whose Time has come- Again* 1999
- PATAH, L. CARVALHO, M.M.; LAURINDO, F. J.B. O PMO como tradutor das estratégias corporativas: um estudo de caso no Setor de Telecomunicações. In: X simpósio de Engenharia de Produção, SIMPEP, Bauro, 2003.
- PORTER, M. How competitive forces shape strategy. Boston: Harvard Review, 1979.
- PORTER, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press. 1980.
- PMI, *The Standard for Portffólio Mngament*, second edition. Newton Square: Project Management Institute, 2008.
- PMIa, *The standar for program management*. Four Campus Boulevard, Newton Square: Project Management Institute, 2006.
- QUINN, James Brian. O processo da estratégia. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p.58.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 1991.
- SHENHAR, A; DVIR, D. Toward a typological theory of project management. *Research Policy*, n 25, p 607-632, 1996.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre. 4.ed. São Paulo:Bookman, 2001.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Trad. Daniel Grassi. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- TACHIZAWA, T. e RESENDE, W. *Estratégia Empresarial: tendências e desafios, um enfoque na realidade brasileira*. São Paulo: Makron Books, 2002, p.71.
- THOMPSON, A. A. *Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Pioneira, 2000.

Para a parte textual do artigo (segunda página em diante), recomenda-se a seguinte estrutura:

- Introdução (contendo tema, problema de pesquisa e objetivos)
- Referencial Teórico
- Metodologia
- Análise dos resultados



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- Conclusões/Considerações finais
- Referências