

# Universidade Federal do Pampa

Deise Moreira Carlos

## **CONTRIBUIÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR**

Trabalho de Curso

SANT'ANA DO LIVRAMENTO  
2010

**DEISE MOREIRA CARLOS**

**CONTRIBUIÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA  
GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR**

Trabalho de Curso apresentado ao curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Msc. Tiago Zardin Patias

**Sant'Ana do Livramento  
2010**

**DEISE MOREIRA CARLOS**

**CONTRIBUIÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA  
GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR**

Trabalho de Curso apresentado ao curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Área de Concentração: Administração

Trabalho de Curso defendido e aprovado em: 13 de Julho de 2010.  
Banca examinadora

---

Prof. Msc. Tiago Zardin Patias  
Orientador  
Graduação em Administração - Unipampa

---

Prof. Msc. Débora Bobsin  
Graduação em Administração - Unipampa

---

Prof. Msc. Roberto de Gregori  
Graduação em Administração - Unipampa

Dedico este trabalho aos meus pais,  
Denise e Paulo, pelo apoio, amor e  
confiança.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço especialmente aos meus pais, pelo carinho, pela dedicação e por segurarem as pontas, sempre, para que este dia pudesse chegar.

Ao meu orientador, Prof. Msc. Tiago Zardin Patias, pela orientação, pelo exemplo de profissional ético e comprometido, sobretudo pelo apoio prestado.

Aos dirigentes das organizações que, gentilmente, me receberam e aceitaram participar das entrevistas.

As minhas irmãs e aos meus sobrinhos pelo carinho, companheirismo e pelos momentos de distração.

Ao meu namorado, pela paciência nos momentos de estresse e especialmente, pelo incentivo constante.

As minhas colegas e amigas: Fernanda Aguirre, Leticia Alves , Pabliane Garcia e Silvia Flores, que de colegas se transformaram em minhas mais fiéis companheiras. Sempre de bom humor, exemplo de persistência, companheiras pras horas boas e ruins. Obrigada pelo apoio.

As minhas amigas Luana e Viviane, pela amizade de longa data e por estarem presentes mesmo a distância, dividindo alegrias e tristezas.

Ao Fabiano Severo, Liliane Selau, Paula Gonçalves e Rafaela Carlos pela amizade, diversão e, principalmente, pelo apoio nos momentos mais difíceis do projeto de trabalho de curso.

Quero agradecer aos professores da banca pelas contribuições, que foram de grande valia.

Devo um agradecimento especial a todos que contribuíram para a realização deste trabalho de curso e que não foram citados.

## RESUMO

As organizações que compõem o Terceiro Setor prestam serviços visando a melhoria da qualidade de vida da população. Recentemente, este setor conquistou uma grande importância, tanto social quanto econômica, tornando-se necessário o aprimoramento da administração destas entidades, a fim de que se mantenham competitivas. O objetivo deste trabalho é verificar de que forma o Planejamento Estratégico pode contribuir na gestão de organizações do Terceiro Setor. Em razão disso, foram analisadas comparativamente duas situações distintas quanto a utilização do Planejamento Estratégico. A metodologia utilizada para o desenvolvimento do estudo dividiu-se quanto aos fins e os meios. Tendo sido caracterizada como pesquisa Descritiva e Comparativa em relação aos fins, e Documental e de Campo em relação aos seus meios. A questão problema foi abordada de forma qualitativa. Os dados foram coletados através de entrevista semi-estruturada, realizada com presidentes de duas organizações filantrópicas. A partir da análise dos resultados verificou-se que a entidade que realiza o Planejamento Estratégico consegue estabelecer suas metas e os meios pelos quais irá alcançá-las, bem como formular e implementar suas estratégias com sucesso. Já a organização que não utiliza Planejamento Estratégico, traça suas metas, apesar de não delinear como irá alcançá-las. Além disso, não consegue formular suas estratégias, e não possui visão de futuro. Por conseguinte, constata-se que tal instrumento de gestão contribui com o desenvolvimento das organizações Sociais, ao passo que possibilita a obtenção de diferentes formas de captação de recursos, a construção da visão de futuro organizacional e o aumento da transparência diante dos parceiros. Em contrapartida, sua ausência inibe o conhecimento a respeito do ambiente em que estão inseridas, dificultando a expansão, em termos de público-alvo, serviços prestados, formas de captação de recursos, sustentabilidade financeira e parcerias com outras organizações ou setores da sociedade, dificultando seu desempenho competitivo.

Palavras chave: Planejamento Estratégico; Terceiro Setor; Planejamento Estratégico no Terceiro Setor

## **ABSTRACT**

The organizations that constitute the third sector render services aiming at a better population's quality of life. Recently, this sector gained as great social importance and as economics, being necessary the excellence of the administration on those corporations, so that they can keep competitive. This study aims to verify how strategic planning can contribute in the third sector organizations management. For this reason, two different situations concerning strategic planning were analyzed. The methodology used to develop the study was divided as to ends and means. Having been characterized as descriptive and comparative research in relation to the purposes and Documentary and Field in relation to their means. The main issue was addressed in a qualitative way. Data were collected through semi-structured interviews with presidents of two philanthropic organizations. From the results analysis, it was verified that an organization that puts a strategic planning on practice can establish its goals and the ways to reach them, as well as formulate and implement successfully its strategies. An organization that does not put a strategic planning in action plans its goals, although it does not plan how to achieve them. Moreover, it can formulate strategies and can not have a vision for the future. Therefore, it was evidenced that such management instrument contributes to the development of social organizations, while it allows the organization vision for the future, the implementation of quality programs and reaching more beneficiaries. On the other hand, the absence of this instrument restrains the knowledge about the environment those organizations are in, making difficult the expansion about target audience, services rendered, ways of fundrising, financial sustainability and partnership with other organizations or other sectors in the society, raising difficulties to its competitive development.

Keywords: Strategic Planning, Third Sector, Strategic Planning in the Third Sector

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Composição do Primeiro, Segundo e Terceiro Setor e as relações entre eles.....	24
--	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro1: As cinco definições da palavra estratégia segundo Mintzberg.....	16
Quadro 2: Roteiro de um Plano Estratégico.....	18
Quadro 3: Instrumentos de coleta de dados relacionado com os objetivos específicos.....	29
Quadro 4: Organizações cadastradas no Conselho Municipal de Assistência Social de Sant’Ana do Livramento.....	31
Quadro 5: Análise comparativa entre a organização que realiza o Planejamento estratégico e a que não realiza .....	37

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Problemática.....	11
1.2 Objetivos.....	12
1.2.1 Objetivo Geral.....	12
1.2.2 Objetivos Específicos.....	12
1.3 Justificativa.....	13
1.4 Estrutura do Trabalho.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 Estratégia.....	15
2.2 Planejamento Estratégico.....	17
2.3 Terceiro Setor.....	21
2.3.1 Conceituação do Terceiro Setor.....	22
2.3.2 Terceiro Setor: classificação, nomenclatura e características.....	23
2.3.3 Planejamento Estratégico no Terceiro Setor.....	25
3 METODOLOGIA.....	27
3.1 Tipo de pesquisa.....	27
3.2 Universo e seleção de sujeitos.....	28
3.3 Coleta e tratamento de dados.....	28
4 RESULTADOS.....	30
4.1 Terceiro Setor em Sant'Ana do Livramento.....	30
4.2 Entrevistas nas Organizações do Terceiro Setor.....	31
4.2.1 Associação Santanense do Deficiente Físico.....	31
4.2.2 Liga Feminina de Combate ao Câncer.....	34
4.3 Análise dos Resultados.....	37
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
REFERÊNCIAS.....	41
Apêndice A – Entrevista.....	47
Apêndice B – Glossário do Planejamento Estratégico.....	49

## INTRODUÇÃO

A economia mundial passou por mudanças, desde o período pós-guerra até os dias de hoje, e conseqüências trouxeram modificações como avanço da tecnologia, aumento do desemprego, globalização dos mercados e aumento da competitividade no mundo empresarial. Tais mudanças, aliadas com a crise do Estado Brasileiro e sua imperfeição em relação ao atendimento de demandas sociais, deram impulso ao desenvolvimento do Terceiro Setor (MARÇON e ESCRIVÃO FILHO, 2001).

As organizações que o compõem buscam solucionar problemas sociais, discutir políticas sociais eficazes, e empregar recursos públicos e privados, nelas investidas, de forma justa e transparente. Para isso, se faz necessário a utilização de técnicas de gestão para que todo esforço utilizado na transformação de recursos, na maioria das vezes limitados, leve ao cumprimento dos seus objetivos. Nesse sentido, Tenório (2006) afirma que a partir da década de 90 tornou-se mais evidente a demanda das Organizações Não Governamentais - ONGs - por medidas que otimizem seus recursos, melhorem suas atividades rotineiras e ampliem as relações com outras organizações. Isso as leva ao estabelecimento de um processo de planejamento, sua tradução em um documento denominado plano e sua implementação.

O Planejamento Estratégico é um instrumento de gestão capaz de auxiliar a organização a manter-se competitiva, no sentido de que estabelece estratégias e meios de lidar com problemas que venham acontecer, além de proporcionar uma visão de longo prazo. No âmbito das Organizações sem Fins Lucrativos, essa técnica é compreendida como um sistema de aprendizado, onde deve haver compartilhamento de ideias em relação ao futuro da entidade (TENÓRIO, 2006). Sobretudo, ao ser implementado deve haver uma atenção especial em relação as diferenças entre as organizações de mercado, para qual inicialmente o Planejamento Estratégico foi criado, e com os entes pertencentes ao Estado.

Tais peculiaridades de gestão das entidades Sociais são intrínsecas a elas, e fazem com que sua gestão seja uma atividade desafiante (MARÇON e ESCRIVÃO FILHO, 2001).

Por conseguinte, a partir do momento em que as organizações do Terceiro Setor dão início a sua atuação de maneira articulada com os outros atores sociais - Mercado e Estado - a fim de gerar desenvolvimento para a sociedade, torna-se uma temática relevante de ser investigada. Por isso, serão averiguadas as contribuições da técnica de Planejamento Estratégico na esfera do Terceiro Setor.

### **1.1 Problemática**

As Organizações sem Fins Lucrativos existem há bastante tempo, ainda que tenham sido mensuradas e conceituadas como membro de um setor específico somente na década de 90.

Atualmente, essas organizações estão conquistando uma vasta importância, tanto social como econômica, tornando-se necessário o aperfeiçoamento de uma gestão mais eficiente, onde administrador possa exercer sua função enquanto planejador, deixando de concentrar-se apenas na resolução de problemas esporádicos, contribuindo assim para que as organizações mantenham-se competitivas (ANDION, 2005; MADEIRA e BIANCARDI, 2003).

Nesse contexto, difunde-se a prática do Planejamento Estratégico como forma de estabelecer estratégias, aperfeiçoar e captar recursos, conduzir o futuro organizacional de forma lógica e influenciar as transformações vindas do ambiente interno e externo à organização (ROSSI e LUCI, 2002; TENÓRIO, 2006). Apesar disso, deve-se levar em conta que as Organizações Sociais são privadas, mas com fins sociais; seus recursos provêm de fontes que não são os beneficiários diretos dos seus serviços, e o peso do aspecto financeiro na motivação de seus colaboradores é menor, se comparado com aqueles que atuam nas organizações de mercado (ZANNI, 2005). Todos esses fatores demonstram que essas organizações

possuem características peculiares que as diferem daquelas que têm sido foco dos estudos em estratégia empresarial, ao longo das últimas décadas.

Isto leva estudiosos como Carvalho (2004) a questionar até que ponto este conceito de estratégia, de caráter competitivo, e os métodos criados para desenvolvê-lo, são aderentes às características das organizações do Terceiro Setor.

Tendo em vista que as organizações do Terceiro Setor não possuem fins lucrativos e, além disso, elas possuem características diferentes das organizações privadas, onde comumente o Planejamento Estratégico é desenvolvido e implementado, torna-se viável que este estudo busque responder a seguinte questão problema: **O Planejamento Estratégico pode contribuir na gestão de organizações do Terceiro Setor?**

## **1.2 Objetivos**

Ao fazer uma investigação torna-se importante o estabelecimento de objetivos gerais e específicos. Eles indicam os resultados almejados ou até mesmo o legado que o estudo proporcionará (LEAL e SOUZA, 2006).

### **1.2.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral do trabalho é verificar de que forma o Planejamento Estratégico pode contribuir na gestão de organizações do Terceiro Setor.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos do estudo são:

- a. Analisar comparativamente duas situações distintas quanto a utilização do Planejamento Estratégico.

- b. Propor reflexões sobre o emprego do Planejamento Estratégico nas organizações do Terceiro Setor.
- c. Compreender de forma geral o contexto do Terceiro Setor em Sant'Ana do Livramento.

### **1.3 Justificativa**

Atualmente, milhares de cidadãos convivem com a vulnerabilidade social e com pouca qualidade de vida. O Terceiro Setor emerge e torna-se relevante agente econômico no Brasil, sobressaindo-se por solucionar esses problemas com eficácia (ZANNI, 2005).

O crescimento das Organizações Sociais pode ser constatado através de dados de um estudo realizado pelas Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil - FASFIL, o qual garante que o setor obteve um crescimento de 157% no Brasil, entre os anos de 1995 e 2002. A pesquisa apontou, também, a existência de mais de 500 mil organizações sem fins lucrativos cadastradas no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística- IBGE, além disso, revela que 5% do Produto Interno Bruto - PIB - Brasileiro corresponde à participação desse setor (ÁLVARES, 2007).

Ao encontro da expansão e importância assumida por este setor, Karpuzas (2006) diz que este se encontra com a necessidade de profissionalização para atuar em conjunto com os demais setores da economia. Além da necessidade de profissionalização, destacam-se entre as razões para a utilização de novos modelos de gestão, as mudanças de paradigmas no mundo atual, que vem acelerando as transformações nos ambientes de todas as organizações, especialmente nos campos econômicos, social, tecnológico, cultural e ambiental. Portanto, a organização só conseguirá evoluir se conseguir se adaptar à conjuntura (PEREIRA, 2009).

Neste sentido, a utilização do Planejamento Estratégico, como instrumento de gestão, desencadeia o estabelecimento de uma nova filosofia organizacional, independente da área de atuação destas entidades, possibilitando a visualização de

um futuro mais focado em ações orientadas pelas demandas do contexto interno e externo.

Além disso, a capacidade de ler o ambiente e entender as expectativas dos indivíduos que afetam ou são afetados pela organização, auxilia o desenvolvimento de estratégias que contribuem com a busca de resultados seja na captação de recursos, na comunicação com a sociedade, no gerenciamento das pessoas e ainda, na prestação dos serviços para o público-alvo (SANTOS, 2006).

Em razão disso, verifica-se a importância do desenvolvimento deste estudo, devido a sua contribuição para as instituições, que por vezes atuam a margem da gestão, sem conhecimentos específicos.

#### **1.4 Estrutura do trabalho**

O estudo está estruturado em cinco capítulos, onde encontram-se, distribuídos sequencialmente, os capítulos da Introdução, Referencial Teórico, Metodologia, Resultados e Considerações Finais.

O capítulo 1 compreende a Introdução ao estudo, onde procura-se contextualizar de uma forma geral a temática da pesquisa, a problemática apresentada e a justificativa em relação a relevância do estudo.

O capítulo 2 cuida do Referencial Teórico do trabalho, contemplando sucintamente temas relacionados a Estratégia, Planejamento Estratégico, Planejamento Estratégico no Terceiro Setor , bem como a conceituação e características sobre o mesmo.

Já o capítulo 3, corresponde a Metodologia, onde estão descritos o tipo de pesquisa, universo e seleção de sujeito, coleta e tratamento dos dados.

O capítulo 4 diz respeito aos Resultados obtidos através da entrevista semi-estruturada e análise de documentos, abrangendo, também, a análise a cerca dos mesmos. Por fim, o capítulo 5 corresponde as Considerações Finais do estudo e, reflexões a respeito do mesmo.

## REFERENCIAL TEÓRICO

No presente capítulo são abordados estudos, sobre Estratégia, Planejamento Estratégico, Terceiro Setor e Planejamento Estratégico no Terceiro Setor, desenvolvidos pelos seus principais autores, de maneira a desenvolver uma consistência teórica fundamental para a pesquisa.

### 2.1 Estratégia

O estrategista Chinês Sun Tzu foi um dos primeiros a fazer uso do termo estratégia a aproximadamente 3.000 anos. Ele afirmava que os oponentes podiam ver as táticas utilizadas para obtenção da vitória, porém, não conseguiam ver as estratégias que os tornavam vitoriosos (TOSCANI e STEINER NETO, 2007).

O conceito de estratégia foi bastante utilizado no meio militar, porém, na década de 50 começou a fazer parte do vocabulário das organizações privadas, como sendo um conjunto de diretrizes de tomada de decisão a fim de orientar o comportamento de uma organização (ANSOFF e MCDONNEL, 1993).

Neste mesmo sentido Nogueira (2007), afirma que a palavra estratégia ao entrar no âmbito da administração indicava uma comparação entre atividades organizacionais com uma preparação para guerra, relacionando os conflitos de interesses humanos e empresariais com as noções de guerra.

Ansoff (apud TOSCANI e STEINER, 2007) argumenta que o conceito de estratégia ainda poderia ser definido como uma série de manobras para delinear produtos e mercados, e, como uma estratégia mista que é uma regra de decisão incumbida de auxiliar a organização a escolher a estratégia a ser adotada.

Na década de 80, a palavra estratégia deixou de ser utilizada apenas por gerentes, formuladores de políticas e acadêmicos e passou a ser utilizada também como linguagem popular. Já na década de 1990, devido a sua popularização, o termo começou a ser empregado em várias esferas. Os conceitos associados com a

palavra estratégia podem significar políticas, objetivos, táticas, metas, programas, planos, planejamentos (TOSCANI e STEINER, 2007).

Apesar da palavra estratégia ter sido definida de uma forma, a tempos ela vem sendo utilizada de maneiras distintas. O que auxilia, segundo Mintzberg et al. (2006), as pessoas a lidarem com este conceito, por isto o autor apresentou cinco definições para a palavra, conforme o quadro:

<b>Estratégia como:</b>	<b>Definição</b>
Plano	Algum tipo de curso de ação conscientemente pretendido, uma diretriz (ou um conjunto de diretrizes) para lidar com uma determinada situação.
Pretexto	Manobra específica para exceder um concorrente.
Padrão	Coerência em um determinado comportamento, aspirada ou não.
Posição	Maneira de colocar a organização diante de seu ambiente, concentrando seus recursos num nicho ou situação que gere retorno.
Perspectiva	Um conceito existente na mente dos colaboradores organizacionais que define seu comprometimento em relação a forma de agir e reagir.

Fonte: Adaptado de Mintzberg et al. (2006)

QUADRO 1 - As cinco definições da palavra estratégia segundo Mintzberg

Conforme Kluyver e Pearce (2007), a complexidade e sutileza da palavra estratégia impedem que a mesma seja definida em apenas uma frase, embora exista um consenso sobre suas principais dimensões.

O que não pode ser negligenciado é que a mesma ganhou um espaço relevante no âmbito empresarial. Para Ansoff e McDonnell (1993) mesmo a estratégia sendo um instrumento complexo e dispendioso de tempo ela é uma ferramenta de gestão relevante, pois auxilia as empresas a lidar com as mudanças no ambiente empresarial. E como afirmam Kluyver e Pearce (2007), a estratégia contribui para a organização manter sua vantagem competitiva.

## 2.2 Planejamento Estratégico

Nos anos 50, a administração estratégica iniciou-se nas grandes empresas, quando elas passaram a desenvolver o Planejamento a Longo Prazo. Porém, no final da década de 50 e no início dos anos 60 as organizações de grande porte necessitavam aperfeiçoar seus processos de gerencia e planejamento, já que esta ferramenta já não era mais eficaz, principalmente em relação a transformações futuras. Neste momento surgiu o Planejamento associado ao conceito de Estratégia, com um processo relativamente simples, envolvendo somente três etapas: elaboração do plano, consenso e implementação (MELLO, 2000; COSTA e ANDRADE, 2005).

Com o passar do tempo, o Planejamento Estratégico foi abordado como uma análise ambiental no desenvolvimento da estratégia empresarial, apoiando-se no exame das ameaças e oportunidades do meio, dos pontos fortes e fracos da empresa e da escolha de estratégias a fim de maximizar a satisfação dos objetivos organizacionais (ALMEIDA, 1999). Para tanto torna-se relevante a utilização de uma metodologia específica com objetivo de realizar o Planejamento Estratégico, pois é vital para que haja o estabelecimento da direção a ser seguida pela organização.

Na visão de Barros e Oliveira (2004) devem fazer parte desta metodologia a definição do negócio, a missão da empresa, o estabelecimento de princípios, a análise ambiental, a visão empresarial, os objetivos do negócio e as estratégias a serem colocadas em prática. Nesse mesmo sentido, Costa (2007) apresenta um roteiro de um plano estratégico e, menciona a prioridade de cada item. No quadro 2 pode-se verificar o roteiro.

<b>Tópicos do Plano Estratégico</b>	<b>Prioridade</b>
<b>Cenário e Premissas Básicas</b>	Recomendável
<b>Propósito</b> Visão Missão Princípios e Valores	Prioritário Prioritário Recomendável
<b>Estratégias Corporativas</b> Diretrizes estratégicas	Prioritário
<b>Portfólio</b> Áreas estratégicas atuais e novas Estratégias competitivas para cada área estratégica	Prioritário
<b>Objetivos e metas</b>	Prioritário
<b>Planos de Ação</b> Para capacitação competitiva Para capacitação corporativa	Recomendável Recomendável Recomendável

Fonte: Costa, p. 211, 2007

QUADRO 2 - Roteiro de um Plano Estratégico

Em relação aos itens considerados prioritários ao desenvolvimento do Plano Estratégico, comumente citados pelos dois autores, são: Visão e Missão, Análise do ambiente Externo e Interno, Definição dos Objetivos e Metas, Formulação das Estratégias.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), a missão de uma empresa aponta os negócios no qual ela almeja competir e os clientes aos quais pretende atender. E, a Visão possui a finalidade de declarar o que a empresa quer ser, ou em termos mais amplos o que pretende realizar. A Análise do Ambiente Externo deve considerar importantes forças macroambientais (econômicas, demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais) afim de que sejam avaliadas as ameaças e oportunidades que a organização poderá obter (KOTLER e KELLER, 2006).

Já no caso da Análise do Ambiente Interno, devem ser avaliadas fatores microambientais, como por exemplo: Reputação da Empresa, Participação de mercado, Qualidade do produto ou serviço, Liderança visionária, Orientação empreendedora, Flexibilidade e capacidade de resposta. A fim de monitorar as Forças e Fraquezas da empresa (KOTLKER e KELLER,2006).

Em relação à Definição dos Objetivos e Metas, Costa (2007, p. 209) diz que “referem-se aos parâmetros-chave, qualitativos ou quantitativos, que se pretende atingir ou manter em um dado momento ou período de tempo futuro preestabelecido”. Já a Formulação das estratégias refere-se a um plano de ação para atingir as metas, podendo consistir em uma estratégia de marketing, uma estratégia de tecnologia e uma estratégia de busca de recursos compatíveis (KOTLER e KELLER, 2006).

Embora esses sejam considerados os principais itens para a realização do Planejamento estratégico, deve-se considerar que na literatura existe uma vasta quantidade destes métodos. Essas metodologias, abordados por especialistas no assunto, assemelham-se em relação as etapas a serem seguidas e as informações necessárias a tomada de decisões, entretanto, podem se diferenciar quanto a sequência destas etapas e ênfase do modelo e orientação do processo (CORAL, ROSSETTO e SELIG, 2003). Bem como afirmam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) ao assegurar que existem centenas de modelos diferentes de planejamento estratégico. Porém, a maior parte se reduz às mesmas ideias básicas: faça a análise das Forças e Fraquezas - Oportunidades e Ameaças, divida-o em etapas claramente delineadas, articule cada uma destas com muitas listas de verificação e técnicas e dê atenção especial à fixação de objetivos, no início, e à elaboração de orçamentos e planos operacionais, no final.

Entretanto, existem alguns pressupostos em comum entre as diferentes metodologias de Planejamento Estratégico, tais como: deve preceder as demais funções da organização; deve buscar o maior nível de abrangência, podendo até provocar modificações na forma de atuação da organização; deve buscar a maximização dos resultados e a minimização das deficiências, através da eficiência, eficácia e efetividade (ALBUQUERQUE, MEDEIROS e FEIJÓ, 2008).

Todavia, o mesmo ressalta a importância do processo em relação ao produto e, que cada organização deve selecionar os itens do plano estratégico que mais fazem sentido com sua realidade. Por isso, a coluna Prioridade está para apoiar e orientar a escolha.

Embora seja fato que a crescente competitividade empresarial tornou necessário o desenvolvimento e aperfeiçoamento desta ferramenta de gestão, Coral, Rossetto e Selig (2003) afirmam que os padrões de planejamento estratégico foram sendo adaptados e melhorados ao longo dos anos pelos pesquisadores da Administração Estratégica, que inserindo novas variáveis e abordagens, adequaram os modelos de planejamento aos ambientes cada vez mais turbulentos e imprevisíveis que se apresentam ao mundo empresarial.

O Planejamento Estratégico apresenta-se como um importante instrumento de gestão constituído ao longo do tempo. Porém, em algumas situações, seu desenvolvimento em determinadas empresas não é fácil, pois, ele exige rotinas e procedimentos gerenciais, o que acaba gerando resistência à transformações organizacionais. Isto se dá devido a fatores como resistência às mudanças provenientes de um processo de intervenção sob o enfoque de estratégias; negligência de instrumentos e informações relevantes (ROCHA e VANALLE, 2000). Contudo, na visão de Coral, Rossetto e Selig (2003) as principais dificuldades encontradas na condução do Planejamento Estratégico pelas organizações, são: a paralisia pela análise, a qual exige a existência de um especialista, a qualidade da informação, tempo para sua execução, estratégias inadequadas à capacidade da empresa em implementá-las e falhas na implantação do plano, causadas por incapacidade administrativa.

Apesar das dificuldades encontradas na implementação e limitações impostas, em alguns casos, pelo método de gestão, este continua sendo a ferramenta central de análise integrada de todo o negócio e de priorização de ações e investimentos (CORAL, ROSSETTO e SELIG, 2003). E quando utilizado de forma correta esta ferramenta de gestão trás, dentre outras vantagens, o entendimento entre os funcionários de como podem contribuir para o sucesso da organização como um todo; o alinhamento dos executivos com as estratégia organizacionais e, uma visão de longo prazo (LINS, MAGRINI e SILVA, 2007).

### 2.3 Terceiro Setor

O termo Terceiro Setor é uma tradução originária da palavra “Third Sector”, bastante utilizada nos Estados Unidos. Entretanto, no Brasil a expressão “Sociedade Civil” é comumente empregada e designa um conjunto de associações, que não pertencem ao estado e não são econômicas, possuindo ligação com o campo público e social (ALBUQUERQUE, 2006).

Para uma melhor compreensão a respeito do Terceiro Setor devemos nos remeter a um apanhado geral a respeito de sua origem, principalmente no Brasil. A ideia do Terceiro Setor se originou nas iniciativas da Igreja Católica no século XVIII, e no decorrer dos anos englobou uma vasta gama de organizações com papéis distintos (SILVA, 2008).

As ideias desenvolvidas por Pegoraro (2008) nos demonstram que no final do século XIX, o Brasil passou a contar com a participação das entidades sem fins lucrativos. Durante este período, as entidades que mais possuíam destaque eram as igrejas, ligadas à igreja Católica, as quais atuavam em comunidades carentes.

Grande parte das organizações que compõem o Terceiro Setor desenvolvem atividades que anteriormente eram desenvolvidas pelo Estado. Esta concepção surgiu no final dos anos de 1990, quando a atuação do Terceiro Setor destacou-se devido as impotencialidades do Estado (PEGORARO, 2008).

Apesar de existirem a bastante tempo, nos últimos anos o crescimento das organizações do Terceiro Setor vem ganhando destaque tanto na mídia, nas políticas governamentais e nos meios acadêmicos (Zanni, 2005). Assim como podemos observar na citação de Branco (1997, p. 1):

Foi durante as três últimas décadas porém, que a ação não governamental denominada filantrópica ou sem fins lucrativos teve seu espectro ampliado das iniciativas de cunho assistencialista e religioso passando a abranger uma gama muito variada de ações que incluiu iniciativas de caráter nitidamente empresarial nas áreas de saúde e educação que se abrigaram sob a denominação "sem fins lucrativos" para fazer jus aos benefícios fiscais previstos na Constituição.

É notável a atuação dessas organizações na economia mundial, que passa a ser cada vez mais reconhecida, tanto no que se refere à geração de empregos, quanto no impacto social de suas ações. Entretanto, apesar de toda amplitude e dinamismo que essas organizações têm assumido nos dias de hoje, elas não tem recebido atenção necessária, sobretudo, ao que se refere ao campo da gestão (ANDION, 2005; QUANDT e FERNANDES, 2003).

### **2.3.1 Conceituação do Terceiro Setor**

O conceito de Terceiro Setor refere-se à natureza das organizações que não pertencem ao aparelho burocrático do Estado nem ao conjunto das empresas privadas e demais instituições que compõem a economia de mercado (ANDION, 2005). Assim, este setor pode ser “genericamente” conceituado como um setor que mobiliza ações e recursos, objetivando a prestação de serviços não orientados para o lucro (FALCONER, 1999; MARTINS, 1997).

Ainda, cabe verificar que Terceiro Setor é uma denominação que pode abranger várias organizações privadas que se dedicam a prestação de serviços nas áreas de educação, saúde e assistência social, voltando-se para as lacunas deixadas pelo Governo (BRANCO, 1997; RISCAROLLI, RODRIGUES e ALMEIDA, 2007).

Em contrapartida, Teodósio (2001) argumenta que os conceitos em relação a este setor são amplos e imprecisos e que, na maioria das vezes, o termo Terceiro Setor denota apenas uma condição para as pessoas realizarem seus projetos sociais, iniciativas e movimentos.

Embora exista uma abrangência entre os conceitos referidos ao Terceiro Setor, pode-se compreendê-lo como um setor encarregado pela realização de discussões sobre cidadania, preservação ambiental, direitos humanos. Além disso, que não possuam a lucratividade como objetivo final, mas sim, a contribuição com

questões corriqueiras e que não são representadas pelo Estado e nem pela iniciativa privada (SILVA, 2008).

### **2.3.2 Terceiro Setor: classificação, nomenclatura e características**

Ao conceituar o Terceiro Setor, pressupõe-se a existência de outros setores: o primeiro e o segundo. O Estado corresponde ao Primeiro Setor, abrangendo as instituições políticas, Prefeituras Municipais, Governos Estaduais e Presidência da República, além de autarquias e ministérios, caracterizando-se por possuir fins públicos (ÁLVARES, 2007; QUANDT e FERNANDES, 2003; SANTOS, 2006).

Já o segundo setor é composto pelas dinâmicas do mercado, onde as organizações privadas atuam, utilizando recursos privados, em benefício próprio.

A dinâmica provocada na sociedade por estes dois setores traz consigo além de desenvolvimento econômico, problemas sociais. Tais dificuldades cresceram de uma forma muito acelerada, gerando a necessidade de entidades que busquem suas soluções. É neste âmbito que se desenvolve o Terceiro Setor, realizando atividades em paralelo com os demais setores, como pode ser observado na figura 1.

Sendo assim, pode-se dizer que o Terceiro Setor é um espaço institucional constituído por iniciativas privadas e voluntários em um sentido público, onde os objetivos principais são sociais em vez de econômicos (FRANCO, PEREIRA e SARTORI, 2003). Para que estes objetivos sejam alcançados é fundamental que as Organizações Sociais busquem utilizar recursos advindos desta interação entre tais organizações, de forma transparente e ética. Pois, assim se tornará possível a continuidade deste setor.



Fonte: Elaborado pela autora com base nas ideias de Álvares (2007).  
FIGURA 1 - Composição do primeiro, segundo e terceiro setor e as relações entre eles.

Além de sua classificação como sendo pertencentes ao Terceiro Setor, as organizações que não visam o lucro possuem diferentes denominações como, por exemplo: Organizações não Governamentais, Organizações da Sociedade Civil, Organizações sem Fins Lucrativos, Organizações Filantrópicas, Organizações Sociais, Entidades Solidárias, Independentes, Caridosas ou Associativas. Contudo, o termo que encontra uma maior aceitação para denominar este setor no Brasil é o termo Terceiro Setor (FALCONER, 1999).

No que diz respeito as organizações que o constituem, podemos citar as Organizações não Governamentais, Cooperativas, Associações, Fundações, Institutos, Instituições Filantrópicas, Entidades de Assistência Social e as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (ÁLVARES, 2007). Elas se caracterizam por realizar ações beneficentes, religiosas, sociais, culturais, de conhecimento e filantrópicas, a fim de concretizar as demandas e realizar atividades com finalidade social (MARÇON e ESCRIVÃO FILHO, 2001). Essas organizações além de possuir finalidades semelhantes possuem características em comum como diz Albuquerque (2006) ao afirmar que: suas ações são contraditórias as ações do governo, pois os bens e serviços públicos provem da atuação de Estado e de iniciativas particulares; as atividades são distintas das ações do mercado, pois

primam pelos interesses coletivos; possuem uma visão de integração e complementação entre as ações públicas e privadas.

Por todas essas características torna-se difícil a tarefa de definir as ações das Organizações da Sociedade Civil, assim como, transpor práticas administrativas, tradicionalmente desenvolvidas para empresas, sem considerar suas peculiaridades (ANDION, 2005).

### **2.3.3 Planejamento Estratégico no Terceiro Setor**

De acordo com as ideias desenvolvidas por Carvalho (1999), as organizações sem fins lucrativos vêm perdendo, a duas décadas, seu caráter alternativo e estão adotando as práticas empresariais, devido ao fato de necessitarem financiar o desenvolvimento de suas atividades. Além disso, como manifesta Karpuzas (2006), elas necessitam profissionalizar-se para que a interação com os outros setores, estado e mercado, se dêem com maior efetividade e, de forma a obter resultados positivos perante a sociedade.

Isto as leva a adotar técnicas de gestão desenvolvidas para as organizações privadas, como o uso do Planejamento Estratégico (CARVALHO, 1999). Para isto, devem ser respeitadas as características deste setor, afim de que o Planejamento Estratégico contribua com o seu desenvolvimento, assim como auxilia na gestão de empresas privadas e órgãos públicos (CARVALHO, 2004).

A realização do Planejamento Estratégico torna-se importante, pois, de acordo com Falconer (1999), as quatro principais dificuldades para as instituições desta natureza no Brasil, diferente das empresas e órgãos públicos, é a construção de uma maior transparência perante as pessoas envolvidas nas atividades, uma elevação significativa na qualidade dos serviços, a sustentabilidade financeira dos programas e o desenvolvimento da capacidade de articulação com organizações de outros setores da sociedade.

Tomando por base as ideias desenvolvidas por Tenório (2006) em relação ao Planejamento Estratégico adaptado as características do Terceiro Setor, observa-se que o mesmo está voltado para a visão ampla e de longo alcance da organização, tendo a finalidade de criar alternativas de ação. Sua realização somente será possível se houver envolvimento entre todas as pessoas que compõem cada departamento da entidade, sendo imprescindível o entusiasmo e criatividade (TENÓRIO, 2006).

Seu processo é constituído pelas seguintes etapas: Definição da missão, ou seja, define-se o que a entidade é, quem são seus beneficiários e que serviços presta; análise do contexto externo, verifica-se de que forma mudanças políticas, econômicas, tecnológicas e socioculturais podem afetar as atividades realizadas pela organização; análise do contexto interno, examina-se o relacionamento entre os colaboradores da instituição, os recursos tecnológicos disponíveis e as condições de infra-estrutura; definição de objetivos, definição de estratégias, como forma de alcançar tais objetivos e elaboração do plano (TENÓRIO, 2006).

Essas etapas orientam o desenvolvimento do planejamento estratégico, permitindo o desenvolvimento da estratégia, para que se torne mais fácil aos colaboradores visualizar a essência do que pretendem realizar, e com que meios.

Entretanto, é importante que os gestores conheçam bem cada um dos elementos do Planejamento Estratégico e suas funções, bem como as mudanças que estão ocorrendo no contexto organizacional. Desta forma, tal técnica de gestão torna-se flexível para poder adaptar-se a possíveis mudanças, e torna-se possível sua utilização eficazmente (KLUYVER e PEARCE, 2007). Neste contexto, observa-se que o paradigma da gestão estratégica penetra também nas organizações do terceiro setor, moldando seu processo administrativo aos imperativos da técnica moderna e de mercado, legitimados pela teoria administrativa convencional (OLIVEIRA JUNIOR, 2002) Proporcionando, assim, maior visão de longo-prazo, preparação melhor para enfrentar as dificuldades e aproveitar oportunidades que surgirão neste futuro (CUNHA e SOBRINHO, 2002).

## METODOLOGIA

### 3.1 Tipo de pesquisa

“Pesquisa é um conjunto de investigações e operações, que necessitam de tratamento científico e, que objetiva descobrir novos conhecimentos ou aprimorar conhecimentos já existentes” (LEAL e SOUZA, 2006; MARCONI e LAKATOS, 2009). Mais especificamente, na área de administração, a pesquisa caracteriza-se como uma busca da verdade, na qual, através de informações reunidas, analisadas e interpretadas, as decisões administrativas se tornam mais eficazes (HAIR, et.al., 2005).

Foi com este propósito que se buscou desenvolver a pesquisa, baseada na classificação de Vergara (2007) no qual a pesquisa dividiu-se de acordo com seus fins e seus meios. Em relação aos fins, o estudo se caracterizou como uma pesquisa descritiva e comparativa. A constatação descritiva mostrou características de determinada população ou de determinado fenômeno, porém, sem a obrigação de explicar os fenômenos que descreveu, embora tenha servido de base para tal explicação (VERGARA, 2007). Já o método comparativo, foi utilizado como técnica de investigação para ressaltar as diferenças e similaridades de gestão e desenvolvimento entre duas organizações do Terceiro Setor, em relação à utilização do Planejamento Estratégico (GIL, 2008).

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa caracterizou-se como documental, pois nos foram disponibilizados documentos a respeito do número de Organizações Sociais registradas no Conselho Municipal de Assistência Social, e de Campo.

O problema de estudo foi abordado de forma qualitativa, pois foi considerado a existência de um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. Além disso, a pesquisa qualitativa

permitiu que as pessoas envolvidas nos fenômenos fossem ouvidas, tendo sido indagada suas ideias e preocupações sobre o assunto. E buscou interpretar o significado do tema para os indivíduos, no seu cenário natural (LEAL e SOUZA, 2006).

### **3.2 Universo e Seleção de Sujeitos**

Universo, ou então população, como é também denominado, diz respeito ao conjunto de elementos que possuem características comuns que serão objeto de estudo (VERGARA, 2007). Neste sentido, a população objeto do presente estudo foram as organizações do Terceiro Setor. Entretanto, o universo desta pesquisa foi composto por duas organizações Sem Fins Lucrativos, cadastradas no Conselho Municipal de Assistência Social, que prestam serviços na área da saúde em Sant'Ana do Livramento. A primeira organização estudada denomina-se Associação Santanense do Deficiente Físico, e a segunda chama-se Liga Feminina de Combate ao Câncer, uma realiza o Planejamento Estratégico e a outra não realiza, respectivamente. O número de organizações selecionadas para pesquisa deu-se em função do método de amostragem por acessibilidade e do objetivo do estudo.

Os sujeitos selecionados e entrevistados foram os presidentes das organizações, por possuírem condições de fornecer dados necessários para a realização do estudo.

### **3.3 Coleta e tratamento dos dados**

Os dados foram obtidos através de uma pesquisa documental e entrevista semi-estruturada. A entrevista foi escolhida devido ao fato de ser considerada uma técnica por excelência na investigação social, e por garantir certa flexibilidade ao entrevistado, ao poder falar com liberdade sobre determinado assunto. Além disso,

possibilitou que fosse adicionada o questionamento sobre métodos de captação de recursos financeiros, aumentando as chances de obtenção de informações adicionais. Em razão a isso, as respostas foram registradas, através de anotações, e gravadas com o auxílio de gravador.

No quadro 3 estão relacionados os objetivos específicos e os instrumentos de coleta de dados que foram utilizados a fim de solucionar o problema de investigação.

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Instrumentos de coleta de dados</b>
Analisar comparativamente duas situações distintas quanto a utilização do Planejamento estratégico.	Pesquisa semi-estruturada.
Propor Reflexões sobre o emprego do Planejamento Estratégico nas Organizações do Terceiro Setor.	Análise dos dados obtidos através da entrevista semi-estruturada.
Compreender de forma geral o contexto do Terceiro Setor em Sant'Ana do Livramento.	Análise de documentos

Fonte: Elaborado pela autora

QUADRO 3 - Instrumentos de coleta de dados relacionados com os objetivos específicos.

Após especificar os métodos pelos quais foram obtidos os dados e a forma de registrá-los, é imprescindível assinalar como foi feito o tratamento destes dados. Os dados obtidos através da pesquisa documental foram avaliados e selecionados através da análise de sua fonte para não comprometer a qualidade da pesquisa. Já no caso das entrevistas semi-estruturadas, os dados foram codificados, apresentados de maneira mais estruturada, analisados e interpretados.

## RESULTADOS

O estudo procurou compreender de forma geral o contexto do Terceiro Setor em Sant'Ana do Livramento. Para isso, buscou-se junto a Secretaria de Assistência Social Municipal, documentos que especificassem o número de Organizações Sociais cadastradas no Conselho Municipal de Assistência Social.

Além disso, procurou-se analisar comparativamente duas situações distintas quanto a utilização do Planejamento Estratégico. Em razão disso, foram realizadas duas entrevistas com os Presidentes de Organizações do Terceiro Setor em Sant'Ana do Livramento. A primeira Instituição denomina-se Associação Santanense do Deficiente Físico e a segunda Liga Feminina de Combate ao Câncer. Ambas prestam serviços na área da saúde.

### 4.1 Terceiro Setor em Sant'Ana do Livramento

De acordo com documentos fornecidos pela Secretária Municipal de Assistência Social, o Terceiro Setor em Sant'Ana do Livramento é composto, atualmente, por trinta e seis organizações. Estas Instituições caracterizam-se por serem cadastradas no Conselho Municipal de Assistência Social, órgão fiscalizador e deliberativo, integrante da Política de Assistência Social do município. Além disso, cabe a este ente estabelecer, aprovar e fiscalizar as diretrizes do Plano Municipal de Assistência Social, bem como seu cumprimento.

Cabe notar, que o número de organizações do Terceiro Setor em Sant'Ana do Livramento é expressivo, tornando-se cada vez mais importantes agentes sociais, que desempenham seus serviços nos mais variados segmentos, tais como educação, cultura, saúde, entre outros, os quais contribuem com o desenvolvimento social e cultural da cidade. No Quadro abaixo, seguem elencadas tais organizações.

1. Alcoólicos Anônimos	19. COMADINHO
2. Amor Exigente	20. Conferência São Vicente de Paulo
3. Asilo Mario Mota	21. Creche pai Sete
4. Associação Cristã de Deficientes Fraternos	22. Engenho da Arte
5. Associação Cristã de Moços	23. Lar de Meninas
6. Associação Cultural Desportiva	24. Liga Feminina de Combate ao Câncer
7. Associação Cultural e Comunitária Família Bendita do Senhor	25. Mãos Dadas
8. Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais - APAE	26. Movimento das Mulheres
9. Associação dos Cegos	27. Movimento das Mulheres Negras
10. Associação dos Surdos Mudos	28. Movimento Nacional de Meninos e Meninas de Rua
11. Associação Pão de Santo Antônio	29. Movimento pelos Direitos da Criança e do Adolescente
12. Associação Santanense do Deficiente Físico - ASSANDEF	30. Pastoral da Criança
13. Associação Santanense Pró Ensino Superior - ASPES	31. Projeto Criança Carente
14. Casa da Criança Santa Elvira	32. Projeto Tchê
15. Centro Cultural Zumbi dos Palmares	33. Prosepa
16. Cidade de Meninos	34. Santa Casa de Misericórdia
17. Clube e Mães Nossa Senhora	35. Sociedade Internacional de Auxílio aos Necessitados
18. Colégio Santa Tereza de Jesus	36. União Santanense de Ações em saúde- USAS

Fonte: Elaborado pela autora

QUADRO 4: Organizações cadastradas ao Conselho Municipal de Assistência Social de Sant'Ana do Livramento.

## 4.2 Entrevistas nas Organizações do Terceiro Setor

A seguir serão apresentados os resultados referentes as entrevista semi-estruturadas.

### 4.2.1 Associação Santanense do Deficiente Físico – ASSANDEF

A Associação Santanense do Deficiente Físico foi fundada no ano de 1989. De acordo com o Presidente da Instituição, ela é oriunda da Associação Cristã de Deficientes Fraternos. Porém, essa instituição tinha origem religiosa, e como as organizações filantrópicas não podem ter vínculo religioso, para ter personalidade

jurídica, foi fundada a Assandef. Quanto as razões pelas quais foi criada a organização, o Presidente disse que a entidade foi idealizada por um grupo, formado por 20 Santanenses com deficiência, que notaram a necessidade de criar uma associação com personalidade jurídica, que lhes proporcionasse uma maior integração social.

Segundo relatos do mesmo, a primeira atividade realizada pela instituição foi cadastrar as Pessoas Portadoras de Deficiência existentes na cidade, verificando as causas, condições sociais, culturais e econômicas. E, atualmente a entidade atende a 11.500 pessoas, prestando serviços e realizando atividades nas áreas: sociais (jantares e chás beneficentes e de confraternização), culturais (painéis, gincanas, concursos literários), educacionais (distribuição de panfletos informativos e palestras), saúde (presta atendimento de fisioterapia).

Em relação as práticas de gestão, constata-se que a organização realiza Planejamento Estratégico, desde o ano de 2009. Um dos primeiros passos deste processo foi a definição da visão, que conforme o Presidente da entidade defini-se como: “ que chegue o dia em que a sociedade não precise de instituições de luta por direitos e que cada cidadão tenha sua própria consciência.”

No que se refere a Missão da Instituição, o Presidente disse que mesma define-se como: “promover ações que mobilizem todos os setores da sociedade, visando a inclusão da Pessoa com de Deficiência na conquista de sua plena cidadania”. E os valores que norteiam a existência da instituição, conforme as palavras do mesmo: “a ética é um dos principais valores. Além da seriedade na busca da garantia dos direitos dos cidadãos.”

Segundo o entrevistado, as estratégias da entidade são formuladas de acordo com o número de pessoal, espaço físico e condições financeiras. E objetivam traçar de que maneira a organização vai trabalhar com os recursos disponíveis. De acordo com isto é elaborado um Plano de Ação. Segundo o Presidente da Assandef, “no momento em que tu questiona sobre as condições da tua entidade, uma coisa leva a outra. A gente implantou o programa de qualidade 5S, onde conseguimos organizar os processos, qualquer pessoa que chega aqui sabe onde encontrar um documento.” Ele ainda complementou dizendo que esta maneira de trabalho

possibilitou a recente inserção da instituição no Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, bem como o desenvolvimento de estratégias de Marketing. Estas serão responsáveis por divulgar a logomarca da instituição, a fim de arrecadar recursos financeiros através da venda de camisetas e outros itens.

Nesse sentido, questionou-se quais eram as fontes de recursos financeiros da Instituição. A réplica foi que a organização conta com três fontes de renda, sendo elas: Sócios Contribuintes, Rifas e Eventos Benéficos e Recursos do Governo Federal, Estadual e Municipal.

No que tange as metas da organização para o ano de 2010, o entrevistado disse que entre as principais metas estão a construção da nova sede, lançar uma campanha de conscientização da população, designada Livramento Sem Barreiras, angariar doações para adquirir cadeiras de rodas, para os atletas que jogam basquete e concluir o projeto de Inclusão Digital, cujos computadores foram obtidos através de doações. Tais metas serão alcançadas, principalmente, através de campanhas junto à comunidade Santanense.

Quando indagado a respeito de como imaginava a organização no futuro, mais especialmente daqui a dez anos, em termos de gestão e desenvolvimento, o Presidente relatou o seguinte:

“Sempre evoluindo. No ano passado nós começamos a participar do grupo do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade -PGQP-, e pretendemos continuar trabalhando com qualidade, eficiência e, principalmente, transparência, para continuar aprendendo e poder melhor atender nossos usuários.”

Já em relação a forma como mudanças políticas, econômicas, socioculturais e tecnológicas podem afetar a organização o entrevistado afirmou que as mudanças políticas, mais especificamente, podem contribuir de forma negativa ou positiva com a organização. De acordo com sua percepção, a política é feita por nós a todo momento, e que apesar de controvérsias ainda existem políticos com ideias boas e que devemos nos somar a eles a fim de construir uma política pública para resolver os problemas sociais existentes, e não auxiliar na construção dos mesmos.

Ainda em relação ao Planejamento Estratégico, de acordo com o entrevistado, existem mais vantagens do que desvantagem em realizá-lo, pois a organização pode ser vista de uma melhor forma e todos os colaboradores começam a conhecer melhor o funcionamento da organização no sentido que direciona o papel e contribuição de cada um. A comunicação, a transparência e até o alcance dos objetivos melhoram. Ele ainda destacou que um ponto negativo, não chegando a equivaler-se a uma desvantagem, é o fato de que sem condições financeiras torna-se difícil a aquisição de tecnologias, o que dificulta o desenvolvimento do Planejamento Estratégico.

Por fim, buscou-se saber se no início da implementação do Planejamento estratégico houve algum tipo de resistência ao processo ou às mudanças proporcionadas. O presidente da organização respondeu da seguinte maneira:

“Gerou resistência, sim. Tudo que transforma traz certa resistência. Toda ideia nova gera mudança e as mudanças geram “desacomodamento”. E desse “desacomodamento” as pessoas não gostam. O novo provoca inquietude, desconfiança. Mas na medida em que as coisas vão acontecendo, as pessoas gostam.”

#### **4.2.2 Liga Feminina de Combate ao Câncer**

A Instituição foi criada em 1954, a partir da ideia de criar uma associação voluntária que auxiliasse portadores de câncer. A presidente da Liga Feminina de Combate ao Câncer destacou que a organização existe em todo território nacional, não tendo sido originada em Sant’Ana do Livramento, e para tornar-se uma Liga, primeiramente deve ser desenvolvido um núcleo.

Em relação à gestão da Liga Feminina de Combate ao Câncer existente em Sant’Ana do Livramento, a entrevistada afirmou que não é realizado o Planejamento Estratégico, embora sua realização faça parte das metas de sua administração. Nesse contexto, procurou-se saber qual é a Visão e a Missão da entidade. A entrevistada afirmou que a visão da Liga de combate ao Câncer de Sant’Ana do Livramento não foi estabelecida. Já a missão não havia sido elaborada, entretanto, a razão de existir da organização é para atender cidadãos que tem câncer, e que possuem condições financeiras limitadas para dar continuidade ao tratamento.

No que tange os valores que norteiam a existência da entidade, a respondente assegurou que os fundamentais são dignidade e ética. Quando questionada em relação as estratégias, a Presidente da Liga Feminina de Combate ao Câncer, respondeu da seguinte maneira:

“Sim, nós temos algumas estratégias. Mas as nossas estratégias são as estratégias de atingir o maior número de pessoas, dentro da nossa comunidade, para que possam ser cadastradas e atendidas.”

Neste sentido, perguntou-se, também, quantas pessoas estavam cadastradas na entidade e quantas estavam sendo atendidas naquele período. A entrevistada afirmou que cento e oitenta pessoas estavam sendo atendidas pela organização. E em relação as metas para o ano de 2010 a Presidente afirmou que:

“Nossas metas são atingir o máximo de pacientes. Acreditamos que este ano nós iremos atingir 200 pacientes. Têm muita gente que não é atendida pela liga pela falta de conhecimento. As pessoas não sabem onde está a Liga, então nós estamos divulgando.”

Tais metas serão alcançadas através de campanhas de divulgação do trabalho da entidade. A seguir foi questionada, também, a forma de captação de recursos financeiros e, se a entidade trabalhava com a captação de recursos através de projetos. A entrevistada disse que uma voluntária responsabilizou-se pela elaboração de um projeto, ainda neste ano, a fim de buscar recursos.

Já em relação ao futuro da entidade, em termos de gestão e desenvolvimento, a presidente disse que espera que a organização esteja em ascensão, com seu trabalho bem divulgado na comunidade Santanense, podendo assim estar atendendo a um maior número de cidadãos.

Por sua vez, questionou de que forma mudanças políticas, econômicas, socioculturais e tecnológicas podem afetar a organização, conforme a percepção da entrevistada. A mesma mencionou que as mudanças econômicas, principalmente, podem afetar a organização, já que esta trabalha com contribuições financeiras da população em geral. Como ela reafirma no seguinte trecho da entrevista:

“Nós arrecadamos da comunidade. Por exemplo, quando fazemos os pedágios, a comunidade colabora. Quando fazemos os jantares, a comunidade colabora. Têm empresas que fazem eventos, o dinheiro arrecadado é para a Liga. Com esse dinheiro a gente compra cestas básicas, medicamentos, kit de curativos. Nós doamos várias coisas para o paciente porque a comunidade colabora. Tem empresas que patrocinam alguns eventos e com esses patrocínios a gente consegue arrecadar fundos para manter a Liga. Nós temos uma secretária, um telefone, ou seja, uma sede para manter. Não são baixos os nossos custos.”

Além disso, indagou-se quais as vantagens ou desvantagens em realizar o Planejamento Estratégico. A entrevistada não mencionou vantagens nem desvantagens, apenas argumentou que: “Todas nós trabalhamos, não temos muito tempo disponível. Esta foi uma das causas de não termos conseguido realizar o Planejamento Estratégico ainda.” Nesse contexto, não foram mencionadas possíveis resistências ao processo ou as mudanças proporcionadas no início da implementação do Planejamento Estratégico. Finalmente, questionaram-se os motivos de não ter Planejamento Estratégico. A entrevistada respondeu, ressaltando, novamente, a falta de disponibilidade de tempo, dos membros da direção, para se dedicarem exclusivamente ao Planejamento.

### 4.3 Análise dos Resultados

<b>Elementos do Planejamento Estratégico</b>	<b>Associação Santanense do Deficiente Físico</b>	<b>Liga Feminina de Combate ao Câncer</b>
Possui Planejamento Estratégico?	Sim	Não
Visão	“Que chegue o dia em que a sociedade não precise de instituições de luta por direitos e que cada cidadão tenha sua própria consciência.”	-----
Missão	“Promover ações que mobilizem todos os setores da sociedade, visando a inclusão da Pessoa com Deficiência na conquista de sua plena cidadania.”	A razão de existir da organização é para atender cidadãos que tem câncer, e que possuem condições financeiras limitadas para dar continuidade ao tratamento
Valores	Ética e Seriedade	Dignidade e ética
Análise do Ambiente Interno	É feita, principalmente, através do exame de número de pessoal, espaço físico e condições financeiras.	-----
Análise do Ambiente Externo	Política Pública	Aspectos econômicos
Metas para 2010	A construção da nova sede, lançar uma campanha de conscientização da população, designada Livramento Sem Barreiras, angariar doações para adquirir cadeiras de rodas, para os atletas que jogam basquete e concluir o projeto de Inclusão Digital	Atender a 200 pacientes.
Estratégias	Trabalhar com Programas de Qualidade e Estratégias de Marketing.	Atingir o maior número de pessoas, dentro da nossa comunidade, para que possam ser cadastradas e atendidas.

Fonte: Elaborado pela autora.

QUADRO 5 - Análise comparativa entre a organização que realiza o Planejamento Estratégico e a que não realiza.

A partir da análise dos resultados, através do quadro 4, nota-se que a organização que possui Planejamento Estratégico estabeleceu sua visão e missão, obtendo da aliança destas definições a base para a seleção e implementação de estratégias. Já a entidade que não realiza o Planejamento Estratégico, desconhece sua visão de futuro, tendo apenas estabelecido sua razão de existir. Torna-se importante ressaltar a maneira como ambas lidam com os acontecimentos internos e externos a organização. Neste sentido, a Assandef consegue controlar suas inter-relações com o ambiente. Em contrapartida, a outra entidade estudada preocupa-se de forma bastante perceptível com os acontecimentos externos, focando, assim, na solução imediata de problemas sem programar-se para enfrentá-los.

Além disso, as metas da Assandef são colocadas de uma forma racional, apoiadas nas condições de alcançá-las. Embora, a organização que não faz Planejamento Estratégico estabeleça suas metas, em número relativamente menor e sem a diversificação de meios para alcançá-las.

Tais aspectos tornam mais visíveis as diferenças de gestão e desenvolvimento entre as organizações que realizam ou não Planejamento Estratégico.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A definição de Estratégia denota competição e, desde o início de seus estudos, direcionou-se para as organizações que visam à lucratividade. Nesse sentido, é preciso conhecer até aonde tal conceito é aderente às características das Organizações Filantrópicas. Neste contexto, o objetivo principal do trabalho é verificar se o Planejamento Estratégico pode contribuir com a gestão de Organizações do Terceiro Setor. Em razão a isto, buscou-se analisar comparativamente duas situações distintas quanto a utilização desta ferramenta de gestão em organizações Sociais.

Percebe-se, que a utilização do Planejamento Estratégico contribui com a gestão das mesmas, ao passo que este processo possibilita a obtenção de diferentes formas de captação de recursos, a construção da visão de futuro organizacional e o aumento da transparência diante dos parceiros. Além de servir como base para o aumento da produtividade e qualidade dos serviços prestados, resultando no crescimento organizacional e sustentabilidade financeira.

Em contrapartida, a carência de instrumentos mais eficazes de gestão, sobretudo Planejamento Estratégico, é bastante perceptível. Do mesmo modo que sua importância é atribuída por ambas as organizações, independente da sua realização. Neste contexto, verifica-se que a não realização desta prática ocorre, na maioria das vezes, devido a falta de tempo disponível dos membros da diretoria e, por falta de conhecimento acerca dos métodos de desenvolvimento, não por preconceitos associados a ferramenta, que por muitas pessoas é considerada obsoleta.

Entretanto, a ausência desta técnica de gestão faz com que os gestores destas organizações não consigam visualizar o futuro da organização. Sem conhecer a verdadeira missão da organização, nem ter conhecimento a respeito do ambiente com quem mantém inter-relações essas entidades não conseguem criar

estratégias para cumprir seus objetivos. De fato as organizações são distintas em relação a infra-estrutura, número de colaboradores e formas de gestão, entretanto a ausência de práticas administrativas dificulta a expansão, em termos de público-alvo, serviços prestados, formas de captação de recursos, sustentabilidade financeira, parcerias com outras organizações ou setores da sociedade. Em suma, esses aspectos dificultam a possibilidade de conhecimento sobre as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas da organização, dificultando seu desempenho competitivo.

As contribuições da transposição dos métodos administrativos, inicialmente desenvolvidas para empresas, são positivas se forem observadas as diferenças existentes entre tais organizações. Deve ser levado em conta que as organizações da Sociedade Civil, buscam entre demais objetivos, suprir demandas sociais, através da integração entre recursos públicos e privados. Em razão a isso é preciso ter atenção ao escolher e adaptar as metodologias, utilizadas para formulação, a partir das características peculiares do Terceiro Setor e tornar o processo flexível, para que seja possível realizar correções ao longo do processo.

Finalmente, cabe notar que o Terceiro Setor esta em fase de expansão devido a existência de um número expressivo de organizações, atuantes nas áreas de educação, cultura, saúde, ao encontro desta expansão torna-se proeminente mobilizar a população acadêmica, as empresas privadas e o poder público quanto a importância de desenvolver parcerias com estas organizações, propiciando o crescimento das mesmas, a partir da difusão do conhecimento de práticas de gestão, visando contribuir com o aperfeiçoamento e crescimento das mesmas frente as questões sociais, que são cada vez mais recorrentes.

## Referências

ALBUQUERQUE, A. C. **Terceiro Setor**: história e gestão de organizações. São Paulo: Summus, 2006.

ALBUQUERQUE, C. MEDEIROS, M., FEIJÓ, P. H. **Gestão de Finanças Públicas**: Fundamentos e Práticas de Planejamento, Orçamento e Administração Financeira com Responsabilidade Fiscal. 2ª ed., Brasília: 2008.

ALMEIDA, M. I. R. de. **Manual de Planejamento Estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. São Paulo: Atlas, 2007.

ALMEIDA, A.F. de. Planejamento Estratégico e Proatividade: um estudo de caso. IN: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1999, Foz do Iguaçu: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 1999.

ÁLVARES, P. O Terceiro Setor. In: Gestão municipal: cenários, desafios e mecanismos de controle. **Revista Brasileira de Administração**, n. 60, p. 44-48, 2007.

ANDION, C. A gestão no campo da economia solidária: particularidades e desafios. **Revista de administração contemporânea**, v. 9, n. 1, p. 79-101, 2005.

ANSOFF, H. I. ; MCDONNEL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BARROS, L. ; OLIVEIRA, L. R. Planejamento Estratégico Empresarial vinculado ao Planejamento Pessoal dos Sócios: Estudo de Caso na Empresa Mundo Animal Pet Center. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Curitiba. **Anais...**Curitiba: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2004.

BRANCO, V. S. V. F. Imunidade tributária e terceiro setor: por maior transparência e regulamentação. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1997, Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 1997.

CARVALHO, C. A. P. Preservar a identidade e buscar padrões de eficiência: questões complementares ou contraditórias na atualidade das organizações não governamentais?. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 1999.

CARVALHO, F. **Práticas de Planejamento Estratégico e sua aplicação em organizações do Terceiro Setor**, 2004. 204 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

CORAL, E. ; ROSSETTO, C.R. ; SELIG, P.M. Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial: uma proposta para convergência das estratégias econômicas, ambientais e sociais. IN: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2003.

COSTA, E. A. *Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos*. São Paulo. Saraiva 2007

COSTA, M.A.S; ANDRADE, J.C.S. A Procura de um modelo de Planejamento Estratégico que Formule Estratégias- O Caso Policarbonatos do Brasil S.A. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2005.

CUNHA, J. C. C. ; SOBRINHO, Z.A . Planejamento estratégico em uma universidade pública brasileira. In: enanpad 2002

FALCONER, A. P. **A promessa do Terceiro setor**: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão, 1999. Disponível em: [http://www.lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/andres\\_falconer.pdf](http://www.lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/andres_falconer.pdf). Acesso em: 24 out. 2009.

FRANCO, J.; PEREIRA, M. F.; SARTORI, R. Captação de recursos para o terceiro setor: um estudo na cidade de Maringá- Paraná. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2003.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HITT, M.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E. **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KARPUZAS, A. **Análise do processo de formação de estratégia em organizações do Terceiro Setor**: um estudo de caso em duas ONGS comunitárias. 2006. 132f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KLUYVER, C. A. de.; PEARCE II, J. A. **Estratégia**: uma visão executiva. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LEAL, A. E. M.; SOUZA, C. E. G. de. **Construindo o conhecimento pela pesquisa**: orientação básica para elaboração de trabalhos científicos. Santa Maria: Sociedade Vicente Palloti, 2006.

LINS, L.S; MAGRINI, A.; SILVA, R.N.S. Integração entre a Gestão Ambiental e o Planejamento Estratégico no segmento de Petróleo e Gás. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO,

2007, Rio de Janeiro. *Anais...Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 2007.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2009.

MADEIRA, F. R.; BIANCARDI, M. R. O desafio das estatísticas do Terceiro Setor. **São Paulo em Perspectiva**, vol. 17, n.3-4, p. 177-184, 2003.

MARÇON, D.; ESCRIVÃO FILHO, E. Gestão das Organizações do Terceiro Setor: um Repensar Sobre as Teorias Organizacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 2001, Campinas. **Anais...**Campinas: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2001.

MARTINS, H. F. Em busca de uma teoria burocrática pública não-estatal: política e administração no terceiro setor. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1997, Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 1997.

MELLO, S. P. T. de. As influências do planejamento estratégico na gestão participativa da companhia Carris Porto-Alegrense. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 2000, Florianópolis. **Anais...**Florianópolis: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2000.

MINTZBERG, H. et. al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NOGUEIRA, A. J. F. M. **Teoria geral da administração para o século XXI**. São Paulo: Ática, 2007.

OLIVEIRA JUNIOR, A. R. A gestão estratégica no terceiro Setor: estudo de caso numa organização eclesial. 20025.130 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial)- Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas- Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002

PEGORARO, L. **Terceiro Setor e a educação superior no Brasil**: compromisso social das fundações em Santa Catarina, o caso Universidade Contestado. 2008. 358 p. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

PEREIRA, J. M. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2009.

QUANDT, C. O.; FERNANDES, A. C. C. B. Aplicação do conceito de inteligência competitiva e seu impacto no processo estratégico em organizações do terceiro setor. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2003.

RISCAROLLI, V.; RODRIGUES, L.C. ; ALMEIDA, M. I. R. de. Particularidades da análise ambiental para o terceiro setor: o caso das universidades comunitárias. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2004, Curitiba. **Anais...**Curitiba: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2004.

ROCHA, J. G. C.; VANALLE, R. M. Desafio do planejamento estratégico em segmentos empresariais nascentes: o caso das companhias privadas de concessão rodoviária no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 2000, Florianópolis. **Anais...**Florianópolis: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2000.

ROSSI, C.A.V; LUCE, F. B. Construção de um modelo de Planejamento Estratégico baseado em 10 anos de experiência.In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2002,Salvador. **Anais...**Salvador: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2002.

SANTOS, J.W. **A influência dos stakeholders na estratégia**: um estudo de caso em uma organização do Terceiro Setor. 2006. 128f. Dissertação (Mestrado em

Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

SILVA, M. da. **Terceiro setor e o desafio da sustentabilidade:** aspectos políticos, técnicos, econômicos e sociais. 2008. 108f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGs:** principais funções gerenciais. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

TEODÓSIO, A. S. S. Pensar o terceiro setor pelo avesso: dilemas e perspectivas da ação social organizada na gestão pública. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2001.

TOSCANI, C. V.; STEINER NETO, P. J. A formulação de estratégias empresariais em ambientes com alianças estratégicas: o caso do centro vivo sob a ótica de whittington. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 8ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ZANNI, P. Z. **Estudo exploratório sobre a formação da estratégia em organizações do Terceiro Setor.** 2005. 140 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.

**APÊNDICE A – Entrevista**

Universidade Federal do Pampa

Campus Sant'Ana do Livramento

Graduação em Administração

**Pesquisa: Contribuições do Planejamento Estratégico na Gestão de organizações do Terceiro Setor**

Prezado (a) Senhor (a):

Esta entrevista faz parte de uma pesquisa que está sendo realizada por uma acadêmica do curso de Administração da Universidade Federal do Pampa. O objetivo deste trabalho é analisar comparativamente duas situações distintas quanto à utilização do Planejamento Estratégico. Sua participação é fundamental para a conclusão deste trabalho. Desde já agradecemos sua colaboração.

Instituição:

- 1- Ano de criação:
- 2- Qual a origem da instituição e razões da criação?
- 3- A organização possui Planejamento Estratégico?
- 4- Qual a visão da Ong?
- 5- Qual é a missão da Organização?

- 6- Quais os valores que norteiam a existência da instituição?
- 7- A Ong possui estratégias?Quais?
- 8- Quais as metas para este ano?
- 9- Como irá alcançar estas metas?
- 10- Ao pensar no futuro, mais especificamente daqui a dez anos, como o Sr.(a) imagina estar a organização em termos de gestão e desenvolvimento?
- 11- Conforme a sua percepção, de que forma mudanças políticas, econômicas, socioculturais e tecnológicas podem afetar a organização?
- 12- Quais as vantagens e/ou desvantagens em realizar o planejamento Estratégico?
- 13- No início da implementação do Planejamento Estratégico, houve algum tipo de resistência ao processo ou as mudanças proporcionadas?
- 14- Quais os motivos de não ter Planejamento Estratégico formal?

## APÊNDICE B - Glossário do Planejamento Estratégico

Visão	Visão possui a finalidade de declarar o que a empresa quer ser, ou em termos mais amplos o que pretende realizar (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008).
Missão	A Missão de uma empresa aponta os negócios no qual ela almeja competir e os clientes aos quais pretende atender (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008).
Princípios	Balizamentos para o processo decisório e o comportamento da organização no cumprimento de sua missão.
Estratégia	Estratégia é um plano de ação para alcançar os objetivos organizacionais (KOTLER e KELLER, 2006)
Objetivo	Costa (2007, p. 209) diz que “objetivos são valores quantitativos ou qualitativos a serem mantidos em um dado período”.
Meta	Para Costa (2007, p. 209), “metas são valores quantitativos ou qualitativos a serem atingidos em certo momento futuro preestabelecido”.
Plano de Ação	É uma ferramenta estratégica que, possui como objetivo definir quais as prioridades e resultados que a organização deve atingir até o final de um determinado período.