



UFOP
Universidade Federal
de Ouro Preto

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO
PRETO
ESCOLA DE MINAS**



DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO TERCEIRO SETOR: UMA
ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA EM ORGANIZAÇÕES FILANTRÓPICAS
NÃO GOVERNAMENTAIS**

CAMILLA APARECIDA NUNES

Ouro Preto - MG

2023

CAMILLA APARECIDA NUNES

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO TERCEIRO SETOR: UMA
ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA EM ORGANIZAÇÕES FILANTRÓPICAS
NÃO GOVERNAMENTAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção. Área de concentração: Planejamento e controle da produção.

Orientadora: Prof. Dr^a. Irce Fernandes Gomes Guimarães

Ouro Preto - MG

2023

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

N972p Nunes, Camilla Aparecida.
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO TERCEIRO SETOR: UMA ANÁLISE
BIBLIOMÉTRICA EM ORGANIZAÇÕES FILANTRÓPICAS NÃO
GOVERNAMENTAIS. [manuscrito] / Camilla Aparecida Nunes. - 2022.
108 f.: il.: color., gráf., tab., mapa.

Orientadora: Profa. Dra. Irce Fernandes Gomes Guimarães.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Escola de Minas. Graduação em Engenharia de Produção .

1. Organização - Organização não governamental. 2. Fundações e
instituições beneficentes. 3. Planejamento Estratégico. 4. Terceiro Setor -
Fundações e instituições beneficentes. I. Guimarães, Irce Fernandes
Gomes. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 658.5

Bibliotecário(a) Responsável: Maristela Sanches Lima Mesquita - CRB-1716



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
REITORIA
ESCOLA DE MINAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO,
ADMINISTRAÇÃO E ECON



FOLHA DE APROVAÇÃO

Camilla Aparecida Nunes

Planejamento Estratégico no Terceiro Setor: Uma Análise Bibliométrica em Organizações Filantrópicas Não Governamentais

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Engenheiro de Produção

Aprovada em 31 de janeiro de 2023

Membros da banca

Dr^a- Irce Fernandes Gomes Guimarães- Orientadora (Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP)

Dr^a - Clarisse da Silva Vieira Camelo de Souza (Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP)

MSc - Samantha Rodrigues de Araújo (Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP)

Dr^a- Irce Fernandes Gomes Guimarães, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 13 /02/2023



Documento assinado eletronicamente por **Irce Fernandes Gomes Guimaraes, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 13/02/2023, às 05:47, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0466965** e o código CRC **759569CF**.

Dedico este trabalho a minha família, em especial minha mãe Luciene, e a minha irmã Luana, mulheres guerreiras que me tornaram quem sou. Dedico também ao meu pai, sem vocês eu não estaria aqui!

“A maioria das pessoas não planeja fracassar, mas fracassa por não planejar.”

John L. Beckley

AGRADECIMENTOS

A minha mãe Luciene, por me amar, acreditar, investir e não medir esforços para que eu chegasse até aqui. Seus cuidados foram minha base e sua dedicação me fez uma mulher mais forte.

Ao meu pai Evaldo, por todo amor e carinho.

A Luana, minha irmã, por sempre estar ao meu lado, me apoiar, defender, ajudar, brigar e ainda assim me amar em todos os momentos.

Às minhas avós, Cenira e Marlene, por serem exemplos de mulheres guerreiras e me mostrarem sempre o quanto eu sou capaz.

Ao Joan Kayk, que desde o dia em que me conheceu, me coloca para a frente, incentiva, caminha ao meu lado e cresce comigo.

A Universidade Federal de Ouro Preto pela oportunidade e ensino de qualidade. À minha orientadora Irce, pela preocupação, atenção, assistência e carinho, sempre estendendo a mão.

Ao destino, por ter colocado pessoas incríveis em meu caminho, e por tirar também. Cada um que passou levou um pouco de mim e deixou um pouco de si.

E por fim, à Deus, por me abençoar com saúde e sabedoria para trilhar esse caminho, em todas as dificuldades eu sabia que o Senhor olhava por mim!

RESUMO

O Terceiro Setor possui grande representatividade e importância para o cenário social brasileiro. Por este motivo, cada vez mais, ressalta-se a importância e contribuição deste setor na economia do país. O corpo de gestores dessas entidades deve buscar alternativas para manter uma gestão otimizada, utilizando da melhor forma os recursos adquiridos. Neste sentido, este estudo visa analisar e apresentar ferramentas apropriadas que auxiliem na elaboração de um Planejamento Estratégico em entidades filantrópicas não governamentais. Para tal fim, nesta pesquisa foi feito um estudo bibliométrico, utilizando cinco diferentes bancos de artigos científicos, e as palavras-chave: “Planejamento Estratégico”, “Terceiro Setor”, “filantropia” e “organização não governamental”. Em seguida, os trabalhos levantados passaram por um processo de seleção, resultando em oito artigos analisados. Em decorrência disto, foi elaborada uma pesquisa quantitativa e outra qualitativa por meio do material científico selecionado. A relevância deste trabalho pôde ser reafirmada em ambas as pesquisas. Por estes meios, foi possível perceber que embora o Planejamento Estratégico possa fornecer significativas vantagens às organizações de Terceiro Setor, a implantação deste recurso ainda é pouco utilizada, principalmente pela falta de conhecimento desta ferramenta aos responsáveis por estas instituições. Destaca-se também, o número pequeno de materiais publicados em plataformas científicas relativos ao Planejamento Estratégico voltado para as organizações filantrópicas, possuindo uma ampla abertura para pesquisas futuras.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Terceiro setor. Organização filantrópica. Organização não governamental.

ABSTRACT

The third sector is very representative and important for the Brazilian social scenario. For this reason, the importance and contribution of this sector in the country's economy is increasingly highlighted. The board which manages that type of organization must seek alternatives to maintain an optimized management, making the best use of acquired resources. This work aims at analyzing tools that enable the elaboration of an adequate strategic planning for philanthropic non-governmental organizations. Therefore, a bibliometric analysis has been elaborated in five different academic searching platforms, using four specific terms by reference: "strategic planning", third sector, "philanthropy" and "non-governmental organization". Then, those findings went through a selection process, resulting in eight articles analyzed. As a result, a mathematical and a qualitative research were carried out through the selected studies. Thus, the importance about this study could be affirmed in both of researches. By these means, it was possible to notice that although strategic planning can provide significant advantages to organizations of the third sector, its implementation is little used, mainly due to the lack of knowledge of this tool from those responsible for that. Also, it is worth mentioning that there are a small number of materials published on scientific platforms referring to strategic planning for non-governmental philanthropic organizations, and it represents a broad opportunity for future research in that area.

Key words: Strategic Planning. Third Sector. Philanthropy. Non-governmental organization.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A natureza das transações nos diferentes setores	27
Figura 2 - Representação dos três setores	28
Figura 3 - Principais categorias do Terceiro Setor	29
Figura 4 - Atuação do Terceiro Setor por áreas no Brasil	33
Figura 5 - Áreas de atuação das ONGs	34
Figura 6 - Desmembramento das ONGs.....	35
Figura 7 - Fases do planejamento.....	43
Figura 8 - Processos do Planejamento Estratégico.....	46
Figura 9 - Matriz SWOT	50
Figura 10 - Perguntas para elaborar de um plano de ação	53
Figura 11 - Etapas e filtros utilizados no material para a análise bibliométrica	58
Figura 12 - Número de publicações selecionadas por região do Brasil.....	71
Figura 13 - Trabalhos relevantes a esta pesquisa.....	75
Figura 14 - Etapas do Planejamento Estratégico de acordo com Andrade (2012)....	80
Figura 15 - Etapas do Planejamento Estratégico de acordo com Scheunemann (2013)	82
Figura 16 - Benefícios da implantação do PE no Instituto Social Pertence	87
Figura 17 - Premissas para a construção o Planejamento Estratégico em organizações filantrópicas não governamentais.....	95

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Organizações que compõem o Terceiro Setor	30
Quadro 2 – Primeira etapa de seleção dos trabalhos	60
Quadro 3 - Segunda etapa de seleção dos trabalhos	61
Quadro 4 - Terceira etapa de seleção dos trabalhos	62
Quadro 5 – Material científico selecionado após a terceira etapa de seleção.....	63
Quadro 6 - Área de atuação dos autores das monografias e dissertações selecionadas	68
Quadro 7 - Instituição e estado de publicação do material científico.....	69
Quadro 8 - Principais pontos abordados no acervo selecionado	72
Quadro 9 - Ferramentas do Planejamento Estratégico abordadas no material científico selecionado	74
Quadro 10 - Metodologias utilizadas nas pesquisas	76
Quadro 11 - Resumo da etapa de análise quantitativa	77
Quadro 12 - Resumo das principais dificuldades para a implantação do PE	84
Quadro 13 - Benefícios alcançados com a implantação do PE na Associação Desportiva, Cultural e Artística Capoeira Lê Menino.....	85
Quadro 14 - Benefícios da implantação do SEBC de acordo com o estudo I	87
Quadro 15 - Modelo Canvas	93

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Publicações de trabalhos por ano em cada plataforma	62
Gráfico 2 - Publicações de materiais por ano após a 3ª etapa de filtro	66
Gráfico 3 - Classificação do material analisado.....	67
Gráfico 4 - Número de Autores.....	67
Gráfico 5 - Assuntos focais das pesquisas.....	76
Gráfico 6 - Ferramentas do PE citadas nos trabalhos.....	90

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AACD – Associação de Assistência à Criança Deficiente

ATAPJM - Associação dos Trabalhadores Aposentados e Pensionistas de João Monlevade

BA - Bahia

BNDS – Banco Nacional de Desenvolvimento

BSC - Balanced Scorecard

CEMPRE – Cadastro Central de Empresas

FASFIL – Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos

FGV – Fundação Getúlio Vargas

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MG – Minas Gerais

MT – Mato Grosso

OSC – Organização da Sociedade Civil

OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

ONGs – Organizações Não Governamentais

PE - Planejamento Estratégico

RS – Rio Grande do Sul

SC – Santa Catarina

SP – São Paulo

SEBC - Enterprise Balanced Scorecard

UFFS – Universidade Federal da Fronteira Sul

UFMT - Universidade Federal de Mato Grosso

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UNESP - Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”

UNIGRANRIO - Universidade do Grande Rio

UNILAB - Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

UNISC - Universidade de Santa Cruz do Sul

UNISINOS - Universidade do Vale do Rio Dos Sinos

UNISUL - Universidade do Sul de Santa Catarina

UPM – Universidade Presbiteriana Mackenzie

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	17
1.1	Objetivos.....	21
1.1.1	Objetivo Geral.....	21
1.1.2	Objetivos específicos.....	21
1.2	Hipóteses.....	21
1.3	Relevância e delimitação do estudo.....	22
1.4	Organização do trabalho.....	24
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	25
2.1	Terceiro Setor.....	25
2.1.1	Histórico.....	25
2.1.2	Definição e características.....	26
2.1.3	Organizações não governamentais: definição, histórico e tipos.....	31
2.1.3.1	Associações.....	35
2.1.3.2	Fundações.....	36
2.1.3.3	Organizações religiosas.....	37
2.1.4	Principais desafios na gestão das organizações filantrópicas não governamentais.....	38
2.2	Planejamento Estratégico.....	42
2.2.1	Planejamento.....	42

2.2.2	Fases do Planejamento	42
2.2.2.1	Planejamento Operacional.....	43
2.2.2.2	Planejamento Tático	44
2.2.2.3	Planejamento Estratégico	44
2.2.3	Processo de desenvolvimento do Planejamento Estratégico	45
2.2.3.1	Missão, Visão e Valores.....	46
2.2.3.2	Análise do ambiente interno e externo.....	47
2.2.3.3	Análise SWOT	49
2.2.3.4	Objetivos e metas	50
2.2.3.5	Definição de estratégia	51
2.2.3.6	Plano de ação	52
2.2.3.7	Controle e avaliação	53
2.2.4	Planejamento Estratégico no Terceiro Setor.....	54
3	MÉTODOS UTILIZADOS PARA ALCANÇAR OS RESULTADOS DA PESQUISA	56
3.1	Tipo de pesquisa.....	56
3.2	Levantamento de dados	57
4	ANÁLISE E RESULTADOS DA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA	60
4.1	Etapa de seleção	60
4.2	Análise quantitativa do material selecionado	63

4.3 Análise qualitativa dos materiais selecionados	79
4.3.1 Metodologias do Planejamento Estratégico exclusivas para organizações filantrópicas não governamentais	79
4.3.2 Principais dificuldades de implantar o Planejamento Estratégico em organizações filantrópicas não governamentais	82
4.3.3 Principais benefícios de implantar o Planejamento Estratégico em organizações filantrópicas não governamentais	85
4.3.4 Ferramentas do Planejamento Estratégico utilizadas em organizações filantrópicas não governamentais	89
CONCLUSÃO	96
REFERÊNCIAS	98

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o ministério do desenvolvimento social brasileiro vem deixando de ser o único agente responsável pela execução de políticas públicas e ações sociais. Isto pode ser visualizado pelo crescimento e diferentes ações das organizações do Terceiro Setor que é visto como uma alternativa viável aos inúmeros problemas sociais vivenciados pelo país (GIMENES; MAZZEI, 2008; OLIVEIRA; ENGLER, 2009; BRITO; TAVARES; SOARES, 2018).

Segundo Junqueira (2004), o Terceiro Setor (TS) começou a ser representativo economicamente no âmbito nacional a partir dos anos 80. O autor afirma que essas organizações passaram a ser vistas como meios alternativos para implementar políticas públicas de interesse coletivo, acarretando a aliança entre o governo e empresas privadas com o intuito de viabilizar as políticas de assistência pública.

Para Nunes (2006), existem três setores que podem ser diferenciados com base em suas características específicas: o Primeiro Setor, constituído por organizações gerenciadas pelo Estado; o Segundo Setor, constituído pelas empresas privadas que possuem o lucro como objetivo final; e por fim Terceiro Setor, composto por organizações privadas de interesse público que não possuem fins lucrativos. O Terceiro Setor então, ainda de acordo com Nunes (2006), “encontra-se, portanto, preenchendo as lacunas da sociedade onde o governo não alcança e ao mercado não interessa”.

O Terceiro Setor constitui-se de organizações privadas, sem fins lucrativos, institucionalizadas, auto administradas e que possuem, geralmente, participação de voluntários. Elas podem ser constituídas livremente por qualquer grupo de pessoas e suas atividades são decididas pelos sócios ou fundadores (FISCHER, 2010).

Jacques et al. (2014), define o TS como iniciativas privadas sem fins lucrativos e iniciativas que atuam no âmbito social que não pertencem ao Estado. Ainda segundo o mesmo autor, essas organizações não constituem o Primeiro e nem o Segundo Setor, mas se trata da comunidade civil participando livremente de modo voluntário em ações que visam o bem estar social.

Segundo o IBGE (2016), as atividades desenvolvidas por estas organizações podem ou não gerar retorno financeiro¹, porém esta não é sua razão de existência. Elas devem investir o excedente na manutenção da organização e investir na realização de projetos, não sendo permitido realizar a distribuição de dividendos entre seus membros e proprietários (IBGE, 2019). Fischer (2002) complementa, ressaltando que, embora o Terceiro Setor não possua o lucro como objetivo final, seu retorno financeiro deve permitir o desenvolvimento da instituição de forma que esta possa desenvolver o seu papel frente a comunidade.

Dentre as entidades sem fins lucrativos que prestam serviços sociais ao Brasil, destacam-se as Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos - FASFIL. A composição de atividades deste subgrupo se dá por meio do desenvolvimento de projetos educacionais, culturais, econômicos, de controle e alocação de recursos financeiros entre outros de interesse público. Suas ações contribuem para a melhoria do bem-estar social e fortalecem a imagem de seus patrocinadores como organizações preocupadas com as questões socioambientais e filantrópicas (BORGES; MIRANDA; VALADÃO JÚNIOR, 2007).

De acordo com o IBGE (2016), no ano de 2016, o Cadastro Central de Empresas (CEMPRE) era composto por 5,5 milhões de organizações ativas no Brasil. Este cadastro contempla todos os tipos de natureza jurídica e seus respectivos setores. Do total de cadastros registrados, 90% representam empresas privadas com fins lucrativos, 9,5%, entidades privadas sem fins lucrativos e 0,5% órgãos de administração pública. As FASFIL pertencem ao grupo das entidades privadas sem fins lucrativos, sendo responsável por 45,3% do total dessas entidades sem fins lucrativos no cenário brasileiro.

Ainda segundo a pesquisa do IBGE (2016), até 2016 existiam 236.950 mil fundações privadas sem fins lucrativos em todo o território nacional, onde se observa que a maior concentração de entidades dessa natureza é representada pelas

¹ O retorno financeiro obtido por estas instituições não é partilhado em dividendos entre seus sócios ou colaboradores. O saldo adquirido é utilizado apenas para aplicação interna e em ações sociais.

organizações religiosas (83.053 mil).

Fazem parte das FASFIL: ordens religiosas, templos, paróquias, centros espíritas, e demais instituições derivadas destes grupos. Também contribuem para este grupo as pastorais, organizações filantrópicas reconhecidas pelo Estado, que atendem crianças e adultos carentes da região, a partir de atividades educativas, recreativas e sociais (IBGE, 2019).

Segundo Anjos (2007), a Igreja Católica possui grupos destinados a orientar e dar suporte aos menos favorecidos, bem como realizar filantropia para a sociedade. Essas entidades, segundo o autor, são uma estrutura de engajamento na qual participam voluntários civis e membros da Igreja: sacerdotes, bispos, e ainda mulheres e homens de congregações religiosas diversas. O trabalho realizado neste local, visa a população desfavorecida, enferma e pobre, através da difusão de projetos voltados à saúde, educação, profissionalização e bem estar social.

Pereira (2015) afirma que, mediante a necessidade das organizações filantrópicas se autodesenvolverem e se autossustentarem, o Planejamento Estratégico é palavra-chave para essas entidades, esta ferramenta as auxilia e prepara para os desafios futuros. Oliveira, Ross e Altimeyer (2005) reforçam o argumento dizendo que organizações filantrópicas devem fazer uso de técnicas administrativas eficazes para a obtenção de melhor performance. Os autores salientam ainda, que o Planejamento Estratégico é uma importante ferramenta gerencial tanto para instituições privadas, quanto para organizações sem fins lucrativos.

É muito importante que o Planejamento Estratégico (PE) esteja presente em todos os tipos e tamanhos de organização, mas especialmente nas de pequeno porte. Este perfil de instituição possui menos recursos e ferramentas, em geral, do que as de grande porte, por isso são afetadas mais drasticamente quando algo inesperado acontece. Ter um conhecimento aprofundado sobre o mercado atuante e possuir ferramentas para gerar vantagem frente às flutuações é muito importante para que estas entidades se mantenham mais “competitivas” (PORTER, 2002).

O Planejamento Estratégico bem estruturado, direciona os gestores na tomada

de decisão partindo de uma situação no presente até o alcance do objetivo no futuro, se preparando perante eventos de incerteza (GUIMARÃES; PORDEUS e CAMPOS, 2010).

Com o avanço tecnológico e constante desenvolvimento do mercado, existem diversas ferramentas que podem auxiliar na construção do Planejamento Estratégico. Essas ferramentas devem ser analisadas pelos gestores a fim de definir qual o modelo melhor se enquadra em seu negócio. Neste ambiente dinâmico, a elaboração e aplicação de um PE bem estruturado pode gerar grandes benefícios para organizações que almejam adquirir uma tomada de decisão resguardada por análises de dados.

Neste contexto, esta monografia tem como proposta estudar, por meio de uma revisão bibliográfica, as ferramentas que auxiliam na construção do Planejamento Estratégico em organizações filantrópicas não governamentais.

1.1 Objetivos

Os objetivos que regem este estudo são apresentados a seguir.

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar ferramentas e metodologias de estruturação do Planejamento Estratégico em instituições filantrópicas não governamentais, visando apresentar diretrizes para elaboração do PE neste setor.

1.1.2 Objetivos específicos

- Realizar um levantamento das abordagens de Planejamento Estratégico, bem como suas ferramentas aplicáveis ao Terceiro Setor, mais especificamente a organizações filantrópicas não governamentais;
- Identificar por meio de uma revisão sistemática como o Planejamento Estratégico é utilizado em organizações filantrópicas não governamentais, bem como avaliar através dos estudos selecionados os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças levantados;
- Discutir as principais dificuldades e benefícios encontrados com a utilização do Planejamento Estratégico em organizações filantrópicas não governamentais.

1.2 Hipóteses

Mediante a contextualização inicial, algumas hipóteses são levantadas antes da realização do estudo. São elas:

- Acredita-se que a gestão é facilitada quando se possui um Planejamento Estratégico adequado;
- A falta de informações voltadas ao Planejamento Estratégico por parte dos gestores de instituições filantrópicas não governamentais, afeta diretamente o resultado que elas obtêm;
- O Planejamento Estratégico pode diminuir significativamente os riscos de encerramento das atividades neste tipo de instituição, causadas por estratégias pouco planejadas.

1.3 Relevância e delimitação do estudo

O Terceiro Setor possui um papel significativo e representativo no âmbito da assistência à população brasileira. Ele atua com a execução de projetos e programas prestando atendimento de assistência social, educação, saúde, cultura, recreação, empreendedorismo, ambientalismo, direitos humanos, promoção do voluntariado, filantropia e formação para a cidadania.

Essas organizações são formadas por cidadãos sem intenção de lucro próprio, e para adquirir recursos financeiros se estruturam através de parcerias, patrocínios, doações e trabalho voluntário. Elas se originam, em sua maioria, na iniciativa de pessoas comuns, da própria comunidade, pessoas, muitas vezes, sem experiências e conhecimentos profissionais para exercer a gestão de forma eficiente. Com isso, a gestão pode se tornar ainda mais complicada, pois a escassez de apoio técnico, a grande diversidade de membros que compõe a estrutura organizacional e a pressão constante para autossustentação, pode gerar tomadas de decisão não planejadas, de forma equivocada, que podem acarretar em um resultado negativo e não esperado.

Diversas entidades deste setor optam por iniciar a venda de produtos e/ou serviços a fim de gerar uma receita complementar, pois seu objetivo central é maximizar os recursos gerados com o que se possui disponível. Desta forma, o valor retornado passa a ser reinvestido em novos projetos e ações. Contudo, devido à falta de estruturação de um planejamento adequado por parte dos membros, muitas dessas instituições acabam encerrando suas atividades, o que gera um grande impacto negativo na comunidade em que estão inseridas.

Segundo o IBGE (2016), em 2010, existiam 283.812 FASFIL no país, em 2013, esse número diminuiu para 275.662, e em 2016, para 236.950. Vários fatores podem ter influenciado nessa diminuição de 16,5%, entre 2010 e 2016, porém acredita-se que um dos atenuantes possa ter sido a dificuldade financeira e a falta de Planejamento Estratégico encontrados em algumas dessas entidades.

Posto isto, este trabalho se justifica pela necessidade de indicar caminhos para a melhor elaboração do Planejamento Estratégico para essas organizações. Ele poderá servir como apoio para a verificação de metodologias, caso existentes, que

possam auxiliar nas tomadas de decisões estratégicas e, conseqüentemente, impactar a comunidade local promovendo o desenvolvimento social com o aumento do potencial de renda destas organizações.

Grande parte dos analistas do tema alertam sobre a profissionalização necessária aos gestores dessas instituições, ponto em que os conhecimentos e estudos abordados neste trabalho poderão contribuir e auxiliar na montagem de outros planejamentos estratégicos para organizações filantrópicas não governamentais.

O grande potencial de impacto positivo no bem-estar da sociedade traz um olhar de interesse por parte da comunidade acadêmica para o tema. As universidades podem incentivar e auxiliar o processo de desenvolvimento dessas organizações por meio de projetos de extensão, trazendo visibilidade e desenvolvimento mútuo.

1.4 Organização do trabalho

Este trabalho está organizado em seis capítulos, divididos da seguinte forma:

Capítulo 1: Neste capítulo são apresentados de forma breve, a introdução do tema deste trabalho, sua contextualização, os objetivos gerais e específicos da pesquisa, as hipóteses e a relevância e delimitação do estudo;

Capítulo 2: Neste capítulo é apresentada a fundamentação teórica do trabalho, abordando os conceitos do Terceiro Setor, organizações filantrópicas não governamentais e Planejamento Estratégico;

Capítulo 3: Neste capítulo são definidos os procedimentos adotados a respeito do método de pesquisa, delineando o modelo de pesquisa adotado, as propostas utilizadas para o levantamento dos dados, e a natureza dos resultados obtidos;

Capítulo 4: Neste capítulo são expostos os resultados e discussões geradas a partir da análise do material selecionado para a bibliometria;

Capítulo 5: Neste capítulo são apresentadas as conclusões que o estudo concedeu a partir da visão da autora, bem como suas limitações e sugestões de pesquisas futuras;

Capítulo 6: Neste capítulo são disponibilizadas as referências bibliográficas utilizadas durante a elaboração do presente trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentada a fundamentação teórica utilizada para a realização deste estudo, abordando e explicando detalhadamente os conceitos utilizados.

2.1 Terceiro Setor

O Terceiro Setor tem como meta principal gerar serviços para uma sociedade. A formalização deste tipo de atividade econômica teve destaque nos anos 70, o detalhamento do processo histórico é apresentado na seção 2.1.1.

2.1.1 Histórico

Para Hudson (1999), as primeiras civilizações egípcias já realizavam caridade, elas desenvolveram um rigoroso código moral baseado na justiça social que encorajava pessoas a darem suporte aos menos favorecidos. O faraó, como figura representativa, fornecia com frequência abrigo, comida e roupa aos pobres. Ainda segundo o autor, a filantropia foi bastante utilizada no Islamismo para construção de grandes hospitais.

Segundo Silva (2008), o Terceiro Setor começou a ganhar representatividade na década de 70, onde o contexto histórico vivido, demonstrou grande dificuldade em balancear as necessidades sociais da população e a capacidade dos órgãos de gestão pública em atender as demandas. Foi a partir daí que as entidades deste setor se instalaram com maior intensidade (SILVA, 2008).

Entretanto, Pimenta, Saraiva e Corrêa (2006) salientam que o Terceiro Setor começou a adquirir força apenas a partir dos anos 90, o qual permanece crescendo desde então. Gohn (2000) complementa reiterando que nesta década surgiram diversas instituições brasileiras objetivando a promoção do desenvolvimento econômico no país.

A ascensão do Terceiro Setor como substantivo e adjetivo deve-se à sua crescente importância no mundo atual. Ante ao avanço do neoliberalismo – e das consequentes pressões dos organismos internacionais para que as economias do país em desenvolvimento apresentem uma forma-padrão, como pouco Estado e com muito mercado –, os países tradicionalmente

exercidos pelo governo passaram a ser desempenhados por outros atores, principalmente pelas organizações do Terceiro Setor (PIMENTA; SARAIVA; CORRÊA, 2006 p. 20).

Apesar de possuir importância há décadas, apenas em 2014 o Terceiro Setor passou a ser regulamentado oficialmente, no dia 31 de julho de 2014 foi sancionada a Lei Nº 13.019 para firmar a regularização. No ano seguinte esta legislação sofreu algumas alterações, se tornando a Lei de Nº 13.204 de 15 de dezembro de 2015, entretanto mantendo o mesmo propósito inicial:

LEI Nº 13.204, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2015: Altera a Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014, “que estabelece o regime jurídico das parcerias voluntárias, envolvendo ou não transferências de recursos financeiros, entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público; define diretrizes para a política de fomento e de colaboração com organizações da sociedade civil; institui o termo de colaboração e o termo de fomento; e altera as Leis nº 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999”; altera as Leis nº 8.429, de 2 de junho de 1992, 9.790, de 23 de março de 1999, 9.249, de 26 de dezembro de 1995, 9.532, de 10 de dezembro de 1997, 12.101, de 27 de novembro de 2009, e 8.666, de 21 de junho de 1993; e revoga a Lei nº 91, de 28 de agosto de 1935. (BRASIL, 2015).

2.1.2 Definição e características

Segundo Albuquerque (2006), o termo “Terceiro Setor”, possui sua base no inglês “*third sector*” e é utilizado também, acompanhado com outros termos como “*nonprofit organizations*” (organizações sem fins lucrativos) e “*voluntary sector*” (setor voluntário).

As organizações do Terceiro Setor podem ser encontradas com nomes diversos: ONGs - organizações não governamentais -, entidades sociais ou filantrópicas, organizações voluntárias privadas, organizações sem fins lucrativos, organizações da sociedade civil, entre outras. Ao estudar os termos citados, encontram-se denominações em comum, como trabalho voluntário, organizações não dependentes do Estado, assistência social e filantrópica, origem na sociedade civil e busca pelas políticas sociais. Essa multiplicidade de nomenclaturas traz uma determinada confusão ao conceituar exatamente o que vem a ser uma organização que não pertence ou segue a política aplicada por instituições privadas com fins lucrativos ou do Estado (DRUKER, 1994).

Hudson (1999 p. 1) ressalta que o Terceiro Setor é formado com objetivo social, e não econômico, sendo constituído por instituições de caridade, organizações comunitárias e religiosas, sindicatos, entidades voltadas para artes, associações profissionais e demais organizações voluntárias que buscam o bem estar social.

Segundo Fernandes (1997) apud Scarpelli (2004), pode-se denominar organizações de Terceiro Setor aquelas que não possuem o lucro como objetivo, e que surgem da iniciativa voluntária visando exercer a solidariedade para com o próximo. Ainda de acordo com o autor, os três setores possuem métodos de transações que os diferenciam entre si: no Primeiro Setor, ou setor público, os governantes (seja na alçada municipal, estadual ou federal) e demais colaboradores deste sistema, utilizam os recursos providos dos impostos recolhidos para gerar serviços públicos à sociedade; no Segundo Setor, ou setor privado, utiliza-se recursos providos de investidores e acionistas para a oferta de serviços e produtos em busca de lucro; já no Terceiro Setor, os recursos são advindos de doações e trabalho voluntário visando preencher a lacuna deixada na oferta dos serviços oferecidos pelo governo (Primeiro Setor).

A Figura 1 demonstra o fluxo mencionado das transações:

Figura 1 - A natureza das transações nos diferentes setores

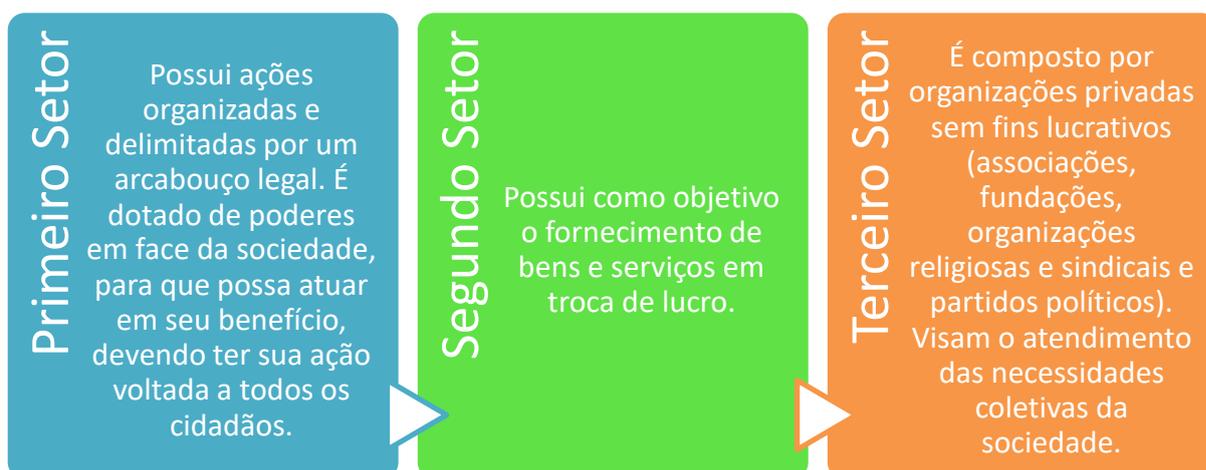


Fonte: Adaptado de Hudson (1999 p. 17).

Segundo Machado (2010), a existência dos três setores é fundamental, pois somente em conjunto podem suprir de fato as necessidades da sociedade, sendo

impossível atingirem seus objetivos de forma isolada. O autor explica os setores conforme a Figura 2:

Figura 2 - Representação dos três setores

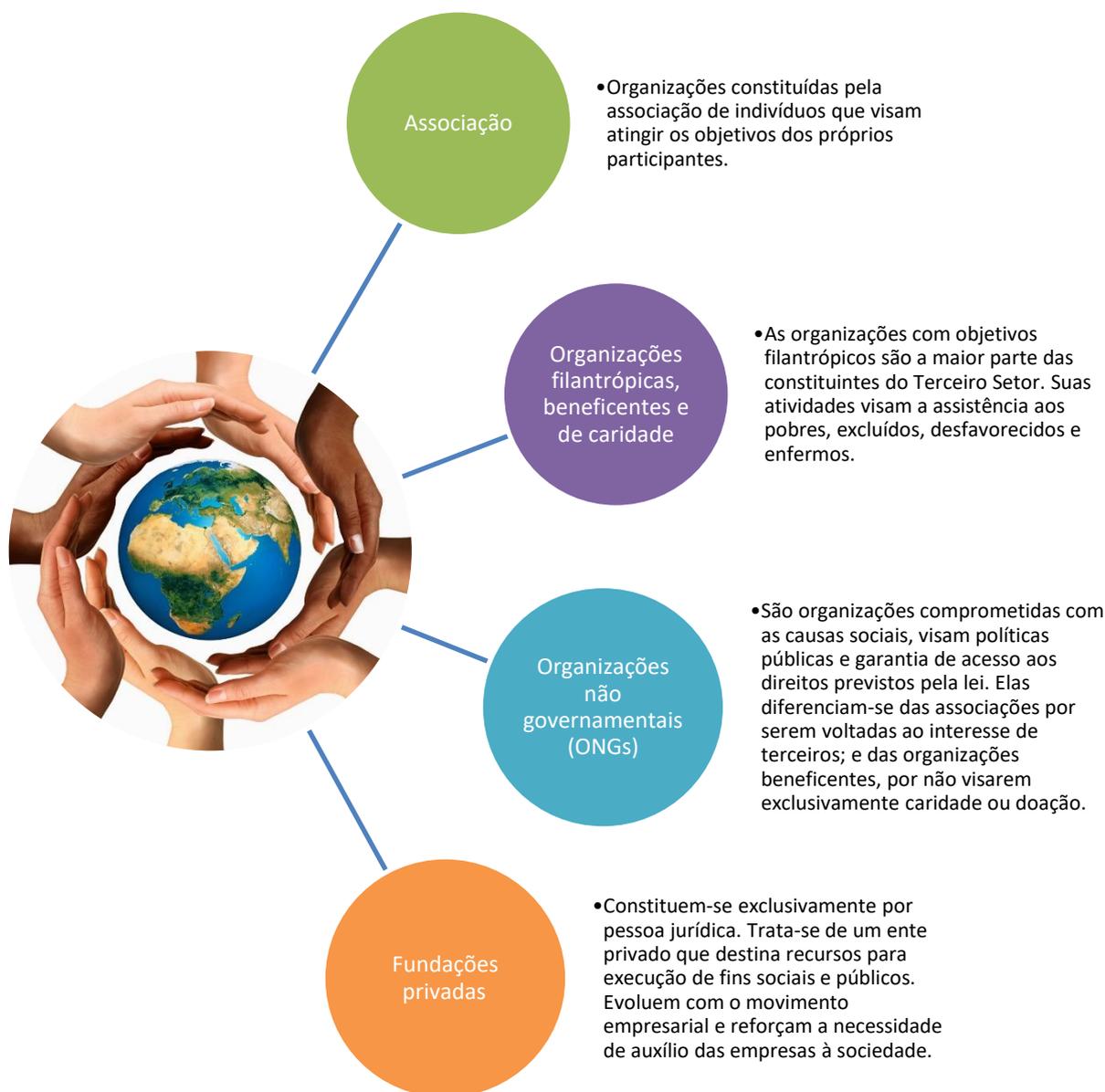


Fonte: Adaptado de Machado (2010)

Para Silva (2010), o Terceiro Setor é composto por organizações não governamentais com iniciativas na sociedade civil, sendo formais ou informais, destinadas à aplicação de programas e projetos de caráter social.

Muraro & Souza (2003) definem as categorias mais comuns dentro do Terceiro Setor em função de suas estruturas organizacionais, conforme a Figura 3:

Figura 3 - Principais categorias do Terceiro Setor



Fonte: Adaptado de Muraro & Souza (2003)

Salamon e Anheier (1997) apresentam duas características utilizadas para definir e distinguir o Terceiro Setor:

- **Voluntariado:** são constituídas, em sua maioria, por cidadãos não remunerados que garantem a existência de um benefício comunitário;

- Finalidade pública: possuem como razão de existência um propósito público que atenda o bem estar social.

A Organização das Nações Unidas (ONU) (2003 apud BETTIOL JÚNIOR, 2005, p. 35) definem as organizações que compõem o Terceiro Setor:

Quadro 1 - Organizações que compõem o Terceiro Setor

Tipos de serviços	Definição
Hospitais, instituições de educação de nível superior, creches, escolas, serviços sociais, grupos ambientais, etc.	Provedores de serviços que podem receber pelos serviços prestados, mas não apresentam como finalidade produzir lucro.
Desenvolvimento econômico e/ou redução da pobreza em áreas menos desenvolvidas.	Organizações não governamentais que atuam na promoção do desenvolvimento econômico e/ou redução da pobreza em áreas menos desenvolvidas.
Museus, centros de artes dramáticas, orquestras, corpo de baile e óperas, sociedades históricas e literárias.	Organizações de arte e cultura.
Clubes esportivos envolvidos em esporte amador	Clubes esportivos envolvidos em esporte amador envolvendo treinamento, condicionamento físico e competições.
Grupos de defesa que trabalham na promoção de direitos civis e outros direitos.	Grupos que trabalham e promovem a defesa de interesses sociais e políticos gerais ou de grupos específicos de cidadãos.
Propriedades ou fundos que geram rendas para ações sociais.	Entidades que possuem à sua disposição propriedades ou fundos e usam a renda gerada por esse patrimônio quer para fazer doações para outras organizações, quer para financiar seus próprios projetos e programas.

Tipos de serviços	Definição
Associações comunitárias étnico-culturais, associações baseadas em filiação.	Associações que oferecem serviços ou defendem os interesses dos membros de uma vizinhança em particular, comunidade, etc.
Partidos políticos.	Grupos que defendem politicamente o interesse da sociedade.
Clubes Sociais, incluindo clubes automotivos e clube de campo.	Clubes que oferecem serviços e oportunidades de recreação para seus filiados e para a comunidade, etc.
Sindicatos, associações de profissionais e de classe.	Promovem e protegem o trabalho, os negócios ou interesses profissionais.
Congregações religiosas, como paróquias, sinagogas, mosteiros, templos e santuários que promovem crenças religiosas.	Administram serviços e rituais religiosos.

Fonte: Adaptado de ONU (2003 apud BETTIOL JÚNIOR, 2005, p. 35)

De acordo com o Código Civil (Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002) alterado pela Lei nº 10.825, de 22 de dezembro de 2003, as associações, fundações, organizações religiosas e partidos políticos são as únicas formas jurídicas previstas em legislação para a constituição de entidades privadas sem fins lucrativos.

2.1.3 Organizações não governamentais: definição, histórico e tipos

Segundo Tachizawa (2006, p.312), as ONGs são organizações de natureza privada sem fins lucrativos, que são juridicamente reconhecidas como associações ou fundações.

Conforme Montano (2010, p. 271) “as ONGs passaram, paulatinamente, na década anterior, a ocupar o lugar dos movimentos sociais, deslocando-se de seu

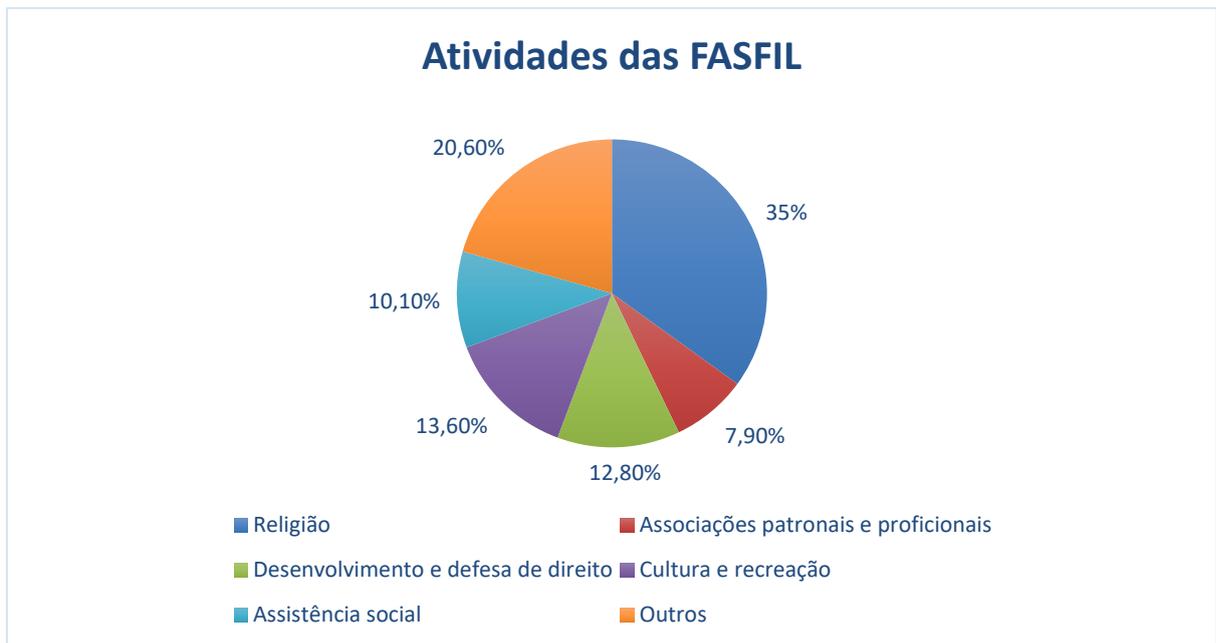
espaço de luta e da preferência na adesão popular”. Logo, as ONGs tiveram um desenvolvimento significativo, demonstrando sua importância e representatividade em suas lutas em prol dos objetivos sociais.

As ONGs devem operar, em termos de estrutura interna, obrigatoriamente, com órgão de natureza deliberativa (Assembleia Geral) e órgão de natureza decisória (Diretoria, que pode ser denominada, também, de Conselho Administrativo). A criação de Conselho Fiscal, por outro lado, é obrigatória em certos casos, diferentemente do Conselho Consultivo, cuja constituição é sempre facultativa. A denominação de tais órgãos é mera questão semântica, que pode variar de uma situação para outra. Da mesma forma, a quantidade de órgãos e de níveis hierárquicos irá depender, fundamentalmente, do porte e volume de atividades desenvolvidas no âmbito da organização (TACHIZAWA, 2006, p.312).

Segundo Naves (2005, p. 570) apud Machado (2012), no Brasil, as ONGs surgiram próximo ao ano de 2005, “nascem calcadas no modelo norte-americano e dentro de circuitos de cooperação global”. Porém, Landim (1993) já afirmava desde 1993 que essas entidades, apesar de existirem desde 1960, só se declararam como organizações não governamentais na década de 1980.

O papel exercido pelas organizações que compõem o Terceiro Setor, abrange diversas áreas sociais. Segundo pesquisa do IBGE (2016) em 2010, haviam 236,9 mil fundações privadas e associações sem fins lucrativos (FASFIL) no Brasil, voltadas, predominantemente, à religião (35%), associações patronais e profissionais (7,9%) e ao desenvolvimento e defesa de direitos (12,8%). As áreas de saúde, educação e assistência social (políticas governamentais) totalizavam 47%. Como exposto na Figura 4:

Figura 4 - Atuação do Terceiro Setor por áreas no Brasil



Fonte: Adaptado de IBGE (2016)

As organizações não governamentais podem ser classificadas em diversos segmentos de acordo com o seu estatuto (sua razão de ser). Elas compreendem diversos setores complementando as atividades do Estado. Segundo o PMD Pro - Gestão de Projeto para o Desenvolvimento (2016) - : “De portes diversos, as ONGs se estruturam e desenvolvem suas atividades conforme o foco de interesse, objetivos e abrangência e sobretudo o impacto que desejam criar”.

As ONGs constituem um grupo diverso e multifacetado. Suas perspectivas e suas áreas de atuação podem ser locais, regionais ou globais. Algumas se dedicam a determinadas questões ou tarefas; outras são movidas pela ideologia. Algumas visam ao interesse público em geral; outras têm uma perspectiva mais estreita e particular. Tanto podem ser pequenas entidades comunitárias cujas verbas são escassas, como organizações de grande porte, bem dotadas de recursos humanos e financeiros. Algumas atuam individualmente; outras formaram redes para trocar informações e dividir tarefas, bem como ampliar seu impacto. (COMISSÃO SOBRE GOVERNANÇA GLOBAL, 1996, p.192).

Isto posto, é possível destacar, na Figura 5, algumas áreas de atuação das ONGs:

Figura 5 - Áreas de atuação das ONGs



Fonte: Adaptado de IBGE (2016)

Todavia, de acordo com Cardoso (2014, p.10), é necessário se atentar ao marco regulatório do Terceiro Setor, ocorrido em 2014, onde as ONGs passam a ser reconhecidas como OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) de acordo com a estrutura e a forma como serão geridas.

OSCIP é uma qualificação jurídica dada a pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, instituídas por iniciativa de particulares, para desempenhar serviços sociais não exclusivos do Estado com incentivo e fiscalização do Poder Público, mediante vínculo jurídico instituído por meio de termo de parceria. (CARDOSO, 2014, P.10)

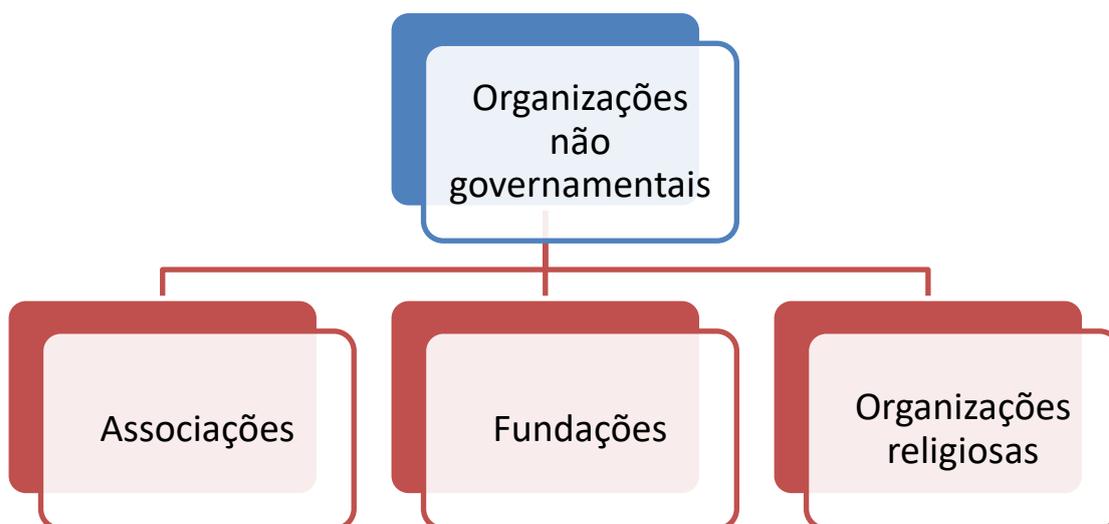
É importante ressaltar que o termo ONG é considerado informal, visto que não está definido na legislação brasileira. O sistema jurídico nacional, de acordo com a Lei Federal 9.790, de março de 1999, reconhece as organizações do Terceiro Setor como OSCIP, instituições sem fins lucrativos de interesse social cujo objetivo é atender alguma demanda social ou a defesa de direitos humanos (FRANÇA et al., 2015).

Em 14 de Dezembro de 2015, de acordo com a Lei Federal 13.204, as entidades privadas sem fins lucrativos que não distribuem dividendos, também passam a ser conhecidas como OSC (Organização da Sociedade Civil). Todavia,

como terminologia utilizada ao longo do trabalho, será utilizado o termo ONG, visto que este possui um maior conhecimento mediante a comunidade em geral.

Para este estudo foram escolhidas para serem detalhadas, devido à sua relevância social mediante a filantropia: as organizações religiosas; associações; e fundações.

Figura 6 - Desmembramento das ONGs



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

2.1.3.1 Associações

A lei nº 10.406/2002, art. 53, institui que as associações sem fins lucrativos são compostas pela união de pessoas comuns. Estas instituições compõem uma das iniciativas mais comuns no Terceiro Setor. Neste sentido Cardoso (2014, p.7), define:

Associação, em sentido amplo, é qualquer iniciativa formal ou informal que reúne pessoas físicas ou outras sociedades jurídicas com objetivos comuns, visando superar dificuldades e gerar benefícios para os seus associados. Formalmente, qualquer que seja o tipo de associação, pode-se dizer que a associação é uma forma jurídica de legalizar a união de pessoas em torno de necessidades e objetivos comuns. Sua constituição permite a construção de melhores condições do que aquelas que os indivíduos teriam isoladamente para a realização dos seus objetivos.

As associações, segundo Araújo e Carena (2009), são instituições de grande importância no Terceiro Setor, pois prestam diversos serviços e apoio a determinadas comunidades. No Brasil, existem algumas associações famosas por seu impacto

significativo, como a AACD - Associação de Assistência à Criança Deficiente, criada em 1950.

Estas entidades podem ser classificadas de acordo com sua razão de existência, podendo ser voltadas a auxílio médico, educacional, esportivo e social, e filantropia (CARDOSO, 2014).

2.1.3.2 Fundações

As fundações são caracterizadas pela administração de um patrimônio com um objetivo determinado, diferentemente das associações, onde são caracterizadas pela união de pessoas com o mesmo objetivo. Andrade (2002, p. 37) afirma que “nas fundações há um capital disponível para a realização dos objetivos, enquanto nas demais instituições há o objetivo em comum, porém muitas vezes ainda falta a fonte de recursos para a sua realização”.

Segundo Szazi (2003), as fundações constituem um patrimônio sem objetivar o lucro, seu objetivo é servir uma necessidade pública determinada. Os artigos 62 a 69 da Lei 10.406/02 do novo código civil, discorrem sobre as regulamentações referentes às fundações. O art. 62, define que essas instituições devem possuir como razão de existência fins morais, culturais e/ou de assistência.

As fundações podem ser constituídas de duas formas: por ato intervivos, com uso de uma Escritura Pública, ou por mortis causa, utilizando-se o testamento deixado. Em ambos os casos, o Ministério Público se faz presente. Para sua criação, é necessária a reserva de bens livres (propriedades, créditos ou dinheiro) legalmente disponíveis, a indicação do fim lícito e o modo de administração. É imprescindível a definição das finalidades essencial e específica da fundação (ARAÚJO; CARENHA, 2009, p.3).

As fundações podem ser formadas por cidadãos comuns, empresas e também pelo Estado. Dados fornecidos pelo BNDS – Banco Nacional de Desenvolvimento – em 2001, demonstram que as fundações e instituições vinculadas às empresas possuem crescimento constante. O relatório complementa ainda, que as empresas, por possuírem recursos, passam a ser significativas no Terceiro Setor.

No Brasil, existem diversas fundações significativas, como por exemplo a FGV – Fundação Getúlio Vargas. Esta instituição, fundada em 1944, possui o objetivo de

realizar o desenvolvimento intelectual de pessoas no país e não possui fins lucrativos.

2.1.3.3 Organizações religiosas

Monello (2016), define organização religiosa como pessoa jurídica de direito privado, composta por pessoas físicas ou jurídicas, que aderem a uma religião segundo suas crenças de fé. O autor afirma ainda, que essas instituições seguem na vivência do culto divino, de uma ideologia e determinada filosofia de vida que lhes indicam tomar iniciativas religiosas, educacionais, assistenciais, filantrópicas e outras.

São consideradas organizações religiosas: Igrejas, Dioceses, Prelazias, Mitras, Ordens, Congregações, Institutos de Vida Consagrada, Institutos de Vida Apostólica, Pastorais e demais instituições que derivam destas (MONELLO, 2016).

De acordo com Burity (2007, p.9) as organizações religiosas surgem com o propósito de ocupar as lacunas deixadas pelo Estado, entretanto sua razão de existência não é movida por objetivos próprios, e sim pela fé. O autor, afirma ainda que:

a contribuição possível ou empiricamente identificada da vivência religiosa ou da atuação de organizações religiosas no agenciamento de soluções ou 'saídas' para os graves problemas sociais característicos da sociedade brasileira e recentemente enfeixados no par 'exclusão/inclusão social. Desta admissão resulta uma aproximação tentativa, de ambas as partes, com vistas a lançar mão da religião (vivenciada ou institucionalmente mediada) como recurso de mobilização social, implementação de ações de promoção de inclusão ou cidadania, e/ou representação de interesses sociais setoriais (BURITY, p.9).

Assim sendo, as organizações filantrópicas de cunho religioso, estão presentes em diversos segmentos sociais. Elas atuam na área de educação, catequese, desenvolvimento, caridade, assistência social entre outras que focam na população carente (IBGE, 2016).

Em Ouro Preto, cidade onde foi realizado este estudo, segundo dados do IBGE (2016), existem 142 fundações privadas e associações sem fins lucrativos, sendo 23 destas classificadas como organizações religiosas que objetivam promover educação, profissionalização, cultura e entretenimento a crianças, jovens e também aos adultos.

2.1.4 Principais desafios na gestão das organizações filantrópicas não governamentais

As organizações filantrópicas voluntárias encontram diversos desafios para manter suas atividades ativas. Desde a década de 70, Sandoval (1988 apud TENORIO, 2006) já alertava que este setor possui ações direcionadas para diversas áreas, inclusive de consumo, na América Latina.

Na década de 80 houve um grande déficit de crédito do Banco Mundial no que tange aos recursos direcionados ao desenvolvimento social, este evento se deu devido a inserção de uma política progressista, inflação elevada, aumento do setor informal e pobreza acentuada. Devido a este fato, o Banco Mundial percebeu nas ONGs uma alternativa para auxiliar no processo de desenvolvimento social, forçando o setor a reavaliar suas atividades (SOUZA, 1991).

Na época Souza (1991) ainda alertou que diferentes desafios seriam incluídos e que manter o desenvolvimento e proteger os ideais dessas instituições de forma concisa seria muito difícil. Para tal situação, o autor sugeriu que este tipo de entidade elaborasse ações, não somente de forma micro, mas sobretudo de forma macro.

Ao final de 1998 Salomon (1998) sinalizava que barreiras ideológicas e políticas poderiam atrapalhar o desenvolvimento do setor, pois políticos, sejam de esquerda ou direita, tendem a minimizar o papel dessas entidades para aumentar a representatividade do Estado. Neste sentido, Armani (2001) reitera que as organizações sem fins lucrativos possuem o grande desafio de permanecerem sustentáveis num contexto de crise econômica, política e social. Elas necessitam firmar parcerias com voluntários, doadores, empresas, governo, instituições religiosas e gerar renda própria visando executar suas atividades.

Entretanto, estabelecer missão, visão e valores de uma entidade sem fins lucrativos se mostra um desafio, pois nem sempre seus objetivos e metas são observados e analisados de forma clara (TENÓRIO, 2006).

Ainda segundo o autor, a equipe formada por voluntários pode representar uma vulnerabilidade para as instituições sem fins lucrativos, pois não é possível garantir

pessoal capacitado com competências e habilidades adequadas ao desempenho de suas atribuições.

Pimenta, Saraiva e Corrêa (2006, p.31) apontam que uma das maiores dificuldades encontradas está no voluntariado. Alguns indivíduos assumem papéis de voluntários buscando uma espécie de terapia ou elaboram uma narrativa de caridade apenas para cumprir seu papel como cidadão de bem politicamente correto. Este tipo de motivação acarreta, muitas vezes, em voluntários não comprometidos e que não possuem o mesmo propósito da entidade, que é buscar o bem estar social e não o próprio.

Segundo Tenório (2006), muitos voluntários trabalham em excesso, em alguns casos, e não conseguem visualizar sua “recompensa”, este fato acaba gerando um desgaste emocional e organizacional. Devido a disponibilidade e falta de capacitação de cada voluntário, as entidades muitas vezes não possuem um Planejamento Estratégico e de gestão de pessoas, não estabelecendo assim quais são as funções claras de cada um. Esta, segundo o autor, é uma grande lacuna para a realização de um bom acompanhamento e análise de desempenho neste setor.

Barbosa (2010) aponta que a legislação muitas vezes não contribui para o desenvolvimento do setor, pois as concessões e benefícios fiscais não são aderentes à realidade vivida por elas.

Camargo (2001) complementa enunciando que 71% das entidades sem fins lucrativos apontam a escassez de recursos como principal desafio encontrado, posteriormente vem o baixo investimento empregado pelo governo (37%). Tachizawa (2014) ainda aponta que mediante a esses desafios e ao aumento da competitividade, as entidades necessitam inovar e manter um relacionamento firme e próximo com seus doadores.

Segundo o mesmo autor, é necessário um Planejamento Estratégico adequado para ser apresentado aos doadores em potencial, contendo os principais desafios enfrentados pela entidade, ações e soluções viáveis em possíveis eventualidades e os objetivos, missão, visão e valores bem definidos.

Mais importante do que a captação de novos recursos, é aperfeiçoar e multiplicar os recursos já mobilizados (ALBUQUERQUE, 2006).

O Grupo de Estudos do Terceiro Setor afirma:

Nos últimos anos, vem ganhando força a expressão “mobilização de recursos”, que tem um sentido mais amplo do que “captação de recursos”. “Mobilizar recursos não diz respeito apenas assegurar recursos novos [...], mas também a otimização [...] dos recursos existentes [...]; à conquista de novas parcerias e à obtenção de fontes alternativas de recursos financeiros. É importante lembrar que o termo “recursos” refere-se a recursos financeiros ou “fundos” mas também a pessoas (recursos humanos), materiais e serviços (GETS, 2002 p. 14).

Diversas transformações vêm acontecendo ao longo dos anos no contexto do Terceiro Setor, Falconer (1999) aponta que um dos maiores desafios é garantir uma gestão eficiente.

O gestor possui a responsabilidade de garantir que os serviços fornecidos à comunidade possuam eficiência, mantendo a qualidade com o menor custo possível. Para que a gestão eficiente aconteça, é necessária uma boa liderança trabalhando em conjunto a uma boa administração (NANUS; DOBBS, 2000).

Olhe para qualquer organização bem-sucedida e a resposta, na maioria das vezes, será a mesma: a organização não teria atingido o êxito sem uma liderança efetiva, sem o grande viabilizador para estimulá-la, permitindo-a atingir seu pleno potencial para fazer uma diferença real em sua comunidade. (NANUS; DOBBS, 2000, p.19).

Todavia, os autores reafirmam a necessidade de tratamento especial para analisar os desafios de cada entidade, pois cada uma possui suas peculiaridades e sua clientela se distingue por objetivos e interesses.

Deste modo, segundo Melo e Froes (2001), pode-se afirmar que:

os problemas de gestão são muitos é porque as dificuldades são grandes. Mas não há nada que uma gestão eficiente e eficaz não possa resolver. O que falta às empresas é uma prática gerencial bem estruturada, inovadora e condizente com as demandas sociais de hoje. (MELO NETO; FROES, 2001, p.79)

Segundo Tenório (2006) a existência das entidades é ameaçada constantemente, e para superar seus desafios é necessário criar um planejamento que possibilite a melhoria na eficiência guiando a tomada de decisão, avaliando seus

erros ocorridos anteriormente, promovendo sua marca e gerando assim maior visibilidade.

2.2 Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico para o Terceiro Setor permite a definição de melhores alternativas de ações. Este processo é ponto fundamental para alinhar roteiros, pesquisar a situação da instituição, esclarecer algumas possibilidades de difícil visualização, além de orientar a captação de recursos para um futuro almejado. Para melhor elaboração alguns conceitos são importantes, alguns deles são descritos a seguir.

2.2.1 Planejamento

Planejar, de acordo com Chiavenato (2004), consiste em observar o futuro traçando um roteiro de ações a ser seguido, permitindo o alcance de objetivos preestabelecidos. Ou seja, planejar é organizar um plano de ações que considere os impactos futuros de decisões tomadas no presente.

Planejar é simular o futuro desejado estabelecendo previamente ações a serem tomadas para alcançar os objetivos. Entidades que planejam, antecipam tendências e definem de forma clara seus objetivos, metas, alvos, ações e meios para administração de estratégias. O planejamento não está ao alcance apenas de grandes empresas, ele pode ser aplicado em qualquer instituição, e não se refere a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes (DRUCKER, 1998).

Para Oliveira (2014, p. 6), o planejamento deve ser elaborado como um processo de ações inter-relacionadas, e não isoladas, pois trata-se de um composto interdependente de atividades que visam alcançar os objetivos previamente definidos. O autor complementa ainda, afirmando que devem ser escolhidos objetivos tangíveis à realidade da entidade, observando-se as hipóteses a que se basearão.

Segundo Tavares (2005), planejar baseia-se em converter conhecimento em ações, possibilitando que ações presentes gerem melhores resultados no futuro.

2.2.2 Fases do Planejamento

De acordo com Oliveira (2014), o planejamento pode ser subdividido em três fases: Planejamento Estratégico, Planejamento Tático e Planejamento Operacional. A

pirâmide visualizada na Figura 7, apresenta os três tipos de planejamento por níveis de decisão.

Figura 7 - Fases do planejamento



Fonte: Adaptado de Oliveira (2014, p. 15).

As fases do planejamento se diferem de acordo com o nível hierárquico em que se encontram dentro das instituições. As diferenças entre eles podem ser observadas nos conceitos a seguir.

2.2.2.1 Planejamento Operacional

O Planejamento Operacional depende dos Planejamentos Estratégico e Tático pois, as informações necessárias para iniciar esta fase são primordiais para programar, sequenciar as atividades e definir os níveis de estoque. As decisões tomadas neste nível representam a execução das decisões tomadas nos níveis superiores. O operacional realiza tomadas de decisões rápidas, cotidianas, e o impacto gerado por elas dá-se no curto prazo (FERNANDES; BERTON, 2005 p. 8).

Segundo Montana e Charnov (2009), o planejamento no nível operacional é realizado diariamente, envolve cronogramas e tarefas específicas para cada unidade

da instituição.

Fernandes e Berton (2005), afirmam que o Planejamento Operacional engloba todas as decisões que buscam resultados no curto prazo, como por exemplo escolha de fornecedores, contratações e estratégias para baixar níveis de estoque.

2.2.2.2 Planejamento Tático

O Planejamento Tático é voltado para decisões que impactam o médio prazo, é mais abrangente e detalhado do que o Planejamento Operacional e pode envolver vários departamentos diferentes da organização. Aqui, são determinadas tarefas para cada setor de modo a alcançar os objetivos traçados pela instituição (ANDRADE, 2012).

Segundo Oliveira (2014), o nível tático busca o aprimoramento das diversas áreas institucionais. Os objetivos são desmembrados para que novas políticas sejam traçadas no nível estratégico.

O Planejamento Tático é executado pelo nível operacional, e possui como objetivo final a utilização eficiente dos recursos empregados para atingir os objetivos determinados. O nível operacional deve então, seguir a estratégia aqui determinada em conjunto com as políticas direcionadoras para o processo de tomada de decisão da instituição (OLIVEIRA, 2014, p.19).

Isto posto, o Planejamento Tático busca as melhorias departamentais com foco no médio prazo (ANDRADE, 2012).

2.2.2.3 Planejamento Estratégico

Segundo Oliveira (2014), o Planejamento Estratégico determina as diretrizes e caminhos em que a instituição deve seguir. Ele está no topo da pirâmide e envolve o corpo de diretores de maior responsabilidade buscando manter a competitividade e inovação da organização.

O Planejamento Estratégico, para Padoveze (2003, p. 28), é a etapa mais importante do processo de gestão, neste nível a instituição formula e reformula suas

estratégias dentro de seus objetivos e metas futuras.

Chiavenato e Sapiro (2009, p. 30) complementam dizendo que o Planejamento Estratégico é utilizado para a definição de estratégias de médio e longo prazo. Este nível busca formular estratégias que permitam a inserção da instituição seguindo sua missão e valores no ambiente em que atua.

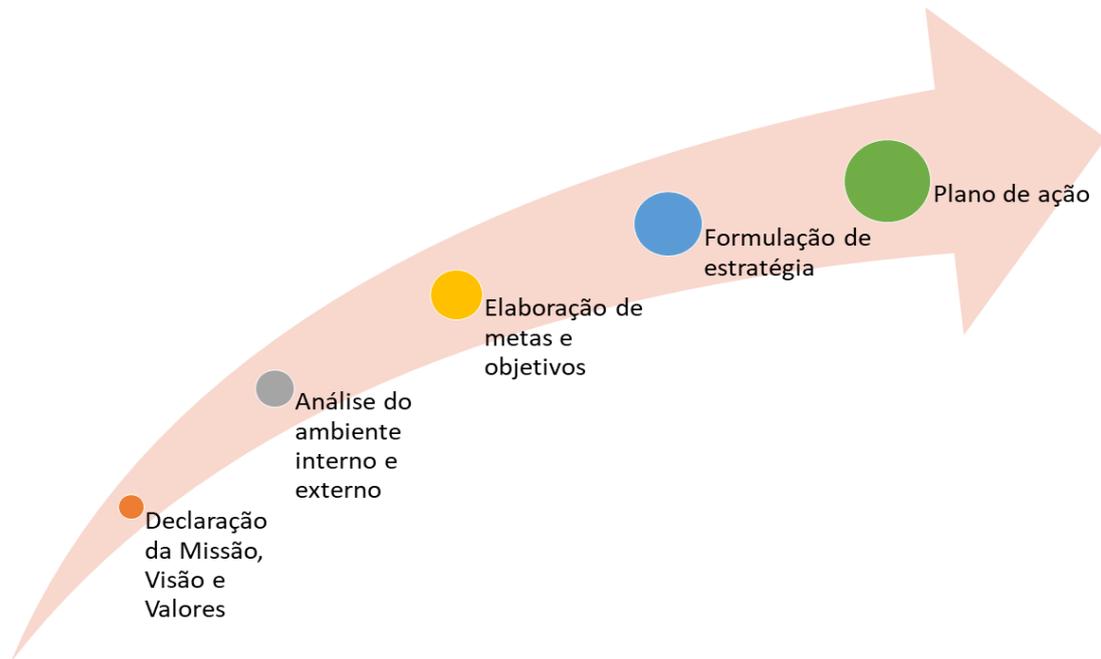
Ainda segundo Chiavenato e Sapiro (2009, p.30), para a obtenção de êxito no planejamento traçado, todos os envolvidos no projeto precisam estar alinhados e possuir uma visão holística dos objetivos almejados. É necessário que todos possuam clareza sobre a que lugar desejam chegar como instituição, quais são as fraquezas impostas, e quais as oportunidades e os pontos fortes em relação ao meio de atuação.

Assim sendo, Fischimann e Almeida (2009) consideram o Planejamento Estratégico um recurso técnico importantíssimo para analisar os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades de uma instituição. Além disso, os autores apontam, que a ferramenta direciona o caminho a ser trilhado pelas instituições a fim de alcançar uma tomada de decisão mais assertiva.

2.2.3 Processo de desenvolvimento do Planejamento Estratégico

Para Kotler (1999), a elaboração do Planejamento Estratégico deve ser dividida em etapas conforme visualizado na Figura 8:

Figura 8 - Processos do Planejamento Estratégico



Fonte: Adaptado de Kotler (1999)

2.2.3.1 Missão, Visão e Valores

A missão de uma instituição determina seu propósito de existência, seu público alvo e o segmento ao qual ela pertence (OLIVEIRA, 2014).

De acordo com Rosa (2007), “a missão da empresa é o papel que ela desempenha em sua área de atuação. É a razão de existência hoje e representa o seu ponto de partida, pois identifica e dá rumo ao negócio”.

Segundo Padoveze (2003, p. 25), a missão da instituição deve transmitir com clareza, de forma interna e externa qual a razão de sua existência. Ela deve ser sucinta e direta, englobando as principais atividades desenvolvidas pela instituição, seguimento a ser atingido, bens e serviços que deseja proporcionar, seu diferencial frente às demais instituições e os seus objetivos principais.

Uma vez estabelecida a missão da instituição, é necessário descrever onde a mesma pretende chegar. Esta etapa, é a de determinação da visão. Para Andrade (2012), a visão constitui o horizonte ao qual a instituição visa alcançar. Ainda segundo o autor, esta deve ser a definição de uma meta ambiciosa, pois servirá como

direcionadora aos objetivos e à realização da missão.

Segundo Tavares (2005, p. 98), a visão constitui uma projeção das oportunidades futuras que permite a tomada de decisões no presente buscando alcançá-las.

A visão deve ser definida de maneira simples, objetiva, mas compreensível a todos, devendo ser compartilhada pelas pessoas que formam o corpo dirigente da empresa, bem como explicada, justificada e disseminada por todos os que trabalham para a organização (COSTA, 2010, p. 27).

Por último, são determinados os princípios fundamentais da instituição, estes são os denominados valores. Oliveira (2014), afirma que os valores retratam as crenças e princípios em que a instituição se baseia, fornecendo alicerce para suas ações.

Chiavenato e Sapiro (2009, p.90), definem os valores como:

São os ideais eternos, servindo de orientação e inspiração para todas as gerações futuras de pessoas para dentro da organização. Os princípios dizem respeito a tudo que não se está disposto a abrir mão, como ética e honestidade. Os valores organizacionais correspondem aos atributos e às virtudes prezados pela organização, como prática da transparência, respeito à diversidade, cultura para a qualidade ou respeito ao meio ambiente.

Para Lourenço (2015), para alcançar o sucesso desejado, é fundamental que todas as pessoas da instituição possuam o conhecimento desses três pilares. Desta forma, pode-se manter todos os que trabalham para a instituição engajados, tendo conhecimento claro dos valores aderentes ou não a sua própria personalidade. O autor diz ainda, que elaborar a missão, visão e valores é importante para todos os tipos de instituições, independente do seu tamanho ou público, pois por meio dessas diretrizes será possível integrar atividades cotidianas a estratégias traçadas para o longo prazo.

2.2.3.2 Análise do ambiente interno e externo

A análise do ambiente interno e externo consiste em uma metodologia de identificação e acompanhamento das variáveis que possam influenciar na performance da instituição (PAGNONCELLI; VASCONCELLO, 2003).

Segundo Oliveira (2014), a análise do ambiente busca identificar os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, e quais os impactos potenciais que estes poderão submeter à instituição.

O conhecimento efetivo sobre o ambiente de concorrência é fundamental para o processo estratégico, no sentido de se obter a adequada compatibilidade entre a empresa e as forças externas que afetam, direta ou indiretamente, seus propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, estrutura, recursos, planos, programas, projetos procedimentos, etc. (OLIVEIRA, 2014, p.72).

Segundo Andrade (2012), a análise do ambiente interno deve levantar os pontos fortes da instituição, a fim de identificar as vantagens em relação ao meio em que está inserida. Deve-se também identificar seus pontos fracos, visando observar as oportunidades de melhoria para se posicionar de melhor forma em seu setor de atuação.

As forças e fraquezas referem-se aos aspectos internos da organização comparados com a competição e as expectativas do mercado, isto é, se comparativamente os negócios atuais estão relativamente bons ou não. Esta análise deve ser confrontada com os objetivos da empresa, que indicará quais áreas de forças ou fraquezas provavelmente serão importantes no futuro. (PADOVEZE, 2003, p. 97).

Uma análise bem elaborada sobre as forças e fraquezas da instituição pode assegurar tomadas de decisão coerentes e rápidas, permitindo um melhor posicionamento no setor minimizando os pontos de vulnerabilidade e maximizando suas competências (OLIVEIRA, 2014).

A análise do ambiente externo, segundo Sertek, Guindani e Martins (2007), busca levantar e avaliar as tendências a volta da instituição. Aqui são considerados política econômica, política social, público alvo, tecnologias, novos métodos de desenvolvimento, entre outras. Ainda segundo os autores, esta análise é voltada para a identificação das oportunidades e ameaças que poderão ser utilizadas como vantagem competitiva.

Segundo Bethlem (2009, p. 136), todos os fatores do meio ambiente que possam influenciar a atuação da instituição devem ser considerados na análise do ambiente externo.

Chiavenato e Sapiro (2009) consideram as oportunidades como sendo aqueles

episódios os quais a instituição possa fazer proveito, elas devem ser utilizadas ao elaborar as estratégias. Já as ameaças, de acordo com os autores, são as dificuldades que o ambiente poderá prover na efetivação da estratégia.

Alguns dos principais elementos a serem considerados na análise do ambiente externo, para Padoveze (2003), são: usuários, instituições concorrentes, tecnologias disponíveis, fornecedores, clima, cenário social, político e econômico.

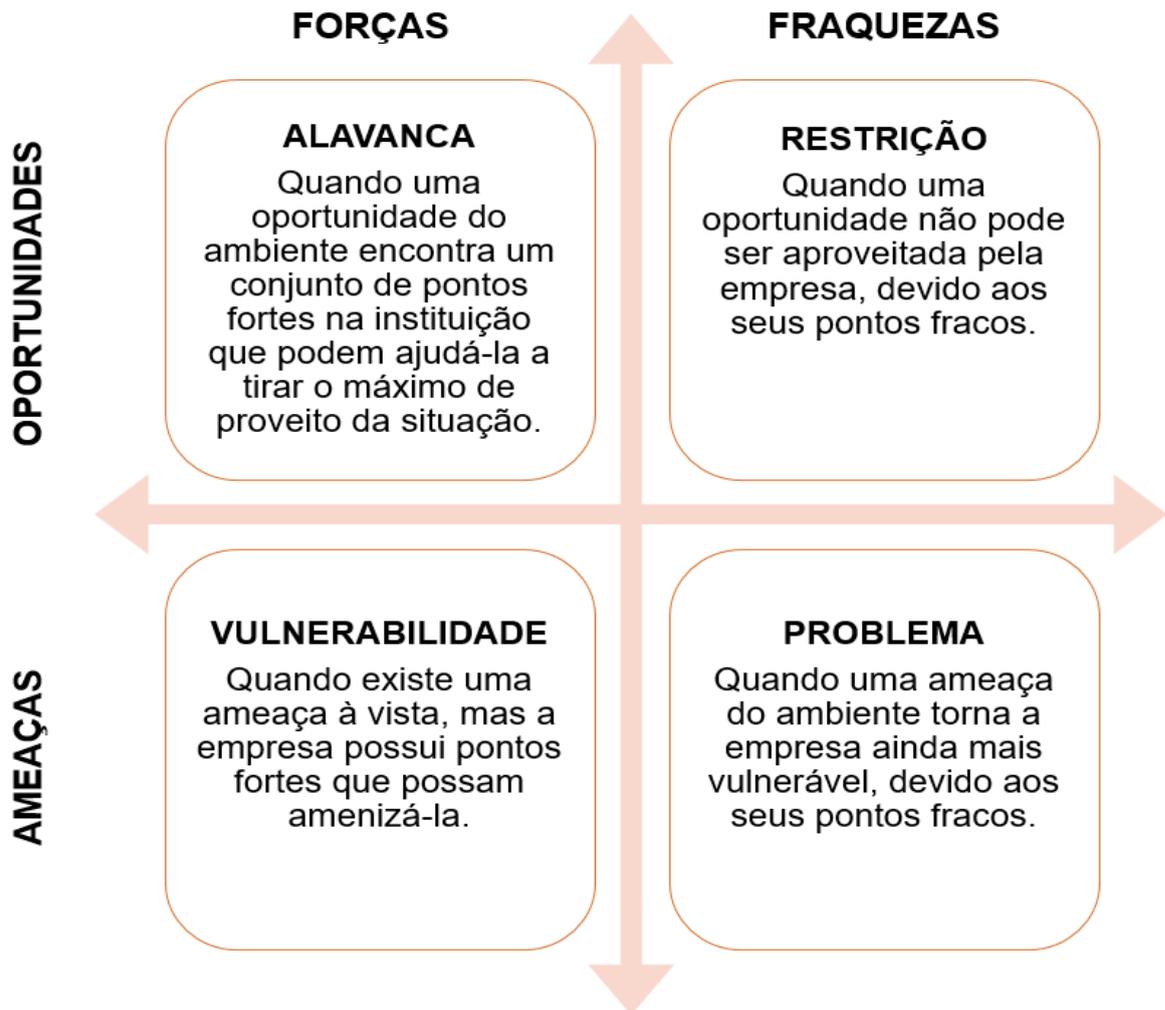
2.2.3.3 Análise SWOT

De acordo com Serra, Torres e Torres (2004), a análise SWOT, também conhecida como Matriz FOFA, é uma ferramenta utilizada para sistematizar as análises interna e externa das instituições. Sua correta utilização, permite a elaboração de melhores estratégias. O termo SWOT tem origem no inglês *Strengths* (Forças), *Opportunities* (Oportunidades), *Weaknesses* (Fraquezas), e *Threats* (Ameaças).

Serra, Torres e Torres (2004), dizem também que a análise SWOT é uma ferramenta extremamente útil na elaboração do Planejamento Estratégico. Por meio desta ferramenta, é possível sistematizar as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, de forma clara e visual, em gráfico, facilitando assim a gestão destas variáveis.

Na Figura 9 é possível observar como elaborar a matriz SWOT:

Figura 9 - Matriz SWOT



Fonte: Adaptado de Tifany e Peterson (2000).

2.2.3.4 Objetivos e metas

Uma vez analisados os ambientes interno e externo, é o momento de definir os objetivos e metas da instituição. Bastos (2013) afirma que nesta fase são determinados os resultados almejados, elaborando de forma concisa e clara onde a instituição pretende chegar. É muito importante que os objetivos e metas desafiem a instituição a fim de extrair sempre o seu melhor, entretanto é fundamental que estes sejam também realistas e alcançáveis.

Segundo Costa (2010), os objetivos discriminam os parâmetros qualitativos e quantitativos que a instituição pretende conservar ou atingir em determinado período

de tempo. Falsarella e Jannuzzi (2017), complementam atestando que os objetivos, para serem estratégicos, devem desenhar abertamente o que se busca conceber futuramente e que, além disso, estejam alinhados à missão, visão e valores da instituição.

As metas discriminam onde se busca chegar através de cada objetivo. É necessário que elas sejam quantificáveis, tornando possível o seu acompanhamento em prazos preestabelecidos. Assim como os objetivos, elas também precisam ser estabelecidas de forma concisa e clara para que todos na instituição possam compreender e colaborar para sua execução (OLIVEIRA, 2014).

Por fim, é importante também destacar que o objetivo deve ser definido conforme o cenário em que se busca alcançar, enquanto as metas constituem etapas quantificáveis que se dão com prazos.

2.2.3.5 Definição de estratégia

Luecke (2010, p. 9), afirma que a palavra “estratégia” deriva da expressão “arte do general em guerra”. “Refere-se ao plano do general para dispor e manobrar suas forças, com o objetivo de derrotar um exército inimigo”. Para Casarotto (2002), a estratégia das instituições deve ser utilizada para ganhar espaço entre seus concorrentes, destacando suas forças como potencialidade para atingir seus objetivos.

A estratégia constitui um plano de ação que discrimina como deverão ser destinados os recursos para atingir o objetivo da instituição. O propósito é direcionar o caminho ao qual a instituição deverá percorrer para bater as metas estabelecidas (TAVARES, 2005).

Costa (2003) salienta ser muito importante construir estratégias objetivas e de fácil compreensão. Bastos (2013, p.44) complementa sustentando que:

A estratégia deve estar alinhada a missão, visão, valores e conectada com o ambiente, especialmente no que diz respeito a ameaças, oportunidades, pontos fortes e pontos fracos, pois quando bem formulada atentando a esses aspectos, resulta em um plano a alcançar o seu alvo – efetivação dos seus objetivos estratégicos.

2.2.3.6 Plano de ação

Uma vez determinadas as estratégias, inicia-se a aplicação do plano de ação. Nesta etapa é definido o percurso a ser seguido para conseguir alcançar as metas e objetivos estabelecidos (BERTERO, 2006). Tavares (2005), complementa estabelecendo que o plano de ação é a concretização das estratégias.

Através do plano de ação é possível indicar como deverá se dar a alocação dos recursos disponíveis, quem serão os responsáveis pela execução de cada atividade e quando cada etapa será executada. Desta forma, as atividades são incorporadas na rotina do dia-a-dia e permitem a concretização do objetivo futuro (TAVARES, 2005).

De acordo com Costa (2003), deve-se elaborar planos de ação específicos para objetivos e metas distintas. Desta forma, a alocação de recursos e responsáveis por cada atividade será mais assertiva, o que poderá facilitar seu controle e acompanhamento.

Para a elaboração de um plano de ação adequado, é necessário garantir a clareza de algumas questões, como apresentadas na Figura 10:

Figura 10 - Perguntas para elaborar de um plano de ação



Fonte: Adaptado de Costa (2003, p. 207).

2.2.3.7 Controle e avaliação

Para se certificar do cumprimento correto do que foi planejado, é necessário realizar um acompanhamento de controle e avaliação contínua durante a execução

de todas as atividades. Segundo Fernandes e Berton (2005, p.179), esta etapa visa “controlar a execução do que foi planejado, os resultados dessas ações estratégicas, as decisões e, fundamentalmente, o diagnóstico”.

Nesta etapa, é possível analisar como a instituição se direciona para alcançar o local desejado no futuro. A atividade de controle assegura a execução correta dos objetivos e metas preestabelecidos (OLIVEIRA, 2014 p. 55).

De acordo com Sanvicente e Santos (2009, p.22), controlar é observar e intervir, quando necessário, de forma eficiente na execução das atividades. É comparar as atividades executadas com as planejadas.

Controlar é, essencialmente, acompanhar a execução de atividades da maneira mais rápida possível, e comparar o desempenho efetivo com o planejado, isto é, o que tenha sido originalmente considerado desejável, satisfatório ou viável para empresa e suas subunidades. Evidentemente, a função de controle não se esgota no acompanhamento puro e simples, como também envolve a geração de informações para a tomada de decisões de avaliação e eventual correção do desempenho alcançado, proporcionalmente ao seu afastamento em relação ao tido como desejável ou satisfatório (SANVICENTE; SANTOS, 2009 p. 22).

Isto posto, é fundamental realizar o controle e análise de todas as atividades executadas para assegurar o sucesso da instituição. A conquista dos objetivos e metas, não está atrelada apenas ao ato de planejar e executar.

2.2.4 Planejamento Estratégico no Terceiro Setor

De acordo com Drucker (1995), existem quatro parâmetros necessários para que as organizações não governamentais funcionem de forma efetiva: um plano, pessoas, marketing e recursos financeiros.

Planejar constitui, ainda, a forma de se encontrar soluções e realizar a adequada alocação de recursos, proporcionando meios para fortalecer a organização financeiramente, sem perder de vista que o alcance do objetivo social deve ter como suporte a sustentabilidade (BEGGY, 2002).

Para Oliveira (2014), planejar exige visão de futuro, conhecimento sobre o ambiente externo da instituição, capacidade de adaptação e flexibilidade, e sobretudo, habilidade em lidar com mudanças rápidas. Ainda segundo o autor, para obter excelência nesse processo, é necessário direcionar as análises para o lado externo

da empresa e para o futuro da instituição, elaborando assim uma profunda reflexão sobre qual o futuro buscado e como alcançá-lo de forma estratégica.

Mediante a este conceito, não se pode formular um planejamento dissociado de sua implementação. Andrade (2012) afirma que deve ser elaborada a estratégia principal e estratégias emergentes que vão sendo implementadas e concretizadas de forma contínua. Mariotto (2003) complementa, dizendo que se engana completamente aquele que elabora a estratégia desconsiderando a sua implementação.

Assim sendo, é possível declarar que o Planejamento Estratégico em organizações não governamentais é uma ferramenta que necessita decisões e ações para modelar o que a instituição é, o que ela faz e o porquê ela faz (BRYSON, 2004). Rosa (2007) corrobora com a afirmação e assinala que é necessário a elaboração da missão, instrumento que define o porquê a instituição existe e o que deve fazer.

Na perspectiva participativa, prevalece a filosofia cooperativa e de articulação, em que parceiros e colaboradores desenvolvem a capacidade do diálogo, do convencimento e da negociação, construindo formas de trabalhar juntos, respeitando identidades e diferenças (CURY, 2001).

De acordo com Kim (2002), existe uma conexão afirmativa entre a gestão participativa e o contentamento com o trabalho nas instituições. Trata-se de incorporar agentes relevantes ao processo, permitindo participação de lideranças engajadas (BRYSON, 2004). Reda e Lenderking (2004) reiteram que a maior parte das pessoas possuem um melhor desempenho e engajamento quando colaboram com uma instituição em que compactuam e acreditam em sua missão.

No caso das organizações que não visam lucro, na formulação da missão institucional, atenção especial deve ser dada aos stakeholders, pois a chave para o sucesso desse tipo de organização tem relação direta com o suporte político e social que deles esta recebe (BRYSON, 2004).

Neste sentido, se o planejamento for desenvolvido com técnicas participativas e democráticas, a chance de gerar consenso e reconhecimento no momento da implementação, poderá diminuir a resistência às mudanças. Se houve uma gestão participativa, supõe-se que a instituição conta com uma visão compartilhada em torno do planejamento.

3 MÉTODOS UTILIZADOS PARA ALCANÇAR OS RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os procedimentos adotados a respeito do modelo de pesquisa adotado, das propostas empregadas para levantamento de dados e da natureza dos resultados alcançados.

3.1 Tipo de pesquisa

As pesquisas podem ser classificadas por diferentes parâmetros. São eles: abordagem, natureza, objetivos e procedimentos (SILVEIRA, 2009).

De acordo com Godoy (1995), quanto a abordagem, uma pesquisa pode ser definida como quantitativa ou qualitativa. O autor define uma pesquisa quantitativa como aquela que busca quantificar e realizar uma aferição objetiva dos resultados encontrados, demandando precisão para não ocorrer distorção na interpretação de seus dados. Já a pesquisa qualitativa, ainda segundo o mesmo autor, compreende dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos de interação do pesquisador com o ambiente estudado, buscando entender os acontecimentos pela visão dos sujeitos envolvidos na situação de estudo.

Deste modo, em relação à sua abordagem, a pesquisa desenvolvida neste estudo caracteriza-se como quantitativa e qualitativa. No primeiro momento, a pesquisa obteve caráter quantitativo, a partir de seleção prévia, pelo critério de eliminação dos trabalhos que seriam analisados posteriormente. Em seguida, a pesquisa passou a ter caráter qualitativo, pois foram levantadas informações relevantes por intermédio de pesquisas já existentes, como monografias, dissertações, teses, artigos e livros, a fim de obter uma visão mais ampla do Planejamento Estratégico aplicado a organizações filantrópicas não governamentais.

De acordo com Silveira e Gerhardt (2009), quanto a natureza, uma pesquisa pode ser definida como básica ou aplicada. O autor define a pesquisa básica como aquela que gera novos conhecimentos úteis para o progresso da Ciência, porém sem aplicação prática prevista. Já a pesquisa aplicada, ainda segundo o mesmo autor, compreende a aplicação prática, e a resolução de questões específicas. A primeira possui objetivos universais, já a segunda possui objetivos específicos.

Isto posto, em relação à sua natureza, a pesquisa desenvolvida neste estudo pode ser classificada como aplicada, pois faz uso de um referencial teórico sobre a área estudada a fim de trazer conhecimento para a solução de problemas encontrados referente ao Planejamento Estratégico para organizações filantrópicas do Terceiro Setor.

De acordo com os objetivos, a pesquisa é caracterizada como exploratória. Segundo Gil (1999), uma pesquisa exploratória é aquela que proporciona uma visão geral sobre determinado acontecimento buscando torná-lo mais compreensível. Abrange levantamento bibliográfico, entrevistas e análises de casos (GIL, 1999).

O intuito foi levantar bibliografias que possuíssem relação com a problemática estudada, e realizar uma análise a partir do conteúdo obtido. Gerando assim, maior conhecimento sobre como aplicar o PE em organizações filantrópicas não governamentais.

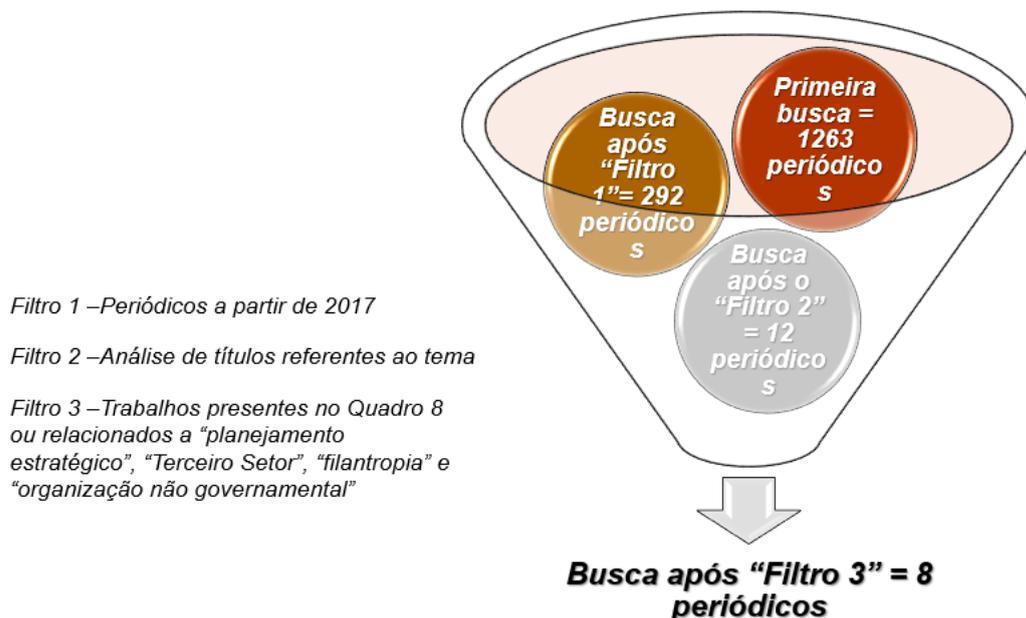
De acordo com os procedimentos, a pesquisa caracteriza-se como Revisão sistemática. Pesquisas bibliográficas são realizadas com base em levantamento de estudos já publicados em diferentes fontes como monografias, dissertações, teses, artigos, livros e websites objetivando colher informações sobre a problemática estudada (FONSECA, 2002).

3.2 Levantamento de dados

O levantamento de dados foi realizado mediante a pesquisa em cinco plataformas diferentes de materiais científicos: Google Scholar, SciELO, Portal CAPES, Scopus e Academia. As plataformas foram definidas como base de dados por possuírem disponível um grande acervo científico.

Para seleção dos artigos, primeiramente, foram definidos quatro termos chaves a serem utilizados como referência de pesquisa. A princípio foram considerados alguns estudos que compreendiam em conjunto os quatro termos, seja em seu título, palavras-chave ou resumo. Na Figura 11 são apresentadas as etapas e filtros utilizados no material para a análise bibliométrica.

Figura 11 - Etapas e filtros utilizados no material para a análise bibliométrica



Fonte – Elaborado pela autora (2022)

Na primeira etapa da pesquisa, a busca foi realizada com as palavras-chave pré-definidas mediante a temática do estudo: “Planejamento Estratégico”, “Terceiro Setor”, “filantropia” e “organização não governamental”.

Na segunda etapa, visando limitar a pesquisa a um acervo mais recente, foi aplicado um filtro para buscar apenas publicações a partir do ano de 2017.

Na terceira etapa foi realizada a seleção do material por meio de leitura e interpretação dos títulos e resumos das obras encontradas, visando selecionar apenas aqueles condizentes ao tema da pesquisa. Após este filtro, durante a leitura e análise completa das obras selecionadas, observou-se que alguns trabalhos ainda estavam fora do escopo desta pesquisa. Por este motivo, foi empregado o último filtro de seleção, e a partir daí foram selecionadas apenas bibliografias que possuísem como tema o Planejamento Estratégico direcionado às organizações não governamentais filantrópicas.

Finalizada a etapa de análise quantitativa do material científico, foi realizada a análise qualitativa, levantando questões que poderiam contribuir para a implantação,

controle e desenvolvimento de conhecimento sobre o Planejamento Estratégico para organizações não governamentais filantrópicas. Os dados presentes no material científico selecionados foram estudados de forma a responder às seguintes questões: Existem metodologias de Planejamento Estratégico exclusivas para organizações não governamentais filantrópicas? Quais os principais desafios para implantação do Planejamento Estratégico nessas organizações? Quais os principais benefícios da implantação do Planejamento Estratégico para este setor? Quais ferramentas podem ser utilizadas em organizações não governamentais filantrópicas?

Os resultados alcançados através das análises qualitativas e quantitativas do material científico selecionado será apresentada no Capítulo 4.

4 ANÁLISE E RESULTADOS DA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

Neste capítulo são exibidos os resultados da pesquisa e a descrição e filtragem do material científico realizado sobre o tema em estudo.

4.1 Etapa de seleção

A contribuição significativa do Terceiro Setor no bem estar da sociedade motivou o presente trabalho a investigar bibliografias para auxiliar, especialmente as instituições filantrópicas não governamentais, a se manterem prósperas e desenvolvidas frente às dificuldades. O foco principal é apresentar ferramentas do Planejamento Estratégico que possam ser utilizadas por estas entidades e em seguida realizar uma análise sobre os principais desafios e benefícios de sua implantação.

A busca do material científico foi realizada com base em palavras chave pré-determinadas em plataformas acadêmicas, a fim de iniciar a obtenção dos resultados. As palavras-chave determinadas foram “Planejamento Estratégico”, “Terceiro Setor”, “filantropia” e “organização não governamental”, sendo escolhidos inicialmente apenas os arquivos que continham os quatro termos.

As plataformas escolhidas para a realização da busca foram “Google scholar”, “Academia”, “Portal CAPES”, “SciELO” e “Scopus”. Os resultados da pesquisa inicial resultaram no Quadro 2.

Quadro 2 – Primeira etapa de seleção dos trabalhos

Crítérios de busca	Google scholar	Academia	Portal CAPES	SciELO	Scopus
Total de material científico com os termos chave “Planejamento Estratégico”, “Terceiro Setor”, “filantropia” e “organização não governamental”.	825	438	0	0	0

Fonte: Coleta de dados no material Científico selecionados para pesquisa (2022).

A primeira busca resultou em um amplo acervo de material científico nas plataformas “Google Scholar” e “Academia”, entretanto não foram alcançados resultados nas plataformas “Portal CAPES”, “SciELO” e “Scopus”. Com o intuito de limitar a busca a dados mais recentes, foi realizado um segundo filtro na pesquisa, foram utilizados os mesmos termos chave, entretanto, o universo de busca foi reduzido para apenas trabalhos publicados a partir do ano de 2017, ou seja 2017-2022. Os resultados alcançados são exibidos no Quadro 3:

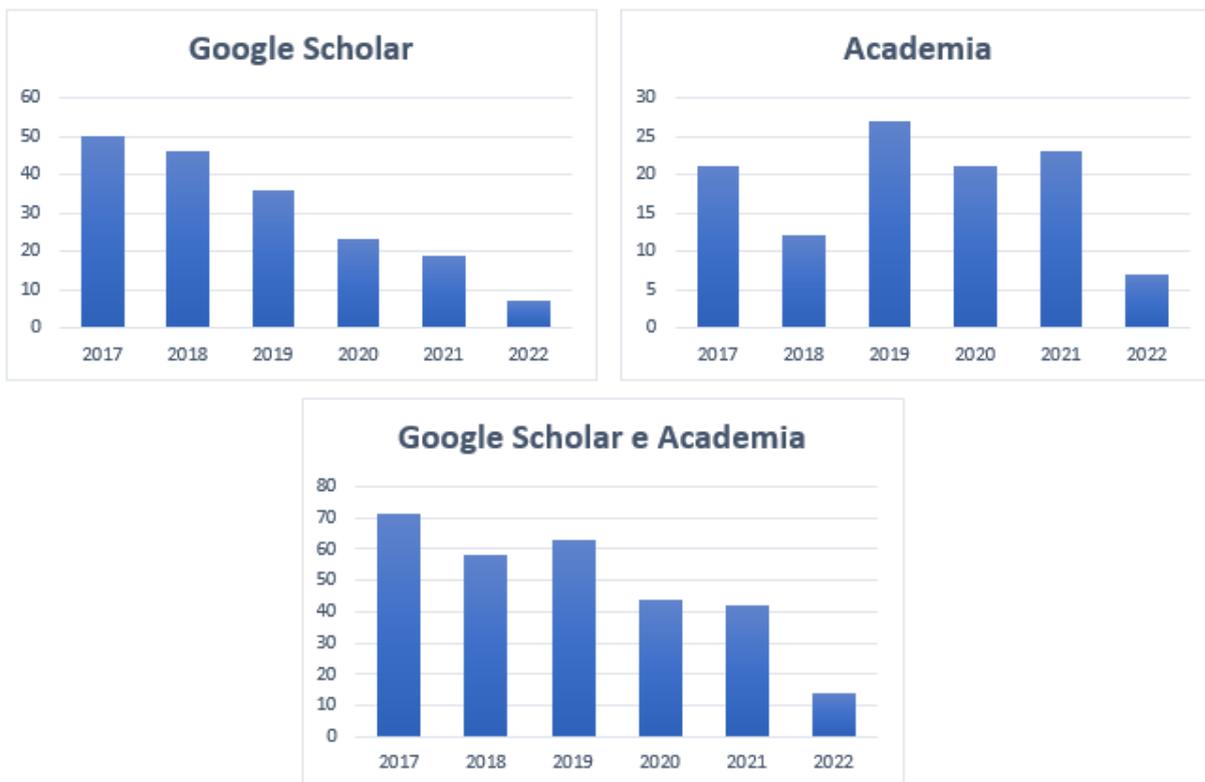
Quadro 3 - Segunda etapa de seleção dos trabalhos

Critérios de busca	Google scholar	Academia	Portal CAPES	SciELO	Scopus
Total de material científico com os termos chave “Planejamento Estratégico”, “Terceiro Setor”, “filantropia” e “organização não governamental” publicados a partir de 2017.	181	111	0	0	0

Fonte: Coleta de dados no material Científico selecionados para pesquisa (2022).

A partir da busca realizada, foi possível elaborar um gráfico relacionando as plataformas e a quantidade de publicações em cada ano. Os resultados são exibidos no Gráfico 1:

Gráfico 1 - Publicações de trabalhos por ano em cada plataforma



Fonte: Coleta de dados no material científico selecionado para pesquisa (2022).

No Gráfico 1 pode-se observar uma diminuição significativa de publicações sobre o tema nos últimos anos, embora entre 2017 e 2021 perceba-se ainda valores consideráveis, reafirmando a relevância do tema desta pesquisa.

Na terceira etapa de filtragem dos trabalhos publicados, foi realizada a análise direta dos títulos e resumos, a fim de manter somente aqueles que estivessem direcionados ao assunto estudado nesta pesquisa. O resultado desta etapa está exibido no Quadro 4:

Quadro 4 - Terceira etapa de seleção dos trabalhos

Critérios de busca	Google scholar	Academia	Portal CAPES	SciELO	Scopus
Publicações com títulos ou resumos relacionados ao tema da pesquisa	11	1	0	0	0

Fonte: Coleta de dados no material científico selecionado para pesquisa (2022).

Após a terceira etapa de seleção dos trabalhos, pôde-se observar uma diminuição significativa no número de publicações relacionadas à abordagem deste estudo. Desta forma, a análise para responder às questões de interesse desta pesquisa será limitada a estes trabalhos.

4.2 Análise quantitativa do material selecionado

Uma vez finalizada a pré-seleção do material a ser utilizado para a análise bibliométrica, foi realizada uma leitura mais aprofundada e identificada as informações que orientaram as respostas às questões deste estudo. O Quadro 5 exibe a relação de trabalhos que serão considerados no acervo desta pesquisa, apresentando a plataforma de utilização, ano de publicação, título, autor e referência a ser utilizada posteriormente.

Quadro 5 – Material científico selecionado após a terceira etapa de seleção

Plataforma	Ano	Título	Autor	Referência
Academia	2020	Desenvolvimento de negócio com impacto social por meio de criação de valor compartilhado na ONG Associação Rainha da Paz	Lucas Rodrigues Lomelino	A
Google Scholar	2018	Planejamento Estratégico: uma aplicação no Terceiro Setor	Clarine Kühlkamp	B
Google Scholar	2018	Planejamento Estratégico em uma organização do Terceiro Setor: o caso da associação dos	Lindiomar Aparecida Gomes, Homero Domingues	C

Plataforma	Ano	Título	Autor	Referência
		trabalhados aposentados e pensionistas de João Monlevade - ATAPJM		
Google Scholar	2017	Planejamento participativo em organizações do Terceiro Setor: um estudo sobre a AIESEC	Fernanda Pires Bichuette	D
Google Scholar	2018	As características do sistema de controle de gestão em organizações do Terceiro Setor: estudo de caso em fundações empresariais	Rinaldo Assis da Silva	E
Google Scholar	2018	Estratégia para desenvolver uma organização no âmbito do empreendedorismo social: Um Estudo de Caso no Instituto Social Pertence	Caroline Fortes De Moura	F
Google Scholar	2018	Análise do sistema gerencial na Apae de São Francisco do Conde	Alexandra Bulcão, Alexandre Gregório, Maria das Graças Padilha, Roseana Jesus Ferreira, Thiane do	G

Plataforma	Ano	Título	Autor	Referência
			Amaral Fernandes	
Google Scholar	2018	Os desafios da gestão estratégica: um estudo de caso na Associação Comercial, Industrial e Empresarial de Rondonópolis	Samara Cardoso de Souza	H
Google Scholar	2018	Avaliação de sistemas de gestão de desempenho e criação de valor social em negócios sociais sob a perspectiva do Social Enterprise Balanced Scorecard	Daniel Marques Périgo	I
Google Scholar	2018	Plano de negócios da Associação de Auxílio aos Necessitados Acasa de Amor (AANACA).	Paula Vitoria Lima Rieger	J
Google Scholar	2017	Gestão estratégica e inovação social: um estudo de caso em uma organização da sociedade civil	Marcia Maria Gil Ramos	K
Google Scholar	2019	Captação de recursos para pesquisa clínica: definição de um modelo de negócio para atuação conjunta da fundação médica do RS, pesquisadores e instituições apoiadas	Betina Frizzo Pasquotto Bria	M

Fonte: Coleta de dados no material científico selecionado para pesquisa (2022).

Observando o ano de publicação de cada trabalho selecionado, foi viabilizado a elaboração do Gráfico 2:

Gráfico 2 - Publicações de materiais por ano após a 3ª etapa de filtro

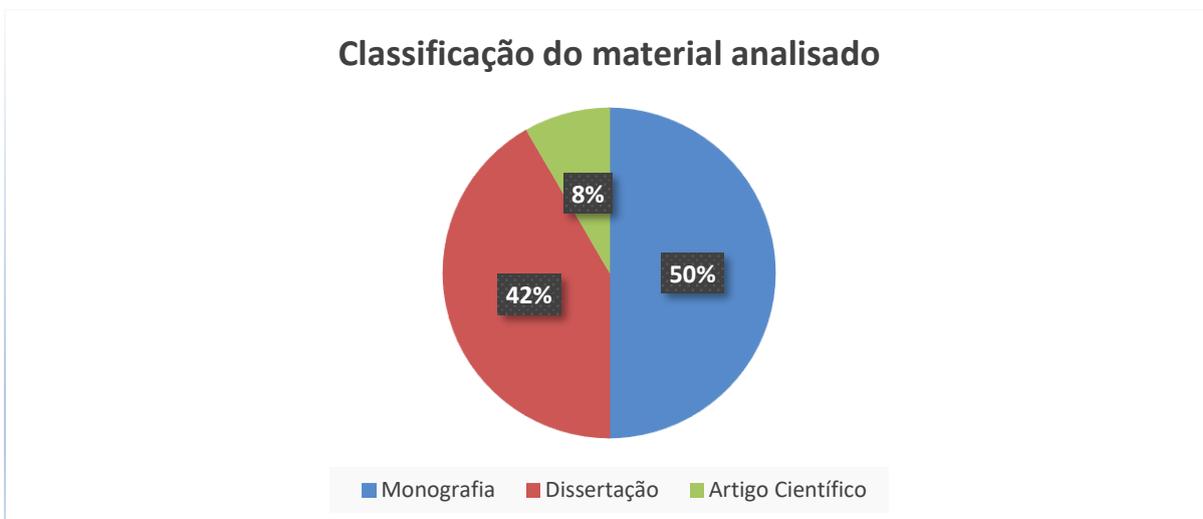


Fonte: Fonte: Elaborado por meio das informações do material científico selecionado (2022).

De acordo com o Gráfico 2, pode-se observar um declínio das publicações referentes ao tema nos últimos anos, confirmando as informações obtidas no gráfico 1. Baseando-se neste fato, é possível perceber uma defasagem de material, apesar de sua relevância na atualidade, existe uma ampla oportunidade para novos estudos e publicações de material científico sobre a temática proposta.

Os materiais científicos foram classificados de acordo com o tipo de pesquisa desenvolvida. Notou-se que a maior parte se trata de monografias e dissertações, representando 50% e 42% do total, respectivamente, como exibido no Gráfico 3:

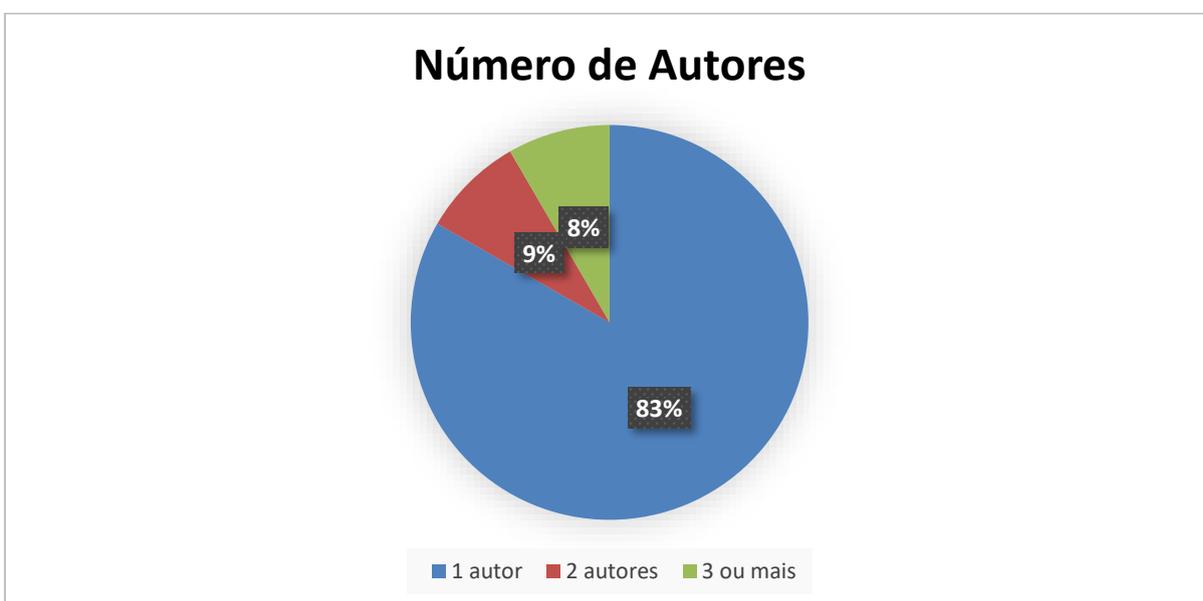
Gráfico 3 - Classificação do material analisado



Fonte: Elaborado por meio das informações do material científico selecionado (2022).

Por se tratarem de monografias e dissertações, a maior parte das publicações é de autoria individual, conforme exibido no Gráfico 4:

Gráfico 4 - Número de Autores



Fonte: Elaborado por meio das informações do material científico selecionado (2022).

Após a análise e devida tipificação do material selecionado, foi realizada uma análise de perfil dos autores envolvidos no acervo levantado. Esta etapa foi realizada

com o intuito de verificar quais as áreas de formação acadêmicas estão despertando interesse na temática. Mediante a este critério, apenas as monografias e dissertações foram analisadas. Os resultados estão disponíveis no Quadro 6:

Quadro 6 - Área de atuação dos autores das monografias e dissertações selecionadas

Curso dos autores	Referências	Quantidade
Administração	A, C, E, F, G, H, I, J	8
Ciências Econômicas	M	1
Comunicação Social	D	1

Fonte: Elaborado por meio das informações do material científico selecionado (2022).

Apesar da temática possuir viés para diferentes áreas de estudo, através da análise anterior, pôde-se notar um maior interesse concentrado no curso de Administração.

A análise realizada a seguir foi o levantamento das instituições de ensino e suas respectivas regiões de cada material científico. Esta análise foi desenvolvida com a finalidade de obter uma melhor visualização da importância da temática no âmbito nacional. No Quadro 7 são demonstradas as informações alcançadas:

Quadro 7 - Instituição e estado de publicação do material científico

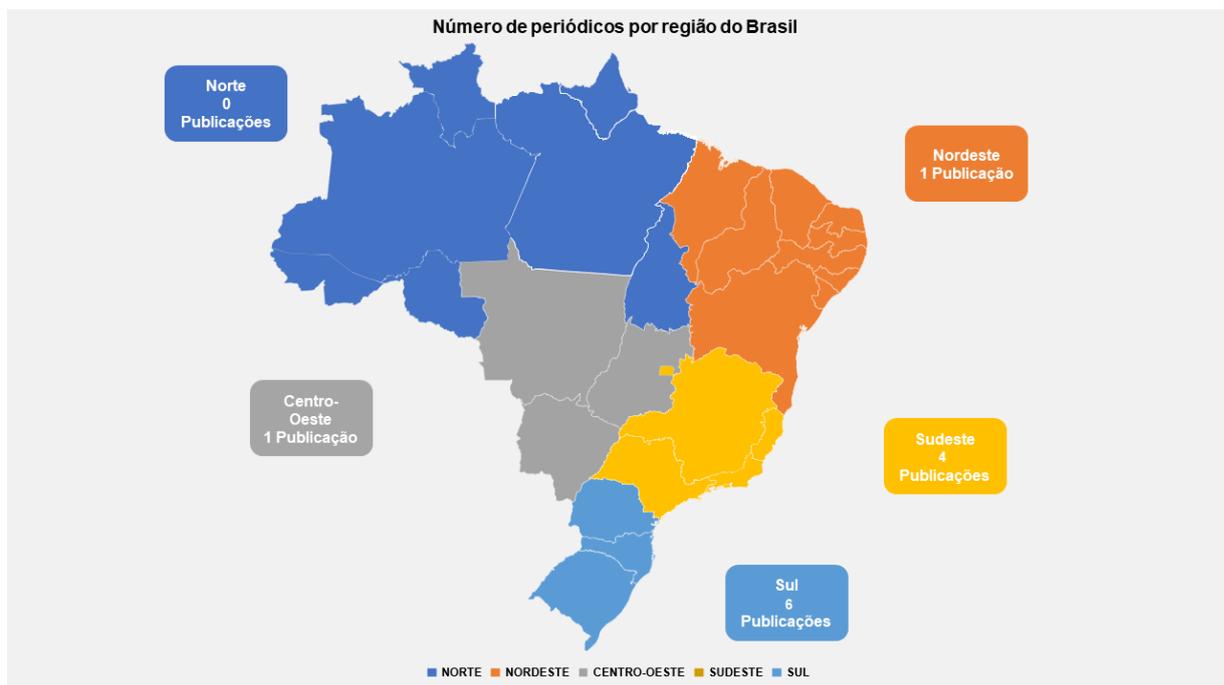
Referência	Instituição	Estado
A	UPM – Universidade Presbiteriana Mackenzie	SP
B	UFFS – Universidade Federal da Fronteira Sul	SC
C	Faculdade Doctum de João Monlevade	MG
D	UNESP - Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”	SP
E	UNIGRANRIO - Universidade do Grande Rio	RS
F	UNISINOS - Universidade do Vale do Rio Dos Sinos	RS
G	UNILAB - Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira	BA

Referência	Instituição	Estado
H	UFMT - Universidade Federal de Mato Grosso	MT
I	FGV - Fundação Getulio Vargas	SP
J	UNISC - Universidade de Santa Cruz do Sul	RS
K	UNISUL - Universidade do Sul de Santa Catarina	SC
M	UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul	RS

Fonte: Elaborado por meio das informações do material científico selecionado (2022).

Os dados levantados no Quadro 7, permite verificar que os materiais científicos selecionados foram elaborados em 12 instituições diferentes, localizadas em 6 estados ao longo do país. A Figura 12 evidencia o número de material científico selecionado publicados em cada região do Brasil.

Figura 12 - Número de publicações selecionadas por região do Brasil



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

As informações obtidas nesta etapa demonstram a importância do tema a nível nacional. É possível notar que diferentes instituições de diferentes estados possuem interesse pelo tema abordado. É possível destacar a região Sul como aquela que apresenta maior volume de publicações envolvendo o tema, sendo berço de seis arquivos do total selecionado. Pode-se notar também que na região Norte, nos últimos cinco anos, não houveram publicações acerca do tema nas plataformas consultadas.

Após realizada a análise baseada nas informações gerais do material científico selecionado, foi realizado um aprofundamento no estudo. Foi efetuada uma leitura detalhada do material para que, posteriormente, as obras fossem categorizadas de acordo com o conteúdo que as endossam e assim, pudessem ser levadas em consideração apenas aquelas que realmente agregassem ao presente estudo.

Mediante a leitura realizada, foi possível elaborar o Quadro 8, que categoriza o material científico de acordo com os principais assuntos presentes em seu conteúdo.

Quadro 8 - Principais pontos abordados no acervo selecionado

Principais assuntos abordados	Material científico que aborda o tema
Captação de recursos	M
Controle gerencial	E, G
Empreendedorismo	I
Filantropia	A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K
Gestão de custos	E
Gestão de desempenho	I
Gestão estratégica	K
Governança Corporativa	E
Inovação social	K

Principais assuntos abordados	Material científico que aborda o tema
Modelo de negócio	M
Organização não governamental	A, B, C, D, E, F, G, H, J, K
Planejamento Estratégico	B, C, E, F, H
Planejamento participativo	D
Plano de negócios	A, J
Terceiro Setor	A, B, C, D, E, F, G, H, J, K

Fonte: Elaborado por meio das informações do material científico selecionado (2022).

Após esta etapa, verifica-se que o principal tema encontrado nos materiais são Planejamento Estratégico, organização não governamental, filantropia e Terceiro Setor. Todavia, mesmo com o uso das palavras-chave, alguns arquivos selecionados não possuem o foco voltado para a temática do presente estudo, compreendendo outros campos de pesquisa da Engenharia de Produção.

Além dos pontos de estudo categorizados no Quadro 8, foi possível observar o uso de ferramentas que podem auxiliar no processo de elaboração, aplicação e acompanhamento do Planejamento Estratégico em instituições do Terceiro Setor.

O Quadro 9 exhibe os dados obtidos por meio das leituras.

Quadro 9 - Ferramentas do Planejamento Estratégico abordadas no material científico selecionado

Ferramentas do planejamento estratégico	Material científico que aborda o tema
Análise SWOT	A, B, C, F
Enterprise Balanced Scorecard (SEBC)	I
Balanced Scorecard (BSC)	E, I, M
5W2H	B, C
5Ps	B
SMART	F
Canvas	M

Fonte: Elaborado por meio das informações do material científico selecionado (2022).

Mediante à análise realizada conjuntamente nos Quadros 8 e 9, foi possível realizar mais uma etapa de filtro dentre os doze arquivos selecionados inicialmente. Após esta etapa, restou, de fato, apenas os materiais que realmente contribuíram para esta pesquisa.

A partir deste ponto, foram considerados relevantes os materiais que possuem como assunto principal, conforme pode-se visualizar no Quadro 8, o Planejamento

Estratégico, o Terceiro Setor, organização não governamental e a filantropia. Além destes, foram considerados ainda, todos os documentos mencionados no Quadro 9, visto que estas características são determinantes nesta pesquisa.

Após a realização desta última etapa de filtragem, foram considerados 8 trabalhos que se enquadraram com a temática estudada, sendo 7 deles encontrados na plataforma Google Scholar e apenas 1, na plataforma Academia. Baseando-se nesses números, pode-se afirmar que a plataforma Google Scholar foi a base de dados que disponibilizou melhor resultado nas buscas. O esquema descrito na Figura 13 demonstra como foi efetuada a seleção neste último estágio de pesquisa:

Figura 13 - Trabalhos relevantes a esta pesquisa

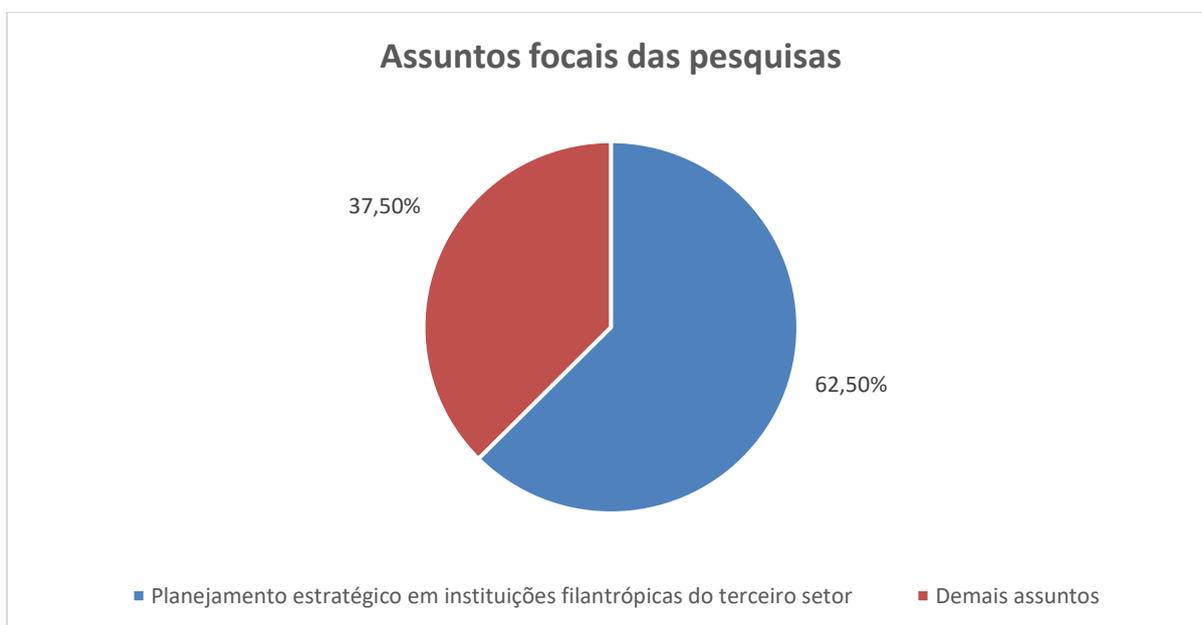


Fonte: Elaborado por meio das informações do material científico selecionado (2022).

Analisando os oito materiais científicos resultantes desta etapa, foi elaborado o Gráfico 5. Este gráfico nos mostra a porcentagem destes estudos que, de fato, estão

direcionados ao Planejamento Estratégico em organizações filantrópicas do Terceiro Setor.

Gráfico 5 - Assuntos focais das pesquisas



Fonte: Elaborado por meio das informações do material científico selecionado (2022).

Ao analisar o Gráfico 5, verifica-se que mais de 60% dos materiais selecionados seguem para a próxima etapa, pois estão diretamente ligados ao Planejamento Estratégico em instituições filantrópicas não governamentais. Este número é significativo, mediante ao horizonte de material científico encontrado na primeira busca.

Outro ponto levado em consideração, foi a tipologia das metodologias aplicadas no acervo selecionado. Este dado foi analisado com o intuito de entender o principal perfil de pesquisas que estão sendo utilizadas com o tema proposto. O Quadro 10 exhibe o resultado desta análise.

Quadro 10 - Metodologias utilizadas nas pesquisas

Metodologia utilizada	Referência
Estudo de caso	C, E, F, H, I

Metodologia utilizada	Referência
Pesquisa Exploratória	A, B, M

Fonte: Elaborado por meio das informações do material científico selecionado (2022).

É possível notar por meio do Quadro 10, que existe uma predominância na metodologia de estudo de caso. São cinco estudos de caso realizados, e apenas 3 pesquisas exploratórias, o que demonstra um interesse prático maior no tema abordado.

Por fim, finalizando este capítulo, foi construído o Quadro 11. Este quadro exhibe um compilado dos resultados alcançados nesta fase:

Quadro 11 - Resumo da etapa de análise quantitativa

Levantamentos	Resultados
Ano das publicações	2017 – 2 Publicações 2018 – 8 Publicações 2019 – 1 Publicações 2020 – 1 Publicação 2021 e 2022 – 0 Publicações
Classificação dos materiais	50% Monografias 42% Dissertações 83% Apenas 1 autor
Perfil dos autores	Administração – 9 Autores Ciências Econômicas – 1 Autor Comunicação Social – 1 Autor

Levantamentos	Resultados
Localidade das pesquisas	12 Universidades 6 Estados 4 Regiões Região com mais publicações: Sul 6
Principais temas abordados	Filantropia – 11 Publicações Planejamento Estratégico – 5 Publicações Terceiro Setor – 10 Publicações
Ferramentas citadas	Análise SWOT Balanced Scorecard (BSC) Canvas 5Ps 5W2H Enterprise Balanced Scorecard (SEBC)
Trabalhos relevantes	A, B, C, E, F, H, I, M
Planejamento em organizações filantrópicas do Terceiro Setor	Presente em 62,5% dos trabalhos analisados
Metodologias aplicadas	5 Estudos de caso 3 Pesquisas exploratórias

Fonte: Elaborado por meio das informações do material científico selecionado (2022).

Após a realização da análise quantitativa no material científico selecionado, foi realizada uma análise qualitativa, a fim de encontrar respostas para os questionamentos levantados na metodologia deste trabalho.

4.3 Análise qualitativa dos materiais selecionados

A análise quantitativa realizada neste estudo, foi utilizada para categorizar o material selecionado de acordo com seu ano de publicação, quantidade de autores, campo de estudo, tipo de pesquisa, e demais parâmetros que mostraram como o tema levantado possui relevância na atualidade.

Nesta etapa, o material será analisado novamente, mediante a outros parâmetros de observação. Aqui será realizada uma análise qualitativa, cujo objetivo será a obtenção de respostas para as questões a seguir e de acordo com as observações dos autores dos materiais selecionados:

- Existem metodologias do Planejamento Estratégico voltadas exclusivamente para organizações filantrópicas não governamentais?
- Quais as principais dificuldades para a implantação do Planejamento Estratégico em organizações filantrópicas não governamentais?
- Quais são os principais benefícios em adotar o Planejamento Estratégico em organizações filantrópicas não governamentais?
- Quais ferramentas disponíveis atualmente podem ser implementadas para o Planejamento Estratégico em organizações filantrópicas não governamentais?

4.3.1 Metodologias do Planejamento Estratégico exclusivas para organizações filantrópicas não governamentais

Atualmente, existem disponíveis no mercado inúmeras metodologias que fornecem o caminho para a elaboração do Planejamento Estratégico. Todavia, a questão abordada neste tópico é se dentre elas, alguma está diretamente direcionada às organizações filantrópicas não governamentais.

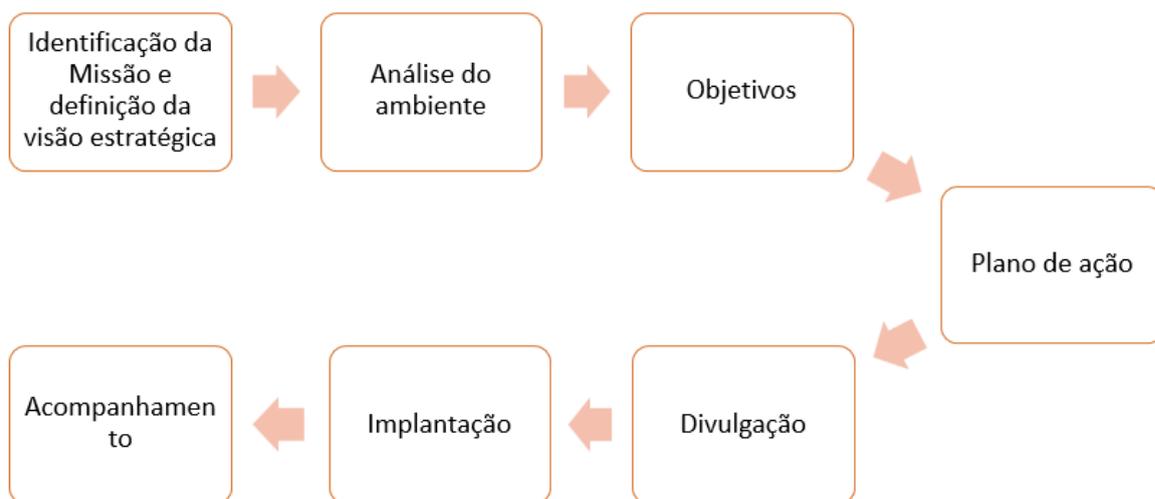
O material selecionado e utilizado como fonte de informações para esta

pesquisa apresentou alguns indícios sobre o tema. Através destes, foi possível perceber que parte do material aborda o Planejamento Estratégico e descreve suas etapas de elaboração utilizando a mesma metodologia base apresentada no referencial teórico desta pesquisa.

Dos oito materiais selecionados, quatro descrevem de maneira concisa o desenvolvimento do Planejamento Estratégico, citando claramente suas etapas de estruturação e quais os autores do modelo de PE foram escolhidos para seguir na abordagem de seu trabalho. A seguir, seguem as metodologias utilizadas no material científico mencionado.

Kuhlkamp (2018), autora do trabalho (A), classificado no Quadro 5, utilizou a metodologia de Andrade (2012) em seu trabalho. Este autor afirma que o Planejamento Estratégico deve ser dividido em 7 etapas, conforme a Figura 14:

Figura 14 - Etapas do Planejamento Estratégico de acordo com Andrade (2012)



Fonte: Adaptado de Andrade (2012).

Gomes e Domingues (2018), autor do trabalho (C) (Quadro 5), preferiram o modelo proposto por Tavares (2010). Para este autor, o planejamento envolve 8 etapas, e seu método pode ser adaptado e utilizado por pequenas, médias ou grandes organizações, sendo estas de natureza jurídica pública ou privada. As etapas descritas pelo autor, são:

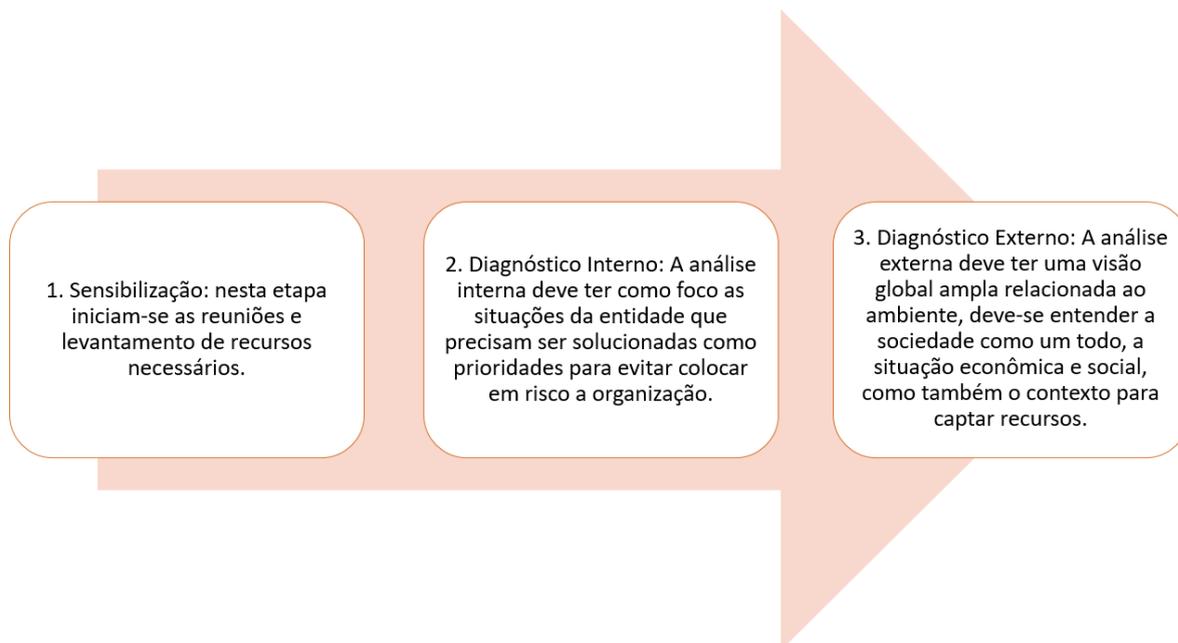
1. Definição do negócio;
2. Desenvolvimento da missão;
3. Estabelecimento da visão;
4. Análise do ambiente interno e externo;
5. Definição dos objetivos;
6. Formulação das estratégias;
7. Plano de ação (implementação das estratégias);
8. Avaliação e controle.

Silva (2018), autor da monografia (E) (Quadro 5), utilizou em seu trabalho a metodologia proposta por Maximiano (2004). Este autor explica que é de suma importância realizar todas as 8 etapas propostas com clareza para responder os questionamentos:

- Avaliação da estratégia vigente: Qual o caminho que a organização vem seguindo? Qual sua missão?
- Avaliação do ambiente: Quais os pontos fortes e fracos da organização? Quais as oportunidades e ameaças?
- Estabelecimento do perfil estratégico: qual a direção a seguir visando o aproveitamento máximo das oportunidades e desvencilhando-se das ameaças?
- Quantificação dos objetivos: Qual a viabilidade dos objetivos estabelecidos?
- Divulgação: transmissão do que se espera de cada gestor;
- Preparação da organização: mudança estrutural (treinamentos, planos de incentivos);
- Interação do plano tático: integração das decisões administrativas e operacionais;
- Acompanhamento: avaliação e controle constantes.

Por fim, Moura (2018), autor do trabalho de referência (F) (Quadro 5), escolheu seguir o modelo proposto por Scheunemann (2013). Este autor define a metodologia do Planejamento Estratégico em apenas 3 etapas, todavia, isso não a torna menos efetiva ou complexa. A Figura 15 detalha a sequência proposta por ele.

Figura 15 - Etapas do Planejamento Estratégico de acordo com Scheunemann (2013)



Fonte: Adaptado de Scheunemann (2013).

Embora cada metodologia abordada tenha suas individualidades, elas possuem pontos em comum, todas buscam elaborar uma estratégia para a implantação de um Planejamento Estratégico que gere bons resultados.

É importante ressaltar que nenhuma das metodologias encontradas dentre os estudos, se repetiu. Algumas são mais complexas, mas ainda assim não é possível afirmar que haja uma metodologia exclusiva para as organizações filantrópicas não governamentais ou para o Terceiro Setor. Isto posto, cabe a gestão de cada instituição escolher qual a metodologia se encaixa melhor nas necessidades do seu contexto.

4.3.2 Principais dificuldades de implantar o Planejamento Estratégico em organizações filantrópicas não governamentais

Apesar da importância da elaboração do Planejamento Estratégico para a existência das organizações filantrópicas não governamentais, muitas instituições desta natureza ainda não utilizam esta ferramenta. Uma série de fatores característicos das instituições do Terceiro Setor podem colaborar para esta não implantação, principalmente a características dos voluntários que realizam as

tomadas de decisão.

Lomelino (2020), ressalta em seu estudo, de referência (A) no Quadro 5, que a maior dificuldade para a implantação de um Planejamento Estratégico na instituição objeto de seu estudo, advém da cultura organizacional adotada. Para o autor, as maiores dificuldades estão na falta de mão de obra qualificada, profissionalização dos voluntários e, conseqüentemente, na qualidade do corpo gestor da organização.

Esta é uma das causas para a baixa adesão ao uso da ferramenta. A falta de conhecimento muitas vezes ocasiona em uma má utilização do Planejamento Estratégico, visto que para que o plano funcione é necessária a adesão de todas as pessoas da organização.

Gomes e Domingues (2018), corroboram com as mesmas dificuldades no estudo de referência (C) (Quadro 5). Os autores complementam ainda afirmando que os diretores da organização objeto de seu estudo, desconhecem o que é o Planejamento Estratégico, o que causa uma gestão conservadora e engessada.

Ainda no mesmo estudo, o autor afirma que as decisões centralizadas nas mãos de poucos diretores e a falta de profissionalização destes gestores, resulta em um desperdício de recursos no tangente aos stakeholders e isto acaba causando desmotivando os voluntários.

Visando entender as maiores dificuldades para a implantação do Planejamento Estratégico de acordo com a visão dos voluntários da Associação Comercial, Industrial e Empresarial de Rondonópolis, Souza (2018), autor da pesquisa H (Quadro 5), realiza uma entrevista com os mesmos. Seguem os principais motivos levantados pelos voluntários:

- Conservadorismo;
- Ausência de estrutura na organização;
- Falta de interesse;
- Falta de mão de obra especializada;
- Falta de disponibilidade de tempo dos voluntários;
- Rotatividade de pessoal.

A partir da leitura dos materiais selecionados, é possível observar pontos de interseção entre as dificuldades de implantação do Planejamento Estratégico levantadas. No Quadro 12 é apresentado um resumo dos principais motivos apontados nos materiais científicos analisados:

Quadro 12 - Resumo das principais dificuldades para a implantação do PE

Dificuldades para implantação do PE	Materiais científicos que abordaram
Falta de conhecimento técnico	A, B, C
Falta de mão-de-obra especializada	A, C, H
Conservadorismo	A, B, C, H
Cultura Organizacional	A
Rotatividade	C, H
Acreditam que a ferramenta é muito complexa	A
Ausência de estrutura na organização	H
Falta de interesse	H
Disponibilidade dos voluntários	H

Fonte: Elaborado por meio das informações do material científico selecionados (2022).

O conservadorismo foi apontado como a principal razão para as organizações filantrópicas não governamentais não utilizarem o Planejamento Estratégico em sua gestão. Uma das possíveis causas para este grande conservadorismo, está apontado como a falta de conhecimento técnico e a falta de mão de obra especializada, que são classificados como a segunda maior causa para a não adesão da ferramenta.

Como consequência disso, muitas instituições, mesmo possuindo bons resultados em seus primeiros anos de existência, acabam encerrando suas atividades, pois não conseguem se manter sustentáveis em longo prazo.

4.3.3 Principais benefícios de implantar o Planejamento Estratégico em organizações filantrópicas não governamentais

Conforme abordado no tópico anterior, existem diversas dificuldades para a implementação de um Planejamento Estratégico bem elaborado. Para que os gestores e colaboradores das instituições sejam engajados no projeto, é necessário que os mesmos entendam os benefícios e vantagens que a ferramenta pode oferecer. Nesta seção, são apresentados os principais benefícios advindos desta ferramenta com base nos trabalhos selecionados.

Kuhlkamp (2018), autora do trabalho de referência B (Quadro 5), explica em seu estudo alguns benefícios proporcionados pelo Planejamento Estratégico aplicado ao Terceiro Setor. De acordo com a autora, o uso da ferramenta pôde proporcionar aos gestores uma visão mais abrangente e clara da estratégia do negócio, o que os direciona para um caminho com maior sustentabilidade e potencialidade de desenvolvimento contínuo.

No Quadro 13, apresenta-se, de forma resumida, algumas etapas do PE utilizadas e implementadas na instituição do estudo, bem como os benefícios alcançados por elas:

Quadro 13 - Benefícios alcançados com a implantação do PE na Associação Desportiva, Cultural e Artística Capoeira Iê Menino

Etapa do Planejamento Estratégico	Benefícios alcançados
Identificação da Missão e definição da visão estratégica	Gerou clareza sobre o que é a organização e formulou novos direcionamentos sobre os objetivos e metas da mesma.
Análise do ambiente	Permitiu a análise detalhada sobre as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da organização. A principal força revelada foi a identificação da equipe gestores com o público alvo, já uma fraqueza importante a se destacar foi a

Etapa do Planejamento Estratégico	Benefícios alcançados
	necessidade de crescimento e a busca por novas parcerias.
5 P's para estratégia (Plano, Padrão, Pauta, Posição, Perspectiva)	Permitiu, em conjunto com a análise SWOT, a elaboração de objetivos que serviram de referência para a organização seguir.

Fonte: Elaborado por meio das informações do material científico selecionados (2022).

Outro estudo que deve ser ressaltado é o de Lomelino (2020), referência A (Quadro 5), que desenvolveu um plano de negócios para a criação de uma padaria para a ONG Associação Rainha da Paz. Este projeto foi construído em busca de uma nova fonte de receita para a sustentabilidade e manutenção da instituição. Uma das etapas do PE realizada foi a pesquisa de mercado, que buscou investigar os possíveis concorrentes, público alvo e entender a viabilidade do negócio na comunidade em que estava inserida a organização.

Como resultado, a criação do negócio se mostrou viável, visto que as análises realizadas permitiram trazer mais segurança para o empreendimento, maximizando a sua sustentabilidade financeira e expandindo o seu impacto social.

Gomes e Domingues (2018), referência C (Quadro 5), realizaram seu estudo na Associação dos Trabalhadores Aposentados e Pensionistas de João Monlevade – ATAPJM, entretanto não acompanharam a implantação. Eles relataram que o Planejamento Estratégico poderia refletir em uma gestão mais flexível, participativa, onde os trabalhadores passariam a ser aproveitados como recurso administrativos e não apenas operacionais. Com o PE o foco da organização seria redirecionado, havendo investimentos no treinamento de recursos humanos e priorizando as ações que são realmente importantes para o desenvolvimento da organização e o cumprimento de sua finalidade filantrópica.

Moura (2018) destacou em seu estudo, referência F (Quadro 5), a importância da análise ambiental para a organização de seu estudo, que foi o Instituto Social Pertence. A Figura 16 apresenta os benefícios relatados pelo autor:

Figura 16 - Benefícios da implantação do PE no Instituto Social Pertence

Análise Interna

Tornou possível a visualização de pontos fortes da organização, como a experiência na atuação com o público-alvo e possuir uma equipe de qualidade e engajada com a causa. Foi possível visualizar também os pontos fracos da entidade, como comunicação ainda não muito clara e fluida, o propósito da entidade ainda não ser bem claro para todos, o processo de tomada de decisão centralizado e não ter uma infraestrutura própria.

Análise Externa

Tornou possível a visualização de oportunidades, tal como ter atuação diferente das demais organizações que atuam com o mesmo público-alvo. Também foi possível visualizar ameaças existentes, como a complexidade e dificuldade na obtenção de recursos, a demora no processo de inscrição na instituição.

Fonte: Elaborado por meio das informações do material científico selecionados (2022).

Por fim, Périgo (2018) em seu estudo, referência I (Quadro 5), realiza entrevistas semiestruturadas a fim de avaliar a influência do SEBC, uma versão do Balanced Scorecard de Kaplan e Norton, em cinco organizações diferentes. Esta ferramenta do Planejamento Estratégico pode gerar diversos benefícios conforme os relatos apresentados no Quadro 14:

Quadro 14 - Benefícios da implantação do SEBC de acordo com o estudo I

Relacionados a:	Benefícios:
Missão e Planejamento	- Melhoraria nos processos de tomada de decisão; - Direcionamento da estratégia de

Relacionados a:	Benefícios:
	<p>atuação e priorização de investimentos;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avaliação continuada do atingimento do Planejamento Estratégico e da escala de crescimento da organização; - Maior entendimento do alcance dos objetivos da organização e da mudança social proposta; - Garantia da sustentabilidade da organização em todos os seus aspectos.
<p>Mercado e Stakeholders</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação de oportunidades adicionais de atuação (social e financeira); - Maior entendimento do cenário que envolve os negócios sociais e de seus stakeholders; - Legitimidade da organização; - Aumento da atratividade da organização para investidores, novos clientes e talentos; - Manutenção da organização na vanguarda da área.

Relacionados a:	Benefícios:
Melhorias internas	<ul style="list-style-type: none"> - Estímulo ao surgimento de novas ideias para aprimorar a gestão e atuação da organização; - Maior capacidade de identificar pontos críticos e atuar para melhorar os processos internos e resultados.
Público interno	<ul style="list-style-type: none"> - Maior clareza nas conquistas obtidas; - Desenvolvimento do “senso de dono” e comprometimento nos funcionários; - Crescimento e aprendizado pessoal.

Fonte: Elaborado por meio das informações do material científico selecionados (2022).

De modo geral, por meio da análise do material científico, foi possível perceber diversos benefícios na implantação do Planejamento Estratégico no Terceiro Setor. Embora alguns trabalhos não tenham descrito e/ou utilizado todas as etapas do PE, foi notório que as principais vantagens destacadas foram a maior aderência nas tomadas de decisão por parte dos gestores e o acompanhamento contínuo realizado com a análise ambiental.

Isto posto, a análise SWOT foi a ferramenta mais utilizada nos estudos selecionados. Esta ferramenta possibilitou que as organizações estudadas pudessem investir melhor os seus recursos para converter suas fraquezas em força. Desta forma, o PE serviu para preparar as organizações filantrópicas não governamentais para as mudanças futuras, gerando um diferencial enorme em relação às demais organizações do mesmo setor que não fazem o uso da ferramenta.

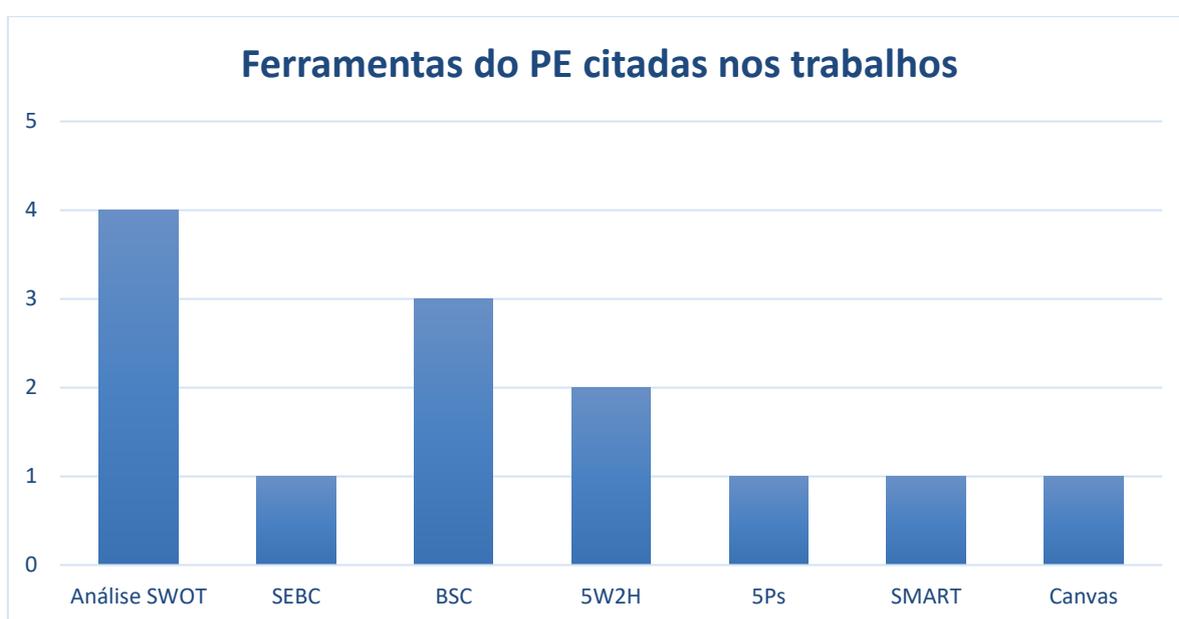
4.3.4 Ferramentas do Planejamento Estratégico utilizadas em organizações filantrópicas não governamentais

Atualmente, existem diversas ferramentas no mercado que podem ser utilizadas para auxiliar na adoção do Planejamento Estratégico. Esta seção busca

levantar aquelas que foram apontadas no material selecionado, destacando sua viabilidade de utilização em organizações filantrópicas não governamentais do Terceiro Setor.

O Gráfico 6 foi elaborado a partir das informações apresentadas no Quadro 9, e representa a relação entre quantidade de material científico e as ferramentas abordadas em seu conteúdo.

Gráfico 6 - Ferramentas do PE citadas nos trabalhos



Fonte: Elaborado por meio das informações do material científico selecionados (2022).

Ao analisar o Gráfico 6, nota-se que a ferramenta mais utilizada, conforme diagnosticado anteriormente, foi a análise SWOT, sendo abordada em quatro dos oito trabalhos selecionados. Esta ferramenta, também encontrada na literatura como FOFA, traz diversos benefícios em sua aplicação, além de sua praticidade.

Outra grande vantagem desta ferramenta é que ela pode ser utilizada em qualquer tipo ou porte de organização, sendo esta de qualquer um dos três setores. Trata-se de uma ferramenta gratuita e de fácil acesso, comprovando que para inovar e elaborar estratégias não é preciso necessariamente a realização de altos investimentos. Isto posto, é possível afirmar que a análise SWOT pode e deve ser empregada em organizações filantrópicas não governamentais do Terceiro Setor.

A segunda ferramenta mais utilizada foi BSC, sendo abordada em três dos oito materiais selecionados. O SEBC, uma variação do BSC, também apareceu em um dos trabalhos. Estas ferramentas baseiam-se em quatro perspectivas: Financeira, cliente, processos internos e aprendizado/crescimento.

Esta ferramenta é um pouco mais complexa e necessita capacitação para ser utilizada, todavia, possui um baixo custo e entrega bons resultados a curto, médio e longo prazo. Desta forma, pode ser utilizada em organizações filantrópicas não governamentais, entretanto é necessário levar em consideração a vida financeira da instituição para a realização do investimento necessário na aquisição da ferramenta e capacitação de todos aqueles que participam do processo. Além disso, é necessário que os voluntários dediquem tempo a sua aprendizagem e aplicação.

A terceira ferramenta que mais aparece é o 5W2H, esta ferramenta é muito utilizada para compor planos de ação de forma ágil. Ela representa um acrônimo em inglês de perguntas que devem ser respondidas ao desenvolver um projeto ou plano de ação, são elas:

- *Who?* (Quem?);
- *What?* (O quê?);
- *Where?* (Onde?);
- *When?* (Quando?);
- *Why?* (Por quê?);
- *How?* (Como?);
- *How Much?* (Quanto?).

Assim como a análise SWOT, esta ferramenta é gratuita e sem grandes complexidades. Podendo assim, ser aplicadas em organizações de todos os tipos, portes, segmentos e setores. Ela pode, portanto, ser aplicada em organizações filantrópicas não governamentais do Terceiro Setor.

As últimas três ferramentas encontradas, 5Ps, SMART e Canvas, aparecem em apenas 1 estudo cada uma, mas possuem bons resultados em sua aplicação.

Os 5Ps da estratégia são utilizados para desenvolver a estratégia escolhida da

melhor forma, nos permitindo avaliar o quão forte ela é, qual a abordagem deve-se adquirir para executá-la e como pode-se tirar máximo proveito deste recurso. Esta ferramenta nos permite avaliar se a estratégia é adequada, levando pontos importantes em consideração, permitindo que a considere da melhor forma possível (ANDRADE, 2012).

Ainda de acordo com o autor, em cada P, a estratégia deve ser analisada sob uma ótica:

- *Plan* (Plano): A estratégia como plano, baseia-se em sua elaboração com base em uma diretriz, visando garantir a execução dos objetivos da organização de forma consciente.
- *Ploy* (Manobra): A estratégia como manobra, trata-se de agir deliberadamente para que organizações concorrentes possuam posturas favoráveis à organização que aderiu a estratégia.
- *Pattern* (Padrão): A estratégia como padrão busca a repetição do comportamento da organização frente ao mercado, o que desenvolve o atributo de confiabilidade.
- *Position* (Posição): A estratégia como posição busca definir a estratégia de acordo com a análise ambiental da instituição, levando em consideração a sua localização, interação com *stakeholders* e sua relação com concorrentes.
- *Perspective* (Perspectiva): A estratégia como perspectiva busca reunir as características, normas, valores e comportamentos da organização como forma de agregar qualidade e valor ao seu produto e/ou serviço.

Esta ferramenta garante a elaboração de estratégias muito bem delimitadas e que facilitam a identificação de gaps no plano antes de executá-lo. É uma ferramenta muito eficiente e pode ser utilizada em organizações filantrópicas não governamentais do Terceiro Setor, entretanto necessita de um bom entendimento de cada P para que seja realmente efetiva.

A ferramenta SMART representa um acrônimo e é utilizada na criação de metas que se baseiam em 5 princípios: *Specific* (Específicas), *Mensurable* (Mensurável),

Attainable (Alcançável), *Realistic* (Relevante) e *Time Bound* (Temporal). Devido a seus princípios, ela deve ser utilizada somente após a etapa de análise de ambiente externo e interno, onde são definidos os objetivos e metas da organização.

Esta ferramenta também é aplicável a organizações filantrópicas não governamentais do Terceiro Setor, e serve como um meio para que estas busquem objetivos futuros realistas e concretos.

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), o Business Model Generation (Canvas) é um modelo de negócio de fácil entendimento, descrição e discussão. Segundo os autores, a técnica consiste em nove componentes, dispostos em um quadro, separados em quatro questionamentos principais, conforme o Quadro 15.

Quadro 15 - Modelo Canvas

Como?		O que?	Quem?	
Parceiros Chave	Atividades chave	Proposta de Valor	Relacionamento com os clientes	Segmentos de clientes
	Recursos chave		Canais	
Estrutura de Custos		Fluxo de receitas		
Quanto?				

Fonte: Adaptado Zschornack e Pretto (2019, p. 3).

Ao analisar a ferramenta, pode-se concluir que ela é aplicável a organizações filantrópicas não governamentais do Terceiro Setor, tanto na elaboração do plano de negócios, quanto quando a organização já está em funcionamento.

Após a análise das ferramentas destacadas nesta seção, pôde-se concluir que todas as sete podem ser aplicadas em organizações filantrópicas não governamentais

do Terceiro Setor. Entretanto, nenhuma delas foi criada exclusivamente para este nicho. Apesar de a maioria delas ser de baixa complexidade, é importante que os gestores sejam capacitados, garantindo uma melhor aplicação das ferramentas para colher melhores resultados.

Finalizando este capítulo, é exibida a Figura 17 que representa um esquema com as premissas para a construção do Planejamento Estratégico em organizações filantrópicas não governamentais construído com base no material científico selecionado.

Figura 17 - Premissas para a construção o Planejamento Estratégico em organizações filantrópicas não governamentais



Fonte: Elaborado a partir da coleta de dados no material científico selecionado para pesquisa (2022).

CONCLUSÃO

Através da análise sistemática realizada nesta pesquisa, foi possível afirmar a importância do Planejamento Estratégico para organizações filantrópicas não governamentais. Notou-se por meio da análise quantitativa realizada, que o tema ainda é pouco explorado em pesquisas recentes no cenário brasileiro, mesmo com a grande representatividade do Terceiro Setor em nosso aspecto social.

Foi possível observar que as organizações filantrópicas não governamentais, na maioria dos casos, não utilizam o Planejamento Estratégico, mesmo quando seu gestor reconhece as vantagens de sua aplicação.

Atualmente, não é possível reconhecer a existência de metodologias de PE exclusivas para organizações filantrópicas não governamentais do Terceiro Setor. A análise do material selecionado nos mostrou que todas as ferramentas e metodologias empregadas podem ser utilizadas pelos demais setores, ou pelo menos pelo Segundo Setor (composto por empresas).

Tratando-se das principais dificuldades apontadas nos materiais científicos para a implantação do PE, pode-se destacar a falta de conhecimento técnico, falta de mão-de-obra especializada, rotatividade e, como a mais citada, o conservadorismo. Como consequência disso, muitas instituições, mesmo possuindo bons resultados em seus primeiros anos de existência, acabam encerrando suas atividades, pois não conseguem se manter sustentáveis e se desenvolverem no longo prazo

Os principais benefícios após a implantação do Planejamento Estratégico destacados pelos autores, foram a melhoria nos processos de tomada de decisão e o desenvolvimento da capacidade de identificar pontos críticos no âmbito externo e interno, podendo assim atuar para melhorar os processos e resultados.

Em relação ao uso de técnicas que auxiliem na elaboração e implantação do PE, foi possível encontrar sete diferentes ferramentas no acervo selecionado. São elas: análise SWOT, BSC, SEBC, 5Ps, SMART e Canvas. O uso dessas ferramentas se mostrou eficiente nos estudos, o que demonstra que as organizações filantrópicas

não governamentais do Terceiro Setor podem adotá-las nos próximos anos. Embora o tema seja muito importante, conforme observado, acredita-se que ainda possa ser vastamente explorado, deixando abertura para diversas pesquisas.

Mediante a leitura dos arquivos selecionados nesta monografia, foi possível confirmar as hipóteses levantadas no início do trabalho:

- A gestão é facilitada quando se possui um planejamento estratégico adequado;
- A falta de informações voltadas ao planejamento estratégico por parte dos gestores de instituições filantrópicas não governamentais, afeta diretamente o resultado que elas obtêm;
- O planejamento estratégico pode diminuir significativamente os riscos de encerramento das atividades neste tipo de instituição, causadas por estratégias pouco planejadas.

Por fim, o presente estudo se mostrou eficaz ante aos objetivos propostos, abrindo portas para maiores discussões sobre as metodologias e ferramentas de Planejamento Estratégico empregadas em organizações filantrópicas não governamentais do Terceiro Setor. Para futuros estudos, é importante considerar que a realização de um diagnóstico ambiental, o entendimento da missão da instituição e o engajamento dos voluntários são indispensáveis para este tipo de empreendimento. Sugere-se a busca de metodologias e ferramentas específicas de Planejamento Estratégico que considerem as peculiaridades deste setor, visto a pequena quantidade de pesquisas encontradas nesta temática.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Antonio Carlos Carneiro de. **Terceiro Setor: histórias de organizações**. São Paulo: Summus, 2006.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012.

ANDRADE, M. G. V. **Organizações do Terceiro Setor: estratégias para captação de recursos junto às empresas privadas**. Dissertação de mestrado. Florianópolis: UFSC, 2002.

ANDRADE, A. R. D. **Planejamento Estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012.

ANJOS, G. dos. **Maternidade, cuidados do corpo e “civilização” na pastoral criança**. Fundação de Economia e Estatística, v. 15, n. 1, p. 27–44, 2007.

ARAÚJO, Osmar; CARRENHO, Ana Carolina Barros Pinheiro. **Diferenças entre associação e fundação**. Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social. 2009.

ARMANI, D. **O desenvolvimento institucional como condição de sustentabilidade das ONGs no Brasil**. 2001. Disponível em: <<http://www.aids.gov.br/biblioteca/sustenta/desenol.htm>>. Acesso em: 10 de Junho de 2022.

BARBOSA, M.N. **Terceiro Setor e as Transformações do Estado**. São Paulo: OAB-Online 2010. Disponível em: <<http://www.oabsp.org.br/comissoes2010/direito-terceirosetor/artigos/terceiro-setor-e-as-transformacoes-do-estado-dra.-201maria-nazare-lins-barbosa>>. Acesso em: 10 de fevereiro de 2022.

BASTOS, Thays Lins Galvão de Albuquerque. **Proposta de um planejamento estratégico para uma empresa de panificação e confeitaria de Natal/RN. 2013**. 80f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia), Departamento de Administração,

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2013.

BEGGY, T. **Adapting the traditional business plan into social enterprises.** Pennsylvania CPA Journal, v. 3, ed. 2, p.22-23, spring 2002.

BERTERO, Carlos Osmar. **Gestão empresarial: estratégias organizacionais.** São Paulo: Atlas, 2006.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica.** 6. ed. rev. e amp. São Paulo: Atlas, 2009.

BETTIOL JÚNIOR, Alcidez. **Formação e destinação do resultado em entidades do Terceiro Setor. Um estudo de caso.** (Dissertação) São Paulo: Universidade de São Paulo, 2005.

BNDS, Banco Nacional de Desenvolvimento. **Terceiro Setor e Desenvolvimento Social.** 35p. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/tsetor.pdf>. Acesso em: 02 de março de 2022.

BORGES, J. F.; MIRANDA, R.; VALADÃO JÚNIOR, V. M. O discurso das fundações corporativas: caminhos de uma “nova” filantropia? **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 4, p. 101-115, 2007.

BRASIL, **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002.** Institui o Código Civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/leis/2002/L10406.html>. Acesso em 04 de junho de 2022.

BRASIL. **Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014.** Estabelece o regime jurídico das parcerias voluntárias. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm>. Acesso em: 11 de julho de 2022.

BRASIL. **Lei nº 13.204, de 14 de julho de 2015.** Marco regulatório das organizações da sociedade civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm>. Acesso

em: 11 de julho de 2022.

BRIA, Betina Frizzo Pasquotto. **Captação de Recursos para Pesquisa Clínica: Definição de um Modelo de Negócio para Atuação Conjunta da Fundação Médica do RS, Pesquisadores e Instituições Apoiadas.** Dissertação de Mestrado Profissional. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019.

BRITO, Micheiane Felix de; TAVARES, Maria Natália da Silva; SOARES, Rita Cristiane Ramacciotti Gusmão. **Importância do Terceiro Setor como alternativa de Gestão no aparato social.** Id on Line Rev.Mult. Psic., 2018, vol.12, n.42, p. 422-435. ISSN: 1981-1179.

BRYSON, J. M. **What to do when stakeholders matter. Stakeholder Identification and Analysis Techniques.** Public Management Review, Abingdon, v. 6, n. 1, p.21-53, 2004.

BURITY, Joanildo. **Organizações religiosas e ações sociais: Entre as políticas públicas e a sociedade civil.** Revista ANTHROPOLÓGICAS, ano 11, vol. 18(2), 2007.

CAMARGO, Mariângela Franco de. **Gestão do Terceiro Setor no Brasil.** São Paulo: Futura, 2001.

CARDOSO, Univaldo Coelho; CARNEIRO, Vânia Lúcia; RABÊLO, Édna Quirino. **OSCIP: organização da sociedade civil de interesse público.** Brasília: Sebrae, 2014. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/d859d470786e9468569ec9ba3c8b7496/\\$File/5194.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/d859d470786e9468569ec9ba3c8b7496/$File/5194.pdf)>. Acesso em: 10 de março de 2022.

CASAROTTO FILHO, Nelson. **Projetos de negócio: estratégia e estudos de viabilidade.** São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COMISSÃO SOBRE GOVERNANÇA GLOBAL. **Nossa comunidade global**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.

COSTA, Eliezer A. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

CURY, T. C. H. **Elaboração de projetos sociais**. In: ÁVILA, C. M. (Coord.). **Gestão de Projetos Sociais**. 3ª ed. rev. São Paulo: AAPCS – Associação de Apoio ao Programa Capacitação Solidária, 2001.

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

DRUCKER, Peter F. **Introdução à Administração**. 2ª ed. São Paulo: Thomson Learning, 1998.

FALCONER, Andrés Pablo. **A promessa do Terceiro Setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e de seu campo de gestão**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo 1999.

FALSARELLA, Orandi Mina; JANNUZZI, Celeste Aída Sirotheau Corrêa. **Corporate Strategic Planning and Information & Communication Technology Planning: a project-based approach**. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 24, n. 3, 2017.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERNANDES, Rubem César. **Privado, porém Público: o Terceiro Setor na**

América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FISCHER, R. M. **Lições a aprender: a crise e os investimentos sociais.** Revista USP, n. 85, p. 94–109, 2010.

FISCHER, R. M. **O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e Terceiro Setor.** São Paulo: Gente, 2002.

FISCHIMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FONSECA, J.J.S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza UEC, 2002. Apostila.

França, J.A., Andrade, A.P., Silva, S.V., Monello, M.R., Carvalho, L.R.F., Mol, L.F., MARTINS, P.D., CAMPELO, A.L., GRAZZIOLI, A., & PAES, J.S.E. **Manual de procedimentos para o Terceiro Setor: aspectos de gestão e de contabilidade para entidades de interesse social.** Brasília, 2015.

GETS: **Grupo de estudos do Terceiro Setor.** São Paulo: Graphbox Caran, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5 ed. São Paulo: Atlas 1999.

GIMENES Éder R.; MAZZEI, B. B. **Terceiro Setor: ações da sociedade civil em prol do desenvolvimento social brasileiro.** Caderno de Administração, v. 16, n. 2, p. 3–12, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** Revista de administração de empresas, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais.** Revista de Administração de empresas, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GOHN, Maria da Glória. **Mídia, Terceiro Setor e MST: impactos sobre o futuro das cidades e do campo.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

GOMES, Lindiomar Aparecida; DOMINGUES, Homero. **Planejamento Estratégico Em Uma Organização Do Terceiro Setor: O Caso Da Associação Dos Trabalhadores Aposentados E Pensionistas De João Monlevade – Atapjm.** Instituto Ensinar Brasil - Rede Doctum De Ensino. 2018.

GUIMARÃES, T. B., PORDEUS, I. A., CAMPOS, E.S.A. **Estado para Resultados: avanços no Monitoramento e Avaliação da gestão pública em Minas Gerais.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 2010. 215p.

HUDSON, Mike. **Administrando Organizações do Terceiro Setor: um desafio de administrar sem receita.** São Paulo: Makron Books, 1999.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As Fundações Privadas e sem Fins Lucrativos no Brasil 2016.** Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pesquisa/35/29951>> Acesso em: 12 jan. 2022.

JACQUES, F. V. et al. **Formas de financiamento do Terceiro Setor.** Sinergia. Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis (ICEAC), v. 18, n. 1, p. 53–65, 2014.

JUNQUEIRA, L. A. P. **A gestão intersetorial das políticas sociais e o Terceiro Setor.** *Saúde e Sociedade*, v. 13, p. 25-36, 2004.

KIM, S. **Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership.** *Public Administration Review*, Malden, v. 62, n. 2, p.21-241, mar./abr. 2002.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados.** São Paulo: Futura, 1999.

KUHLKAMP, Clarine. **Planejamento Estratégico: Uma Aplicação no Terceiro Setor.** Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó, 2018.

LANDIM, Leilah. **A invenção das ONGs: do serviço invisível à profissão**

impossível. Tese de doutorado. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Programa de Pós-graduação em Antropologia Social. Rio de Janeiro, 1993

LOMELINO, Lucas Rodrigues. **Desenvolvimento de Negócio com Impacto Social por meio de Criação de Valor Compartilhado na ONG Associação Rainha da Paz.** Tese de mestrado. Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2020.

LOURENÇO, Renata Luiza de Araújo. **Planejamento estratégico da Panificadora Grão de Trigo.** Monografia (Graduação em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2015.

LUECKE, Richard. **Estratégia.** 6 ed. Rio de Janeiro: Ed. Record, 2010. 196 p.

MACHADO, Maria Rejane Bitencourt. **Entidades Benéficas de Assistência Social: contabilidade, obrigações acessórias e principais.** Curitiba: Juruá, 2010.

MARIOTTO, F. L. **Mobilizando Estratégias Emergentes.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 43, n. 2, p.79-93, abr./maio/jun. 2003

MAXIMIANO, Antonio Amaru. **Introdução a Administração.** 6ª Ed. São Paulo, Atlas, 2004.

MELO NETO, Francisco Paulo de, FROES, César. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro.** 2ª Ed. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2001.

MONELLO, Sérgio Roberto. As Organizações Religiosas e o Código Civil Brasileiro. Disponível

em:<http://www.advocaciasergiomonello.com.br/SitesTerceiros/Adv_Sergio_monello2/index.php/component/content/article/10-noticias-artigos/16-as-organizacoes-religiosas-e-o-codigo-civilbrasileiro>. Acesso em 04 de março de 2022.

MONTANA, Patrick J. e CHARNOV, Bruce H. **Administração.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MONTANO, Carlos. **Terceiro Setor e questão social: crítica ao padrão emergente**

de intervenção social. 6.ed. São Paulo, 2010.

MOURA, L. R.; FERNANDES, A. S. A. **Terceiro Setor: uma tentativa de delimitação e caracterização.** In: Anais do XXXIII Encontro da ANPAD, 2009, São Paulo.

MOURA, Caroline Fortes De. **Estratégia para desenvolver uma organização no âmbito do empreendedorismo social: Um Estudo de Caso no Instituto Social Pertence.** Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Do Vale Do Rio Dos Sinos – UNISINOS. São Leopoldo, 2018.

MURARO, P. & SOUZA, J.E.L. **Terceiro Setor: qualidade ética e riqueza das organizações.** Revista FAE. Curitiba, 2003, v.6, nº1, p.79-88.

NANUS, Burt, DOBBS, Sthephen M. **Liderança para o Terceiro Setor: estratégia de sucesso para organizações sem fins lucrativos.** São Paulo: Futura, 2000.

NUNES, Andrea. **Terceiro setor: controle e fiscalização.** 2. ed. São Paulo: Método, 2006.

OLIVEIRA, B.; ROSS, E. S.; ALTIMEYER, H. Y. **Proposta de um modelo de planejamento estratégico para instituições sem fins lucrativos.** Revista da FAE, v. 8, n. 1, p. 69–80, 2005

OLIVEIRA, L.; ENGLER, H. B. R. **Parceria entre estado e Terceiro Setor: Uma alternativa no enfrentamento das questões sociais.** Serviço Social Realidade, v. 18, n. 1, p. 277–299, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 32 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OSTERWALDER, A. e PIGNEUR, Y. **Business model generation: inovação em modelos de negócios.** São Paulo: Alta Books Editora, 2011.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação.** 1. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

PAES, José Eduardo Sabo. **Terceiro Setor e Tributação**. vol. 1. Brasília – DF: Fortium, 2006.

PAGNONCELLI, Dernizo; DE VASCONCELLOS FILHO, Paulo. **Construindo estratégias para vencer!** Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2003.

PEREIRA, J. C. **Como fazer um planejamento pastoral**. 1. ed. São Paulo: Paulus, 2015.

PÉRIGO, Daniel Marques. **Avaliação De Sistemas De Gestão De Desempenho E Criação De Valor Social Em Negócios Sociais Sob A Perspectiva Do Social Enterprise Balanced Scorecard**. Tese de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2018.

PIMENTA, S. M.; SARAIVA, L. A. S.; CORRÊA, M. L. **Terceiro Setor: dilemas e polêmicas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

PMD. **Os tipos de ONGs (Fundações, OSC, OSCIPs e outros)**. Disponível em: <http://pmdpro.com.br/ostipos-de-ongs-fundacoes-osc-oscips-etc/> Acesso em: 06 de março de 2022.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

REDA, R. A.; LENDERKING, J. B. **Tactical Management**. Managing The Skies, Greenwood, v. 2, n. 26, p.20-23, jan./feb. 2004

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócios** – SEBRAE. Núcleo de Comunicação, Brasília, 2007.

SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. **Defining the nonprofit sector**. (New York: Manchester University Press, 1997

SALOMON, Lester. **A emergência do Terceiro Setor – uma revolução associativa global**. In: Revista de Administração da USP – RAUSP. v. 33, n.1. São Paulo: UESP,

1998.

SANVICENTE, Antônio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SCARPELLI, Maria Beatriz Gouvêa. **Terceiro Setor e Responsabilidade Social**. Monografia. Universidade Federal De Santa Catarina Centro Sócio-Econômico Departamento De Serviço Social. Florianópolis – SC, 2004.

SCHEUNEMANN, Arno Vorpagel. **Administração do terceiro setor**. Curitiba: Intersaberes, 2013.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann& Affonso editores, 2004.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomás Sparano. **Administração e planejamento estratégico**. Curitiba: Editora Ibpex, 2007.

SILVA, Arcênio Rodrigues da. **Crônicas: a origem do Terceiro Setor no Brasil**. In: Âmbito Jurídico, Rio Grande, XI, n. 53, maio 2008. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=2888> Acesso em: 23 de Março de 2022.

SILVA, C.E.G. **Terceiro Setor Brasileiro: Em busca de um quadro de referência**. In: Anais do XXXIV ENANPAD. Rio de Janeiro, 2010.

SILVA, Rinaldo Assis Da. As características do sistema de controle de gestão em Organizações do terceiro setor: estudos de caso em Fundações empresariais. Dissertação de Mestrado, Universidade Do Grande Rio. 2018.

SILVEIRA, D.T.; GERHARDT, D.T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

SOUZA, Herbert de. **As ONGs na década de 90. Políticas Governamentais.** Rio de Janeiro: Ibase, abr./maio, 1991.

SOUZA, Samara Cardoso de. **Os desafios da gestão estratégica: um estudo de caso na associação comercial, industrial e empresarial de Rondonópolis.** Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal De Mato Grosso. Rondonópolis, 2018.

SZAZI, Eduardo. **Terceiro Setor: regulação no Brasil.** São Paulo: Editora Fundação Petrópolis Ltda., 2003, ISBN 85-7596-001-6

TACHIZAWA, Elio Takeshy. **Organizações não governamentais e Terceiro Setor: criação de ONGs e estratégias de atuação.** 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

TAVARES, Mauro. Calixta. **Gestão Estratégica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TENÓRIO, Fernando G., org. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais.** 10ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TIFANY, P.; PETERSON, S. **Planejamento estratégico.** Tradução de Flávio Deni Steffen. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

ZSCHORNACK, Thiago; PRETTO, Luana Siewert. **Inovação do Planejamento Estratégico no saneamento – Uso das ferramentas CANVAS e MCDA-C para aumento da eficácia do plano estratégico.** São Paulo: Encontro Técnico AESABESP, 2019.