

**Universidade Federal de Ouro Preto**  
**Instituto de Ciências Sociais Aplicadas**  
**Departamento de Ciências Econômicas e Gerenciais**

**Bruna Behar Ferrari Harmendani**

**REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO POR  
GESTORES DE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR**

**Mariana**

**2016**

**Bruna Behar Ferrari Harmendani**

**REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO POR  
GESTORES DE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial à obtenção do título Bacharel em Administração.

**Orientador:** Profa. Dra. Fernanda Maria Felício Macedo Boava

**Mariana**

**2016**

Catálogo na fonte: Bibliotecário: Essevalter de Sousa - CRB6a. - 1407 - essevalter@sisbin.ufop.br

H287r Harmendani, Bruna Behar Ferrari  
Representações sociais de planejamento estratégico  
por gestores de organizações do terceiro setor  
[CD-ROM]/ Bruna Behar Ferrari Harmendani.-  
Mariana, MG, 2016.  
1 CD-ROM: il., figs., quadros, tabs.: 4 3/4 pol.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade  
Federal de Ouro Preto, Instituto de Ciências  
Econômicas e Gerenciais DECEG/ICSA/UFOP

1. Planejamento estratégico - Teses. 2.  
Representações sociais - Teses. 3. Terceiro setor  
- Teses. 4. MEM.5. Monografia. I.Boava, Fernanda  
Maria Felício Macedo. II.Universidade Federal de  
Ouro Preto - Instituto de Ciências Sociais  
Aplicadas - Departamento de Ciências Econômicas e  
Gerenciais. III. Título.

CDU: Ed. 2007 -- 005.21  
: 15  
: 1415435

**FICHA DE APROVAÇÃO**

**BRUNA BEHAR FERRARI HARMENDANI**

Artigo Científico apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientadora: Dra. Fernanda Maria Felício Macedo Boava

COMISSÃO EXAMINADORA



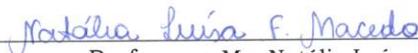
---

Professora Dra. Fernanda Maria Felício Macedo Boava  
Orientador(a) e Presidente da Banca



---

Professor Dr. Diego Luiz Teixeira Boava  
Membro Avaliador



---

Professora Me. Natália Luísa Felício Macedo  
Membro Avaliador

Mariana, 09 de agosto de 2016.

## AGRADECIMENTOS

Só tenho a agradecer à cada um que esteve comigo.

Á Mariana, minha irmã, por sempre estar ao meu lado, me apoiar e ajudar em todos os momentos.

Aos meus pais, Giordano e Cristina, por sua capacidade de me amar, acreditar e investir em mim, seus cuidados e dedicação foram muito importantes para me fazer seguir em frente, além de não medirem esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

Á minha Família, vovó Irse, vovó Odaysa, tia Adriana, tia Claudia, Nina, Pri e Rafa, pelo amor e por sempre me darem segurança e certeza de que não estou sozinha.

Ao Marcelo, por estar sempre comigo e me tranquilizar.

Á Universidade Federal de Ouro Preto pela oportunidade.

Ao destino, por ter me dado a sorte de fazer os amigos que fiz. Os perdidos das Adm q na verdade foram o maior achado da minha vida! Deborah, Caca, Rosy, Mi, Bernardo, e Mic. Fuinha, Caju, Anna, Jane, Pam e Wah, obrigada por todos os momentos juntos e toda dedicação e ajuda, não chegaria até aqui se não tivesse vocês caminhando junto comigo.

Aos professores Diego e Carlos Magno, pela preocupação, atenção, assistência e carinho comigo, sempre tendo um tempo para me ouvir.

Em especial à professora Fernanda, por me fazer acreditar ser capaz, pela paciência na orientação e incentivo que tornaram possível a conclusão desta monografia.

Agradeço a esses professores por me proporcionarem o conhecimento não apenas racional, mas a manifestação do caráter e afetividade da educação no processo de formação profissional, pelo tanto que se dedicaram a mim.

Eu não imaginava como seria incrível tudo isso! Vocês são uma parte muito importante de mim!

## RESUMO

O terceiro setor vem crescendo nos últimos anos. Todavia, ainda assim, a produção acerca de conteúdo estratégico nessa área ainda é bastante escassa, no limite dessa investigação, tornando pertinente a investigação das representações sociais sobre planejamento estratégico no terceiro setor. O presente artigo busca elucidar a equivalência ou não da produção de conhecimento sobre planejamento estratégico nos universos reificados e consensuais, ou seja, o conhecimento oriundo da ciência e do senso comum. Assim sendo, o objetivo desse artigo é evidenciar as representações sociais de planejamento estratégico por gestores de organizações do terceiro setor na cidade de Ouro Preto. Essa pesquisa apresenta uma natureza qualitativa, exploratória, descritiva, bibliográfica, e multicaso pautada na Teoria das Representações Sociais, buscando identificar como se dá o planejamento estratégico no terceiro setor, e de que maneira o conhecimento produzido através das representações sociais é associado. Para tanto foram entrevistados gestores de organizações do terceiro setor da cidade de Ouro Preto. Os dados obtidos pela entrevista foram analisados e fundamentados pela base teórica a partir da técnica análise de conteúdo. É ainda importante salientar que esta pesquisa não pretende generalizar seus resultados. A pesquisa não apresenta um caráter conclusivo, no sentido de esgotar o tema, ela busca apresentar um campo pertinente a ser explorado acerca das representações sociais do planejamento estratégico no terceiro setor, podendo, assim, servir de base para mais estudos nessa área.

Palavras-chave: Representações Sociais, Planejamento Estratégico, Terceiro Setor.

## **ABSTRACT**

The third sector has been growing in recent years. However, even so, the production of strategic content in this area is still quite scarce, within the limits of this research, making it relevant to investigation of social representations about strategic planning in the third sector. This article seeks to elucidate the equivalence or non production of knowledge about strategic planning in the universes reified and consensual, that is, the knowledge derived from science and common sense. Thus, the aim of this article is to highlight the social representations of strategic planning by managers of third sector organizations in the city of Ouro Preto. This research presents a qualitative, exploratory, descriptive, literature, and case based on the Theory of Social Representations, seeking to identify how the strategic planning in the third sector, and how the knowledge produced through the social representations is associated. To this end we interviewed managers of third sector organizations in the city of Ouro Preto. The data obtained from the interviews were analyzed and justified by the theoretical basis from the technique of content analysis. It is also important to stress that this survey is not intended to generalize their results. The research does not present a conclusive character, in order to exhaust the subject, she seeks to present a relevant field to be explored about the social representations of strategic planning in the third sector, and thus can serve as a basis for further studies in this area.

Key-words: Social representations, Strategic Planning, Third Sector.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Etapas do Planejamento Estratégico Empresarial .....	19
Figura 2: Representações sociais de Planejamento estratégico por gestores de Organizações do terceiro setor da cidade de Ouro Preto.....	32

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: : Primeiro, Segundo e Terceiro Setores .....	23
Quadro 2: Unidade temática I.....	29
Quadro 3: Unidade temática II .....	30
Quadro 4: Unidade temática III .....	30
Quadro 5: Unidade temática IV .....	31
Quadro 6: Unidade temática V .....	31

## **LISTA DE SIGLAS**

Abong – Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais

GIFE – Grupos de Institutos, Organizações e Empresas

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

PIB – Produto Interno Bruto

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	12
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	13
2.1	Teoria das representações sociais	13
2.2	Planejamento estratégico	17
2.3	Terceiro setor	22
<b>3</b>	<b>MÉTODO DE PESQUISA</b>	26
3.1	Delineamento	26
3.2	<i>Lócus</i> da Pesquisa	27
3.3	Sujeitos de Pesquisa	27
3.4	Processo de Coleta de Dados	28
3.5	Técnica de Análise de Dados	28
<b>4</b>	<b>RESULTADOS</b>	29
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	33
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS</b>	35

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos no Brasil, o estado vem perdendo espaço como sendo o único interventor de políticas públicas e ações sociais, fomentando a atuação de organizações do terceiro setor como alternativa viável para os problemas sociais.

Neste âmbito, as organizações do terceiro setor estão atuando de forma mais profissional e estratégica. Assim, o crescimento do terceiro setor tem despertado interesse de investigação em diversos pesquisadores. Porém, apenas uma pequena parte dos estudos analisados, no limite da revisão de literatura efetuada, relacionam estratégia e planejamento estratégico em organizações do terceiro setor especificamente. A maior parte desses estudos foi desenvolvida para os setores público e empresarial. Mas, mesmo com a escassez de estudos que exploram um modelo de gestão estratégica compatível com as particularidades das organizações do terceiro setor, essas continuam em expansão na sociedade, o que faz com que se torne pertinente explorar os estudos nessa área.

O terceiro setor é o conjunto de agentes privados com fins públicos, que buscam atender principalmente direitos sociais. É composto por organizações privadas sem fins lucrativos e de finalidade pública, que geram bens e serviços de caráter público. É composto, principalmente, por Organizações não Governamentais, centros culturais, entidades beneficentes, centros sociais, organizações de voluntariado (FERNANDES,1994).

Sabe-se que há carência de um modelo de gestão adequado às características específicas das organizações do terceiro setor, e buscando inferir quais práticas e métodos os gestores dessas organizações se baseiam para conduzir suas atividades pode-se explorar a teoria das Representações Sociais.

A representação social é uma forma de conhecimento, uma representação de algo e de alguém, é uma expressão, um modelo de conhecimento que tem como objetivo a produção de comportamentos entre os indivíduos. Ou seja, é a maneira como o indivíduo administra, e se relaciona com o mundo, é um entendimento do senso comum.

Sendo assim, o objetivo do presente trabalho é evidenciar as representações sociais de planejamento estratégico por gestores de organizações do terceiro setor em Ouro Preto - MG, sendo possível equiparar as estratégias e práticas utilizadas por esses gestores com a ciência acerca do planejamento estratégico formal. Desta forma, pode-se verificar se há equivalência do conhecimento científico produzido acerca de planejamento estratégico e suas representações sociais no mundo do senso comum de organizações do terceiro setor de Ouro Preto – MG.

A partir dessas considerações, é possível perceber a relevância do trabalho sobre esse setor emergente, especialmente, questões envolvendo o conteúdo estratégico, por haver uma lacuna existente no que diz respeito à produção de conteúdo estratégico direcionado ao terceiro setor através das representações sociais, identificada no limite desta pesquisa.

Para fins de elucidação desta pesquisa de natureza qualitativa será utilizado para o desenvolvimento metodológico entrevista semiestruturada com análise de conteúdo. No que se refere à organização do trabalho, na primeira seção consta a introdução, no qual foi exposto o objetivo, a justificativa, e a relação que o tema tem com a teoria.

Na segunda seção encontra-se a teoria das representações sociais

Na terceira seção é abordado o planejamento estratégico.

Na quarta seção discute-se o terceiro setor.

Na quinta seção tem-se a metodologia adotada, assim como, seus resultados.

Na sexta seção, são realizadas as considerações finais, destacando o que foi observado durante o estudo, definindo a sua finalidade e expondo suas conclusões.

Portanto, o presente trabalho busca evidenciar as representações sociais de planejamento estratégico por gestores de organizações do terceiro setor em Ouro Preto. A partir daí, pode-se fomentar pesquisas e discussões sobre planejamento estratégico nas organizações desse setor e diminuir a lacuna existente no que diz respeito a produção de conteúdo estratégico científico voltado para as especificidades das organizações do terceiro setor.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Teoria das Representações Sociais**

O ser humano possui a necessidade de saber sua relação com o mundo ao seu redor e neste processo acaba por construir representações. Desta forma, buscando não só entender como se produz o conhecimento, mas principalmente analisar seu impacto nas práticas sociais e o contrário, o psicólogo social Serge Moscovici, em 1961, vem através de sua obra: *A Psicanálise, sua imagem e seu público* resgatar a ideia do sociólogo francês Émile Durkheim (1983) de consciência coletiva para embasar sua teoria das representações sociais.

A consciência coletiva, difundida por Durkheim sintetiza que ela é uma forma de influência coletiva exercida sobre um indivíduo, uma forma de consciência que a sociedade impõe aos indivíduos. Moscovici (1978), fazendo uma releitura crítica traz a ideia de que as representações coletivas são muito abrangentes para darem conta da produção do pensamento na sociedade atual.

Segundo Sá (1995), na concepção de Moscovici (1978) de representações sociais, essas são uma modalidade específica de conhecimento que elabora comportamentos e comunicação entre indivíduos, enquanto que na concepção de Durkheim as representações coletivas são amplas e heterogêneas formas de conhecimento.

A reflexão de Moscovici (1978) buscou abranger como a produção de conhecimentos plurais compõe e corrobora com a identidade dos grupos, como influencia em suas práticas e como estas reconstituem seu pensamento. Ele quis mostrar que é possível compreender como o senso comum converte os conteúdos científicos em explicações práticas sobre a realidade social através do conceito de representações sociais

Entretanto, Moscovici (1978) se recusou a elaborar um conceito exato de representação social. Ele acreditava que uma definição deveria ser uma implicação do acúmulo de dados empíricos. “A demanda por exatidão de significado e por definição precisa de termos pode ter um efeito pernicioso” (SÁ, 2004, p. 30).

Contudo, é importante ressaltar que mesmo sem querer expressar um conceito fechado sobre representações sociais, Moscovici (1978) apresenta indícios de que elas poderiam ser: “modalidade de conhecimento particular que tem por função a elaboração de comportamentos e a comunicação entre indivíduos” (MOSCOVICI, 1978).

Guareschi (1996, p. 18) nos apresenta elementos ligados ao conceito de Representação Social:

- 1) é um conceito dinâmico e explicativo, tanto da realidade social, como física e cultural, possui uma dimensão histórica e transformadora;
- 2) reúne aspectos culturais, cognitivo e valorativo, isto é, ideológicos;
- 3) estão presentes nos meios e nas mentes, isto é, ele se constitui numa realidade presente nos objetos e nos sujeitos; é um conceito relacional, e por isso mesmo social.

Mas isso não foi impeditivo para que, posteriormente, outros autores expressassem qual eles acreditavam ser o conceito de representações sociais como, por exemplo:

- “São uma forma de conhecimento elaborada e partilhada socialmente, tendo uma visão prática e concorrendo à construção de uma realidade comum a um conjunto social” (JODELET, 2001, p.36).
- “Considera-se representação social como o sentido atribuído a um dado objeto pelo sujeito, a partir das informações que, continuamente, lhe vêm de sua prática, de suas relações” (MADEIRA, 1998, p. 49).

Assim, da mesma forma que o conhecimento científico, o senso comum envolve conjuntos de abstrações, formalizações e generalizações. No entanto, ainda que as representações produzam a objetivação do grupo, essa objetivação depende do reconhecimento social e da relação entre o discurso e a objetividade do grupo. Ou seja, o grupo depende das propriedades econômicas e culturais que um conjunto de sujeitos tem em comum. Sendo assim, as representações são categorias classificatórias, atravessadas por disputas e lutas pelo poder de categorizar, classificar, representar e se fazer representar (JOVCHELOVITCH, 1995).

Quanto a suas características, Jodelet (2001, p. 27), nos mostra as quatro principais:

- A representação social é sempre representação de alguma coisa (objeto) e de alguém (sujeito);
- A representação social tem com seu objeto uma relação de simbolização (substituindo-o) e de interpretação (conferindo-lhe significações);
- A representação será apresentada como uma forma de saber: de modelização do objeto diretamente legível em diversos suportes linguísticos, comportamentais ou materiais - ela é uma forma de conhecimento;
- Qualificar esse saber de prático se refere à experiência a partir da qual ele é produzido, aos contextos e condições em que ele o é e, sobretudo, ao fato de que a representação serve para agir sobre o mundo e o outro.

Ainda assim, é necessário salientar que Moscovici (1978) ressalva que não é todo conhecimento que pode ser considerado representação social, mas somente aquele que faz parte do dia a dia das pessoas, através do senso comum, que é elaborado socialmente e que funciona no sentido de interpretar, pensar e agir sobre a realidade.

Moscovici (1978) distingue dois tipos de conhecimento, os decorrentes dos universos consensuais e reificados. As representações sociais pertencem ao universo consensual e a ciência pertence ao universo reificado. Ele opõe, assim, os universos consensuais (saber cotidiano ou representações sociais) aos universos reificados (ciência, pensamento erudito) ou, segundo outras expressões utilizadas por ele, o pensamento natural e o pensamento científico. Jodelet (2001) complementa que as representações sociais podem ser compreendidas como uma forma de conhecimento corrente, chamado de senso comum. No universo consensual aparentemente não há fronteiras, todos podem falar de tudo, enquanto no reificado só falam os especialistas.

Arruda (2002, p. 130) conceitua o universo consensual como:

“Aquele que se constitui principalmente na conversação informal, na vida cotidiana. As Representações Sociais constroem-se mais frequentemente na esfera consensual, embora as duas esferas não sejam totalmente estanques. As sociedades – são representadas por grupos de iguais, todos podem falar com a mesma competência. A Representação Social é o senso comum, acessível a todos”.

Moscovici (1978) acredita que os universos consensuais são familiares, são onde as pessoas querem ficar, porque não há conflito. Este universo confirma as crenças e as interpretações adquiridas. É uma dinâmica de familiarização em que os objetos, pessoas e acontecimentos são compreendidos previamente.

Buscando melhor compressão do fenômeno de algumas representações sociais, Moscovici (1978) sugere que se faça a pergunta: Porque essas representações são criadas? E, segundo, o próprio a resposta é que o ser quer se familiarizar com algo não familiar, ou seja, fazer o “desconhecido” ser “conhecido”. O não familiar é considerado como o novo, o desconhecido, enquanto que o familiar é o conhecido. No entanto, o que é incomum, não-familiar é assimilado. Esse é o processo de rerepresentar o novo.

Ou seja, a finalidade das representações sociais é tornar o estranho familiar. Para Moscovici (1978) são utilizados dois meios para tornar este “desconhecido” em “conhecido”, a objetivação e a ancoragem. Segundo definição do próprio autor:

“Objetivação une a ideia de não-familiaridade com a de realidade, torna-se a verdadeira essência da realidade. Percebida primeiramente como um universo puramente intelectual e remoto, a objetivação aparece, então, diante de nossos olhos, física e acessível” (MOSCOVICI, 1978, p.71).

“Ancorar é classificar e dar nome a alguma coisa. Coisas que não são classificadas e que não possuem nome são estranhas, não existentes e ao mesmo tempo ameaçadoras” (MOSCOVICI, 1978, p. 71).

A objetivação é o processo em que conceitos abstratos são materializados em realidades concretas. Para objetivar reproduz-se um conceito em uma imagem, para que se possa assim converter um elemento abstrato em um elemento concreto. Então, objetivar é materializar abstrações, é dar-lhes um sentido concreto. Para Moscovici (1978, p.72), a objetivação ocorre “desde que se suponha que as palavras não falam sobre ‘nada’, sendo os homens obrigados a ligá-las a algo, a encontrar equivalentes não-verbais para elas”.

Já o processo de ancoragem consiste na conversão do objeto social, no caso um conceito, em um instrumento, ele ocorre quando se busca transformar algo estranho e perturbador em algo comum, familiar. Isso ocorre quando se é capaz de colocar um objeto estranho em uma determinada categoria e rotulá-lo com um nome conhecido, é um processo de reconhecimento de objetos não familiares com base em categorias previamente conhecidas. Em outras palavras, é a transformação de um saber que foi produzido em um campo simbólico específico, como o científico, para um saber que pode ser útil aos sujeitos de uma maneira geral, ou seja, ancorar o desconhecido em representações já existentes.

Esses dois processos, objetivação e ancoragem, são complementares, um busca criar verdades óbvias, enquanto o outro, ao contrário, refere-se à intervenção e transformação dessas verdades. O primeiro cria a realidade em si, o segundo lhe dá significado.

Jovchelovtch (1995, p. 81) diz que esses dois processos “são as formas específicas em que as representações sociais estabelecem mediações, trazendo para o nível quase material a produção simbólica de uma comunidade e dando conta da concentricidade das representações sociais na vida social”.

Sendo assim, ao explorar a teoria das representações sociais pode-se perceber sua relevância para a compreensão das atividades exercidas por gestores de organizações do terceiro setor, uma vez que muitos deles não têm formação profissional, conhecimento científico para tal, mas tem sim uma fundamentação no senso comum, eles têm conhecimento a respeito do que estão despenhando.

Como exposto anteriormente, este trabalho está fundamenta na ideia de vincular o conhecimento concebido através das representações sociais acerca do planejamento estratégico no terceiro setor, com o planejamento estratégico científico. Para isso, no próximo tópico será exposto um parecer sobre o saber científico relacionado ao planejamento estratégico. A relevância do próximo tópico se deve ao fato dele possibilitar visualizar a existência de uma equivalência ou não entre representação e ciência do planejamento estratégico.

## **2.2 Planejamento Estratégico**

Com as mudanças constantes nos cenários econômicos mundiais, inclusive no Brasil, questões como reduzido crescimento econômico, globalização, inflação, escassez de recursos, entre outros, faz com que as organizações não possam se dar ao luxo de cometer erros, e faz também com que essas organizações precisem se posicionar e funcionar do modo mais efetivo possível para conseguir sobreviver em um ambiente tão áspero. Como alternativa para se conseguir tais feitos, o planejamento estratégico vem a ser uma opção viável.

É preciso que haja planos para que as organizações tracem seus objetivos e para que se estabeleça a melhor maneira de alcançá-los. Além disso, os planos permitem que a organização consiga e aplique os recursos necessários para atingir seus objetivos, alinhar as atividades dos membros da organização para que essas sejam compatíveis com os objetivos e os métodos escolhidos e medir e acompanhar o progresso feito rumo aos objetivos, para que se possam tomar medidas corretivas se o ritmo do progresso for insatisfatório.

A história do planejamento estratégico passa pela atuação do Estado, particularmente, no ramo militar, que a partir de estratégias pré-definidas estabelecia planos que se transformavam em ações nas operações. Um dos grandes autores do tema foi Sun Tzu, um comandante chinês que dedicou grande parte de sua obra ao estudo e aplicação das informações e de planejamento. Com o passar do tempo e, principalmente, com a revolução industrial ocorreram mudanças importantes na estrutura econômica da sociedade, o que fez com que as relações de produção fossem modificadas e surgisse a necessidade de sistematizar e gerir a produção que crescia aceleradamente, o que também acabou influenciando no modo de administrar as organizações e estimulou o uso do planejamento estratégico como ferramenta de gestão. (ANDREUZZA, 2008.)

Mas afinal, o que seria um planejamento estratégico? Segundo Kotler (1975) planejamento estratégico é: “uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente”. Maximiano (2006) complementa ainda dizendo que estratégia é a seleção dos meios a serem utilizados para alcançar os objetivos determinado pela organização.

Drucker (1984, p.25) visualiza o planejamento estratégico como:

“Um processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução destas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas”.

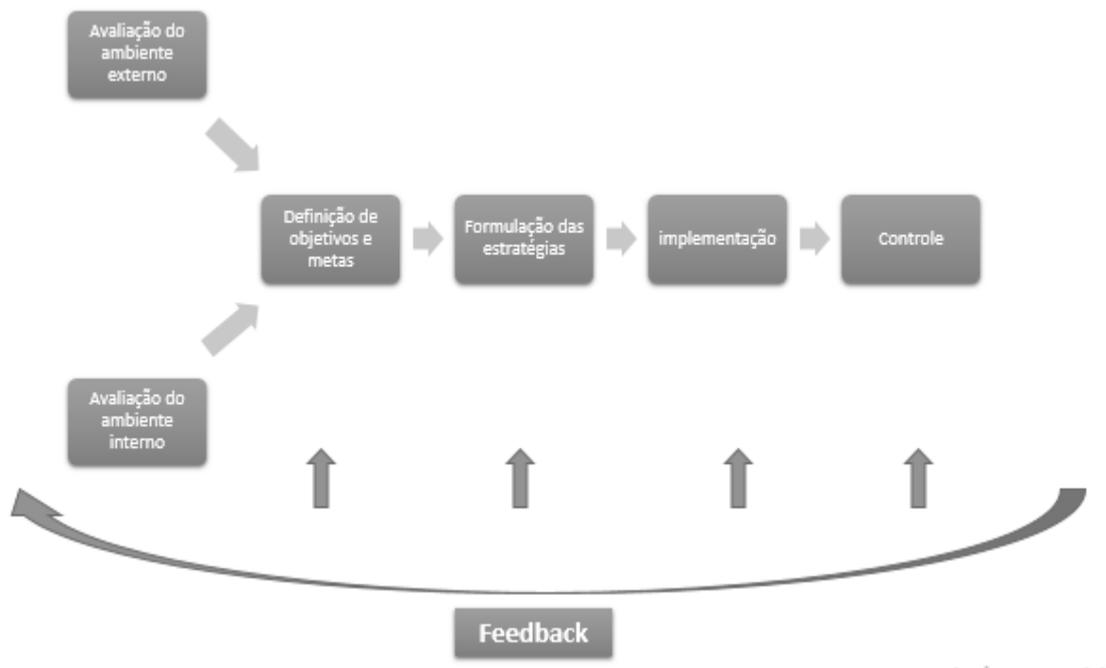
A elaboração de um planejamento estratégico aumenta a probabilidade de que, no futuro, a organização esteja no local certo, na hora certa. Independentemente do tamanho e tipo da organização, o plano estratégico indica a direção certa.

Desta forma, em uma perspectiva geral, pode-se constatar que o planejamento estratégico é um conjunto de ferramentas, práticas e ações que visa conciliar o que a organização busca e o que ela está fazendo, ou vai fazer, para conseguir chegar aonde deseja.

Entretanto, é importante salientar que o planejamento estratégico é um processo de gestão e deve ser desenvolvido em fases de modo a direcionar a organização para a obtenção do melhor conjunto de orientações estratégicas, capazes de aproveitar as oportunidades e pontos fortes, bem como atenuar o impacto das debilidades e pontos fracos encontrados no ambiente da empresa.

Para tanto, este processo deve ser desenvolvido de forma a garantir a potencialização das capacidades dos gestores de cada área, como também possibilitar a participação de todos os envolvidos que possam contribuir para a obtenção do melhor resultado possível. O resultado deste processo deve garantir o cumprimento da missão e a continuidade da empresa, considerando o ambiente turbulento em que se encontra.

Como se constrói então um planejamento estratégico? Convém destacar que as etapas do planejamento estratégico são complementares. No entanto, Mintzberg (2001) acreditava que existiam poucas variações entre as metodologias de planejamento estratégico, para ele “a maior parte delas reduz-se às mesmas ideias básicas”. A figura a seguir sintetiza essas etapas:



**Figura 1: Etapas do Planejamento Estratégico Empresarial**

Fonte: Adaptado de Certo e Peter (1993, pag. 14).

Na primeira etapa, se faz a análise do ambiente, que para Certo e Peter (1993, p. 14) “é o processo de monitoramento do ambiente organizacional para identificar as oportunidades e os riscos atuais e futuros que podem vir a influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas” é onde conseguimos visualizar as forças e fraquezas da organização para que essas possam ser exploradas ou minimizadas juntamente com as oportunidades e ameaças externas. Nessa fase é analisado tanto o ambiente externo quanto o interno da organização.

O ambiente externo é dividido em geral e tarefa, o geral é todo aquele que a organização não tem controle, mas exerce influência nela, como por exemplo: fatores econômicos, sociais, políticos e demográficos. Já a tarefa está diretamente ligada a organização, como por exemplo: clientes, fornecedores, concorrentes e mão de obra qualificada. É no ambiente geral onde são visualizadas as oportunidades e as ameaças a organização.

No ambiente interno estão os componentes que pertencem à organização e que essa tem como controlar, como por exemplo: capacidade produtiva, processo e marketing. É onde são detectados os pontos fortes e os pontos fracos da organização, para maximizar as ações desta.

Logo, após essa análise, vem à segunda etapa, onde são definidos ou aprimorados os objetivos e metas. Na visão de Certo e Peter (1993 p.75), “a missão organizacional estabelece a meta geral da empresa; os objetivos organizacionais reduzem o enfoque para alvos mais específicos”, podendo entender, então, que os objetivos devem ser definidos com o propósito de direcionar a tomada de decisões, eles são usados como um guia para aumentar a eficiência organizacional e a avaliação de desempenho (CERTO e PETER, 1993). É nessa etapa que se observa onde a empresa está e aonde ela quer chegar, ou seja, são definidas a missão e a visão da organização. Oliveira (2010) complementa dizendo que a missão traduz valores e crenças da organização, delimitando suas áreas de atuação no mercado.

Na terceira etapa ocorre a formulação de uma estratégia, isto é, são projetadas e selecionadas as estratégias, ações e decisões, que possam levar à realização dos objetivos organizacionais, que são metas definidas anteriormente. É importante que a empresa avalie cada estratégia selecionada, levando-se em conta o provável efeito sobre os lucros, receitas e custos da empresa. (CERTO e PETER, 1993). Oliveira (2010) acreditava ainda que a formulação da estratégia deveria ser uma escolha consciente dos caminhos e ações que a organização deveria seguir para poder cumprir sua missão estabelecida.

Posteriormente, a seleção da estratégia mais adequada, vem a quarta etapa, que é a implementação da estratégia. Segundo Stoner e Freeman (1999, p.158), “a implementação de estratégia são as tarefas administrativas necessárias para colocar a estratégia em prática”. Aqui as ações são postas em prática e desenvolvidas, é importante que essas estejam em conformidade com as etapas anteriores ao processo de implementação. Sem a implementação efetiva da estratégia, as organizações são incapazes de obter os benefícios da realização de uma análise ambiental, do estabelecimento de metas e objetivos, e da formulação da estratégia de fato.

Kluyver e Pearce (2010, p.20) complementam que:

“A implementação de uma estratégia requer o gerenciamento de inúmeras atividades, desde a aquisição e a alocação dos recursos para construir competências, passando pela modelagem da cultura corporativa até chegar à instalação de sistemas adequados de suporte”.

A quinta e última etapa consiste em monitorar e avaliar. Para Certo & Peter (1993, p.198), “o controle estratégico é um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica para garantir que está funcionando corretamente”. Este controle consiste em fazer com que a estratégia se desenvolva da forma como foi planejada, é um feedback.

Oliveira (2010, p.260) pontua que o controle é uma:

“Função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em outras funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam às metas, aos desafios e aos objetivos estabelecidos.”

Convém destacar que as etapas do planejamento estratégico são complementares e contínuas. Utilizam-se técnicas e ferramentas para que o processo do planejamento estratégico consiga avaliar o ambiente, a missão, as metas, as diretrizes organizacionais, a formulação e a implementação estratégica para colocar as estratégias em prática e controlar todo o processo, podendo, assim, determinar se todas as etapas estão apropriadas e se funcionam de forma adequada.

Pode-se, então, perceber que através do planejamento estratégico a empresa potencializa os seus pontos fortes, otimiza seus pontos fracos, além de aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças (OLIVEIRA, 2010). A importância de ter um planejamento estratégico se deve ao fato que com ele a organização poderá diminuir a margem de riscos e erros, estabelecer objetivos a serem seguidos, determinar ações que conduzam a esforços para alcançá-los, além de permitir a correção destas ações caso elas não estejam contribuindo ou se adequem aos objetivos.

Um bom planejamento impulsiona a empresa na direção correta, auxiliando para que ela possa antecipar-se às ameaças e fazer um diagnóstico de oportunidades e melhorias.

Olhando o planejamento com olhar organizacional, percebe-se que esta função engloba a empresa desde os níveis hierárquicos mais altos até os mais baixos.

Sendo assim, o planejamento estratégico pode ser determinante para a saúde de uma organização, por antecipar o que a organização deve fazer e quais objetivos que devem ser atingidos, é uma atividade para a continuidade da empresa. Sabe-se que o planejamento exerce uma função primordial para que a empresa sobreviva porque ele serve de base e auxílio para nortear as ações gerenciais da organização.

Por ser visto ainda como um instrumento que contém decisões antecipadas de como a organização atuará para o cumprimento de sua missão, gerando melhorias significativas no desempenho organizacional, auxiliando a formulação das estratégias, o planejamento estratégico faz com que os papéis dentro da organização sejam melhor desempenhados, fazendo com que a organização aumente sua capacidade, através da mobilização dos esforços para que os objetivos compartilhados sejam alcançados.

É importante ainda salientar, por fim, que no momento atual com a globalização, economia instável e debilitada, e tantos outros fatores críticos corroborando para o fracasso de uma organização, esta não pode deixar de considerar a importância do planejamento estratégico para o seu sucesso.

Como já mencionado, a proposta deste trabalho é evidenciar as representações sociais de planejamento estratégico por gestores de organizações do terceiro setor. Para esta trajetória de pesquisa, já foram abordados a representação social e o planejamento estratégico e, dando continuidade, no próximo tópico será apresentado uma síntese do terceiro setor, para melhor compreensão do fenômeno.

### **2.3 Terceiro Setor**

No Brasil, da mesma forma como vem ocorrendo em diversos cantos do mundo, observa-se o crescimento de um terceiro setor, que emerge como resposta às demandas sociais que o Estado (primeiro setor), por ineficiência ou insuficiência, e o privado (segundo setor), por desinteresse, não conseguem suprir surgindo, então, o terceiro setor para preencher esta lacuna.

Pesquisas do IBGE apontam que em 2012, o terceiro setor movimentou cerca de R\$100 bilhões de reais, praticamente 2% do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro, empregou mais de 2,8 milhões de pessoas e que era formado por mais de 500 mil entidades.

**Tabela 1: Empresas e outras organizações e pessoal ocupado total e assalariado em 31/12 e outras organizações segundo natureza jurídica – 2010 – Brasil**

Natureza Jurídica	Número de empresas e outras organizações (unidade)		Pessoal ocupado total		Pessoal ocupado assalariado	
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
Total	5.128.568	100,0	49.733.384	100,0	43.000.578	100,0
1 – Administração pública	19.085	0,4	9.262.788	18,6	9.262.637	21,5
2 – Entidades Empresariais	4.599.880	89,7	37.272.536	74,9	30.841.801	71,7
3 – Entidades sem fins lucrativos	509.603	9,9	3.196.060	6,4	2.897.140	6,7

Fonte: Adaptado IBGE, Diretoria de Pesquisas, Cadastro Central de Empresas 2010.

Para melhor compreensão deve-se entender que o primeiro setor é o governo, são as ações que Estado desempenha em benefício público, onde a origem e a destinação dos recursos são públicas, ele é responsável pelas questões sociais. O segundo setor é o privado, ele correspondente aos recursos privados sendo revertidos em benefícios próprios. Já o terceiro setor, que é o alvo de estudo deste tópico é constituído por uma atuação pública não estatal, formado a partir de iniciativas privadas, voluntárias, sem fins lucrativos, no sentido do bem comum, ou seja, o terceiro setor é constituído por organizações sem fins lucrativos e não governamentais, não são entidades públicas, nem tampouco empresas privadas, não orientadas para a lucratividade, criadas e mantidas pela participação voluntária, e que tem como objetivo gerar serviços de caráter público.

Neste sentido pode-se entender que fazem parte do terceiro setor organizações não governamentais, beneficentes, culturais, fundações, associações comunitárias, entidades assistenciais e filantrópicas, assim como várias outras instituições sem fins lucrativos. Fernandes (1994) expressa à demarcação das fronteiras entre os setores abaixo:

#### **Quadro 1: Primeiro, Segundo e Terceiro Setores**

AGENTES	FINS	SETOR
Públicos	Públicos	Primeiro
Privados	Privados	Segundo
Privados	Públicos	Terceiro

Fonte: Adaptado de Fernandes (1994, p. 21)

Segundo Smith (1991), a expressão terceiro setor tem origem nos Estados Unidos na década de 70, quando foi utilizada pela primeira vez com o objetivo de classificar a atuação de instituições voluntárias. Já no Brasil, a expressão ganhou força apenas na década de 90, quando passou a designar o conjunto de entidades privadas, sem fins lucrativos, que buscava atender a determinadas demandas da sociedade, através da captação de recursos junto a particulares (doações), e também mediante a realização de parcerias com o Poder Público, ou seja, é mantido com iniciativas privadas e até mesmo incentivos do Governo, com repasse de verbas públicas.

Vale salientar que apesar da expressão “terceiro setor” ser relativamente nova, as organizações que integram esse setor já se consolidam por muito tempo, pois, a sociedade sempre procurou de alguma forma, praticar a filantropia, a caridade, e o auxílio aos mais necessitados. Para Fernandes (1997, p.21):

“Essas organizações provêm da iniciativa privada produzindo bens e serviços públicos para o consumo coletivo, criando ganhos e satisfazendo as necessidades de todo o povo. Todos os lucros obtidos devem ser reinvestidos nas próprias atividades que são desenvolvidas, conforme orienta a legislação em vigor”.

Um exemplo dessas organizações são as Santas Casas de Misericórdia. Segundo Fischer (1998), as organizações pertencentes ao terceiro setor desenvolvem atividades que estão situadas entre os deveres do Estado, como a promoção da saúde pública, educação e assistência social.

Assim, mesmo antes da difusão do conceito de terceiro setor as organizações que o compõe já perpetuavam na sociedade. Entretanto, a conceituação ocorreu de fato com a criação de marcos legais que reconheceram a importância das organizações sociais no cenário nacional.

Vários autores conceituaram o terceiro setor:

“O terceiro setor é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não governamental, dando continuidade a práticas tradicionais de caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil” (FERNANDES, 1997 p.27).

“O terceiro setor é o conjunto de organizações privadas que desenvolvem ações que visam à prestação de serviços considerados de interesse público, cujos resultados alcançados se revertem à própria sociedade” (VILANOVA 2004, pag. 32).

Portanto, o terceiro setor é formado por organizações privadas não governamentais, constituídas como sociedade civil organizada, com participação de voluntários na maior parte das vezes, para ações de interesse público em diferentes áreas e segmentos.

Um importante componente do terceiro setor é o voluntariado, uma união de pessoas que compartilham de um mesmo interesse e que contribuem para que o terceiro setor se desenvolva como um espaço que pode fortalecer a autonomia das comunidades para resolver seus próprios problemas. Entretanto, um erro comum verificado em relação ao voluntário é o de considerá-lo como um substituto de um funcionário remunerado. O voluntário existe para complementar e apoiar o desenvolvimento dos trabalhos existentes, agregando valor às atividades essenciais da organização.

Deve-se perceber, todavia, a importância das organizações do terceiro setor, seja qual for a área de atuação, pois, elas atendem parcelas significativas da população em suas necessidades básicas, geram oportunidades de emprego, além de disseminarem valores sociais e contribuir para a formação pessoal dos indivíduos em relação à conscientização para a ajuda ao próximo e para o aumento do bem-estar da população (DRUKER, 1984).

Independente da multiplicidade das instituições que compõem o terceiro setor, elas partilham de algumas características em comum, sendo fundamental destacar, dentre essas características Salamon e Anheier (1997) destacam:

1. Ser organizadas: ainda que não sejam legalmente formalizadas, precisam ter algum grau de institucionalização, um sentido de permanência em suas atividades, possuir conselhos e realizar reuniões periódicas;
2. Ser de caráter Privado: institucionalmente separada do governo;
3. Não distribuidoras de lucros: mesmo que as receitas sejam maiores que as despesas, todo o dinheiro angariado deve ser revertido para a própria organização. Não distribuem lucro a seus administradores e proprietários;
4. Autogovernáveis: devem existir de forma independente do Estado ou de alguma empresa;
5. Voluntárias: devem apresentar algum grau de voluntariado, tanto no trabalho quanto no financiamento (doações).

É importante ressaltar que as instituições do terceiro setor dependem de doações de terceiros para se sustentarem e que essa é uma das suas maiores dificuldades, a captação de recursos (OLAK, 2000, p.28). Nesse sentido Vilanova (2004, p.152) expõe:

“Pode-se afirmar que o aspecto econômico assume uma importância fundamental e complementar ao aspecto social inerente às organizações estudadas [Terceiro Setor]. Portanto, os recursos deverão ser utilizados da melhor forma possível. Para isso, exige-se dos gestores dessas organizações uma postura gerencial voltada à eficácia”.

A partir das considerações efetuadas a respeito da dimensão, formação, conceituação, contextualização, características e importância das organizações que compõem o terceiro setor no Brasil, pode-se observar a necessidade de resgatar o que se vem discutindo sobre esse setor emergente, em especial, questões com aspectos referentes à estratégia, planejamento e disponibilidade financeira, por representarem uma força econômica extremamente relevante no cenário brasileiro.

A seguir, descreve-se os procedimentos metodológicos empregados para o desenvolvimento da pesquisa.

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

#### **3.1 Delineamento**

O presente trabalho foi constituído a partir de uma abordagem qualitativa de pesquisa. Para Gil (1999), o uso dessa abordagem propicia o aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações, mediante a máxima valorização do contato direto com a situação estudada, buscando-se o que era comum, mas permanecendo, entretanto, aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos.

É uma pesquisa de cunho exploratório, que segundo Selltiz (1965) buscam descobrir ideias e intuições, na tentativa de adquirir maior familiaridade com o fenômeno pesquisado.

Quanto aos fins, segundo a classificação de Gil (2002), esta pesquisa pode ser considerada descritiva. A partir dos prévios conhecimentos do tema de estudo, partiu-se para a descrição de atitudes que são tomadas como estratégias por um grupo de organizações pertencentes ao segmento foco de estudo. O pesquisador parte de uma ideia e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando maior conhecimento para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva e definir seu roteiro de investigação (TRIVINOS, 1987).

Foi também constituído por uma pesquisa bibliográfica, que para Lakatos e Marconi (2001, p. 183):

“Abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, materiais cartográficos, etc. [...] e sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto”.

Em suma, todo trabalho científico, toda pesquisa, deve ter o apoio e o embasamento na pesquisa bibliográfica, para que não se desperdice tempo com um problema que já foi solucionado e se possa chegar a conclusões inovadoras.

O presente trabalho consiste ainda um estudo multicaso. Yin (2001) acreditava que a evidência resultante de um estudo multicaso é considerada "mais determinante, e o estudo como um todo, como mais robusto".

### **3.2 *Lócus da Pesquisa***

A presente pesquisa ocorreu na cidade de Ouro Preto, Minas Gerais, Monumento Mundial, uma das cidades do interior mineiro, estando dentre as mais conhecidas e visitadas do Brasil. Nem por isso deixa de ter suas mazelas, e a exemplo do que vem ocorrendo no Brasil e no resto do mundo, o terceiro setor ocupa um grande espaço. Não são recentes as iniciativas do terceiro setor na cidade, como A Santa Casa de Misericórdia, fundada em 1735. Entretanto, não há dados concretos quanto ao número de instituições do terceiro setor existentes na cidade nem tampouco quanto à caracterização desse setor na cidade. Sabe-se, por informações extraoficiais fornecidas pela prefeitura, que as organizações do terceiro setor de Ouro Preto-MG prestam serviços em diversas áreas, entre elas: meio ambiente, saúde pública e cultura.

### **3.3 *Sujeitos de Pesquisa***

Para Goldenberg (1999), a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização.

Deste modo, compõem o universo deste estudo, os gestores de organizações do terceiro setor na cidade de Ouro Pretos, Minas Gerais. Neste âmbito, foram selecionados cinco gestores para colaborar com a pesquisa em função da conveniência do pesquisador, no tocante ao aprofundamento e a disponibilidade dos mesmos para realização da coleta de dados em profundidade.

Tais sujeitos de pesquisa foram identificados, no presente estudo, por meio da letra "G" (gestores), seguida de uma numeração contínua, de 1 a 5, de acordo com a ordem das entrevistas.

Os sujeitos de pesquisa são responsáveis por organizações do terceiro setor das seguintes áreas de atuação: cultura, assistência social e de saúde, educação e proteção.

### **3.4 Processo de Coleta de Dados**

Para o estudo, foram coletados dados provenientes de realização de entrevistas semiestruturadas gravadas. A escolha dessa técnica é justificada por possibilitar uma interação maior entre o pesquisador e os pesquisados.

Vale ressaltar que o trabalho se baseou no nível individual de avaliação proposto por Wagner (1995), porém, o foco está na análise das percepções, lembranças, atitudes, intenções, pensamento, emoções, afetos, comportamentos e crenças que são compartilhados entre atores sociais e comuns a grupos sociais. O ponto de interesse, nesse nível, é o conjunto de elementos constantes nas representações sociais do planejamento estratégico pelos gestores em organizações do terceiro setor. O objetivo das entrevistas foi evidenciar as representações sociais de planejamento estratégico por gestores de organizações do terceiro setor em Ouro Preto – MG, para tanto as entrevistas foram elaboradas com um roteiro de perguntas previamente estabelecido que segue abaixo:

1. Qual a sua experiência de trabalho no terceiro setor?
2. Para você, quais as peculiaridades da gestão no terceiro setor?
3. Qual significado de planejamento estratégico para você?
4. Como você aplica esse planejamento na tomada de decisão?
5. Quais você acredita serem os principais desafios do planejamento estratégico no terceiro setor?

### **3.5 Técnica de Análise de Dados**

A análise dos dados é uma das fases mais importantes da pesquisa, pois, a partir dela, é que serão apresentados os resultados e a conclusão da pesquisa, conclusão essa que poderá ser final ou apenas parcial, deixando margem para pesquisas posteriores (MARCONI & LAKATOS, 1996). Nesse estudo foi usada a análise de conteúdo, que, segundo Bardin (1977, p.42) consiste em:

“Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo de mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens”.

Nesta técnica as entrevistas são gravadas e transcritas posteriormente. Bardin (1977) expõe as etapas da análise de conteúdo:

1. Pré-análise
2. Exploração do material
3. Tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Sendo assim, os dados foram analisados a partir dessas etapas e da observação do referencial teórico acima apresentado.

#### 4 RESULTADOS

Através da análise dos dados obtidos nas entrevistas, foi possível a identificação de cinco unidades temáticas, sendo elas: Importância do Planejamento, Organização das atividades, Viabilidade, Captação de recursos e Mão de obra qualificada.

Logo, os fragmentos de frases que possibilitaram visualizar alguma semelhança entre ideias e práticas de planejamento estratégico científico com as representações sociais do planejamento estratégico no terceiro setor foram ressaltadas nos quadros a seguir.

**Quadro 2: Unidade temática I**

Unidade Temática I – Importância do planejamento estratégico	
Sujeitos	Frases
G2	“Se a gente não tiver um planejamento não tem como você tomar as decisões.” “você tem que ter um planejamento pra tudo.”
G3	“...precisamos planejar para não dar um passo maior que a perna,...”
G4	“...planejar tem a ver com organizar, fazer funcionar..., para que possamos alcançar nossos objetivos”
G5	“...planejamento estratégico é o desenvolvimento das atividades a serem executadas a fim de exercer melhores rendimentos a organização, sua importância se deve ao direcionamento proporcionado pelo planejamento, o plano mostra o que devemos fazer...”

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

Pode-se perceber, através dos fragmentos acima retirados das respostas obtidas com a entrevista que, em sua maioria, os gestores do terceiro setor percebem a importância de um planejamento estratégico, ou seja, eles têm um entendimento de que o planejamento estratégico de forma geral serve de base para o funcionamento de uma organização. Assim como mencionado no tópico de planejamento estratégico, pode-se constatar, então, que existem similaridades acerca da importância do planejamento estratégico representado pelos gestores com o extraído de materiais científicos, o que nos mostra uma ligação dos conhecimentos oriundos dos universos consensuais e reificados.

### Quadro 3: Unidade temática II

Unidade Temática II – Organização das atividades	
Sujeitos	Frases
G1	“...qualquer decisão só pode ser tomada em reunião, e nesse reunião tem que ter o acordo de todo mundo...” “... seguir um cronograma para a participação efetiva...”
G2	“...vai fazer a festa...que acontece em janeiro,..., já começamos a trabalhar ela em julho... a gente vai buscar recursos, projetos, enviar convites...”
G3	“...tudo muito bem anotado, tudo que sai e entra...” “...não fazemos nada sem antes consultar as nossas condições e voluntários.”
G5	“as decisões...vem de um corpo administrativo, são tomadas em conjunto, avaliamos sua necessidade e viabilidade, para depois agirmos em cima do que podemos...”

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

O quadro acima mostra que as atividades dessas organizações são organizadas, revelando a existência de procedimentos que devem ser seguidos, um passo a passo. Observa-se, então, uma equivalência da implementação do planejamento estratégico representado por esses gestores com a as etapas de formulação e implementação da estratégia.

Logo, pode-se perceber que o conhecimento produzido no universo consensual se sustenta a partir do conhecimento reificado.

### Quadro 4: Unidade temática III

Unidade Temática III - Viabilidade	
Sujeitos	Frases
G3	“...as vezes a gente quer fazer muita coisa, mais temos que estar cientes da nossas limitações...” “... mas esse eventos antes de ocorrer, olhamos qual a nossa capacidade de arcar com ele, não fazemos nada sem antes consultar as nossas condições...”
G4	“...penso em uma ação por exemplo, exponho ela aos outros voluntários, debatamos se ela é interessante e possível de acontecer, vemos se temos dinheiro para arcar com ela, se não, a gente tenta arrecadar mais, se sim nos programamos para fazê-la, muitas vezes acontece de não conseguirmos arrecadar a quantidade necessária e termos que deixar pra depois...”
G5	“...o plano mostra o que devemos fazer e podemos fazer.” “... avaliamos sua necessidade e viabilidade, para depois agirmos em cima do que podemos...”

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

Percebe-se que como ocorre no mundo dos negócios, as ações que os gestores pretendem executar são pautadas em suas representações de viabilidade, nas quais eles entendem que há a necessidade de averiguar se um projeto ou ação são viáveis ou não, ou seja, se eles têm condições de implementar o que está sendo planejado. Há uma compreensão geral da necessidade de avaliar a viabilidade do que está sendo planejado e, mesmo que essa compreensão venha mais do universo consensual, ela vai de conformidade com a ideia de viabilidade oriunda do universo reificado. Vale salientar que a análise de viabilidade

originária do universo reificado é muito mais complexa do que a representada pelos gestores entrevistados, mas, ainda assim, a fundamentação de viabilidade é similar.

#### Quadro 5: Unidade temática IV

Unidade Temática IV – Captação de recursos	
Sujeitos	Frases
G1	“Temos que correr atrás de recursos o tempo inteiro, dependemos muito de doações, fazemos um bazar para conseguir dinheiro...” “As voluntarias fazem contribuição mensal...”
G2	“...sempre tem que buscar parcerias com outras instituições para que a gente consiga verba...” “...ela depende de recursos, de projetos...” “...a gente vai buscar recursos...” “, tem um gasto, que acaba saindo do bolso dos próprios componentes da associação...”
G3	“Promovemos eventos para arrecadar dinheiro...”
G5	“...para depois levantar dinheiro...” “Muita coisa sai do meu bolso, as doações são poucas... É muito difícil conseguir doação, as vezes realizamos rifas para conseguir custear nossa ações...”

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

Através dos relatos acima selecionados, percebe-se a preocupação com a captação de recurso e os meios pelos quais essa captação ocorre. Os gestores conseguem visualizar sua necessidade de recursos e como fazer para a captação desses. O fato de existirem ações preestabelecidas quanto a captação de recursos, mais uma vez, remete ao universo reificado ancorado no universo consensual, nos quais as ações são direcionadas para o alcance dos objetivos, nesse caso os recursos.

#### Quadro 6: Unidade temática V

Unidade Temática V – Mão de obra qualificada	
Sujeitos	Frases
G2	“...o voluntario não tem capacidade para fazer aquilo...então a gente acaba tento que contratar algum profissional...”
G3	“...não há profissionalização...”
G4	“Não temos especialistas... nossa formação profissional é muito diferente da que exercemos...”

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

Analisando os fragmentos acima pode-se perceber que existe a necessidade de mão de obra especializada profissional, ou seja, profissionais qualificados para que as tarefas sejam desenvolvidas de forma correta e satisfatória. Essa percepção de necessidade de mão de obra qualificada representada pelos gestores fica evidenciada quando objetivada na análise do ambiente tarefa, mostrando mais uma vez a existência de conformidades entre o universo consensual e o reificado.

Diante dos resultados identificados foi possível a formulação de um esquema exemplificando as representações sociais do planejamento estratégico no terceiro setor de Ouro Preto - MG.



**Figura 2: Representações sociais de Planejamento estratégico por gestores de Organizações do terceiro setor da cidade de Ouro Preto**

Fonte: Sintetizado pela autora

Percebe-se que as representações sociais de planejamento estratégico, construções do universo consensual (senso comum), são provenientes da ciência, universo reificado, pois a base para a construção das realidades consensuais vem do universo científico, que é onde se constrói o novo. O grupo social, buscando compreender os conhecimentos científicos que os rodeiam, criam as representações. Por isso, pode-se notar certa equivalência nos saberes, porque o conhecimento científico serve de suporte para o conhecimento natural, esse suporte funciona baseado na objetivação e na ancoragem. A partir do conhecimento científico existente sobre planejamento estratégico, os grupos sociais representam aquilo que eles acreditam constituir o planejamento estratégico, ou seja, esses grupos transformam através da ancoragem e da objetivação, o não familiar em familiar.

Os gestores, então, assimilam o que eles já ouviram falar sobre planejamento estratégico (conhecimento científico) e através da objetivação eles desenham o que para eles é o planejamento, eles constroem o significado de planejamento e ancoram esse entendimento em pensamentos preexistentes.

Pode-se ainda acreditar na superficialidade dos conhecimentos oriundos das representações sociais, ou seja, não há um estudo para saber ou executar todos os passos do planejamento estratégico. Mas, ainda que incipiente, a superficial correspondência entre universo consensual e reificado acerca do planejamento estratégico no terceiro setor é relevante para área.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo identificar as representações sociais de planejamento estratégico por gestores de organizações do terceiro setor. Em consequência disso, poder-se-ia analisar a existência ou não de equivalência das representações sociais do planejamento estratégico pelos gestores de organizações do terceiro setor em Ouro Preto-MG com o conhecimento científico relativo ao mesmo. Para tal, foram feitas entrevistas com 05 gestores de organizações do terceiro setor da cidade e, posteriormente, feita a análise de conteúdo de natureza qualitativa.

A partir das entrevistas constatou-se as seguintes representações sócias de planejamento estratégico: importância do planejamento, organização das atividades, viabilidade, captação de recursos e mão de obra qualificada. A partir destas representações notou-se a existência de certa semelhança entre o conhecimento oriundo do planejamento estratégico advindo dos universos consensuais com o reificado, ou seja, os conhecimentos referentes a planejamento estratégico existentes nas organizações de terceiro setor da cidade de Ouro Preto-MG se assemelham aos conhecimentos estratégicos científicos descritos na revisão de literatura efetuada, embora seja válido salientar que esse se encontra nessas instituições ainda em fase muito rudimentar, bastante simplificado e, até mesmo, incompleto.

Os gestores dessas organizações acreditam na importância do planejamento estratégico, mesmo que esses não saibam ao certo o que é de fato o planejamento estratégico, através do senso comum produzido acerca desse conteúdo eles buscam planejar de alguma forma seus atos e funcionamento das organizações. Pode-se, assim, reforçar a relevância desse estudo, uma vez que ele mostra a orientação de gestores de um grande setor, propondo embasamento nas representações sociais para equiparar tais conhecimentos. Isso mostra que o conhecimento produzido no universo reificado é compatível com a prática de planejamento estratégico, uma vez que os gestores as assimilam e as representam.

Pode-se explicar essa compatibilidade através dos processos de objetivação e ancoragem, no qual a objetivação é a materialização da ideia, é dar corpo ao pensamento, já o processo de ancoragem consiste em converter um conceito em um instrumento, é um saber que foi produzido em um campo específico, como o científico, transformado em um saber natural, senso comum, ou seja, é fundamentar o desconhecido em representações já existentes.

Logo, de maneira geral, os gestores entrevistados representam o planejamento estratégico no terceiro setor, ancorados em conhecimentos do planejamento estratégico científicos, devido a similaridade das informações que foram obtidas através das entrevistas com as informações contidas no referencial teórico explorado acima.

Vale ressaltar a dificuldade em se encontrar conteúdo estratégico direcionado ao terceiro setor, uma vez que a maioria de estudos nessa área está voltada para organizações do segundo setor, ou seja, empresas privadas. Notou-se também a inexistência de um estudo sobre o terceiro setor de modo geral, quanto a sua caracterização, o seu tamanho, amplitude, e movimentação econômica na cidade de Ouro Preto, mostrando aqui um campo pertinente a ser explorado como objeto de futuros estudos. A realização deste ensaio não possui caráter conclusivo, no sentido de esgotar o tema, apenas proporciona alguns desdobramentos das representações sociais do planejamento estratégico no terceiro setor que sirvam de base para gerar mais estudos nessa área.

Assim, após o desenvolvimento desta pesquisa, e identificadas às representações sociais nela evidenciadas foi possível constatar que a mesma cumpriu seu objetivo inicial, que foi relacionar os conhecimentos científicos e senso comum. Percebeu-se através dessa investigação que pode haver uma complementariedade dos conhecimentos científicos de planejamento estratégico para com os conhecimentos gerados através das representações sociais desses planejamentos estratégicos, evidenciando que, o conhecimento advindo dos universos reificados e consensuais sobre o tema são condizentes.

Desta maneira, este estudo mostrou indícios de que existe equivalência de práticas de planejamento estratégico nas esferas científica e comum. Ressaltando, no entanto, a necessidade de aprofundar o conhecimento vindo do universo consensual a respeito do planejamento estratégico uma vez que esse é deveras superficial.

## 6 REFERÊNCIAS

- ANDREUZZA, Mário Giussepp Santezzi Bertotelli. **Planejamento Estratégico**. Brasília: SAGRES, 2008.
- ARRUDA, A. **Teoria das representações sociais e teorias de gênero**. Caderno de Pesquisa, n. 117, p. 127-149, 2002.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- CERTO, S C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- DRUCKER, P. **Introdução a Administração**. São Paulo, Pioneira, 1984.
- DURKHEIM, E. **As formas elementares da vida religiosa**. In: Durkheim. São Paulo: Abril Cultural, 1983. (Coleção os Pensadores).
- FERNANDES, R. C. **O que é terceiro setor?** In: IOSCHPE, Evelyn et al. 3º Setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- FERNANDES, R. C. **Privado porém Público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.
- FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. Tese (Doutoramento) Universidade de São Paulo, 1998.
- FRANCO, J.; PEREIRA, M. F.; SARTORI, R. **Captação de Recursos para o Terceiro Setor: um estudo na cidade de Maringá-PR**. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração (ENANPAD), XXVII, 2003, Atibaia. Anais. Atibaia: ANPAD.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- GUARESCHI, P. Representações Sociais: alguns comentários oportunos. In: NASCIMENTO-SCHULZE, C. (org.). **Novas contribuições para a teorização e pesquisa em Representação Social**. Florianópolis: [s. n.], 1996. Coletâneas da ANPEPP, p. 9-30.
- IBGE. Estatísticas do cadastro central de empresas em 2010. Rio de Janeiro, IBGE, 2012. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/cadastroempresa/2010/>. Acesso em 02 jun 2016.
- JODELET, D. **Representações sociais: um domínio em expansão**. In: JODELET, D. (Org.). Representações sociais. Rio de Janeiro: Eduerj, 2001. p. 17-44.
- JOVCHELOVITCH, S. Vivendo a vida com os outros: intersubjetividade, espaço público e representações sociais. In: GUARESCHI, P. e JOVCHELOVITCH (orgs.). **Textos em Representações Sociais**. Petrópolis: Vozes, 1995, p. 61-85.
- KLUYVER, C. A. de, PEARCE A. J. **Estratégia: uma visão executiva**. 3º ed. São Paulo: Pearson Pretince Hall, 2010.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1975.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamento de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MADEIRA, M. A confiança afrontada: representações sociais da AIDS para jovens. In: JODELET; MADEIRA (et. al.). **AIDS e Representações Sociais: a busca de sentidos**. Natal: EDUFRN, 1998, p. 47-72.
- MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

- MELO, V. P.; FISCHER, T.; SOARES Jr, J. S. **Diversidades e Confluências no Campo do Terceiro Setor: Um Estudo de Organizações Baianas.** In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração (ENANPAD), XXVII, 2003, Atibaia. Anais. Atibaia: ANPAD.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia.** Porto Alegre, Bookman, 3ª ed. 2001.
- MOSCOVICI, S. **A Representação Social da Psicanálise.** Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- OLAK, Paulo Arnaldo; NASCIMENTO, Diogo Toledo. **Mensuração e reconhecimento do resultado econômico nas entidades sem fins lucrativos (Terceiro Setor).** In: ENANPAD 2000, 24, 2000, Florianópolis. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/frame\\_enanpad2000.html](http://www.anpad.org.br/frame_enanpad2000.html). Acesso em: 13 jun 2016.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico.** 17. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro, Campus, 18ª ed. 1986.
- SÁ, C. P. de. Representações Sociais: o conceito e o estado atual da teoria. In: SPINK, M. J. (org.). **O conhecimento no cotidiano.** São Paulo: Brasiliense, 1995, p. 19-57.
- SÁ, C.P. **Núcleo Central das Representações Sociais.** Petrópolis/aRJ. Vozes, 2004.
- SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. **Defining the nonprofit sector: A crossnational analysis.** Manchester: Manchester University Press, 1997.
- SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa das relações sociais.** São Paulo: Herder, 1965.
- SMITH, G. **Statistical Reasoning.** 3º ed. Boston: Allyn and Bacon, 1991.
- STONER, J. A. F. e FREEMAN, R. E. **Administração.** Rio de Janeiro: Editora LTC, 1999.
- SUN TZU. **A arte da guerra.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo, Atlas, 1987. 175p.
- VILANOVA. S. **Introdução à sociologia.** São Paulo: Atlas, 2004.
- WAGNER, W. Descrição, explicação e método na pesquisa em Representações Sociais. In: GUARESCHI, P.; JOVCHELOVITCH, S. (orgs.). **Textos em Representações Sociais.** Petrópolis: Vozes, 1995, p. 149-186.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi - 2.ed. -Porto Alegre : Bookman, 2001.**