



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS VII - GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**WASHINGTON LUIZ ANTUNES NÓBREGA FILHO**

**DELIBERADAS E EMERGENTES: O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DAS  
ESTRATÉGIAS UTILIZADAS NA OSCIP – INSTITUTO ESTRELA DE FOMENTO  
AO MICROCRÉDITO**

**PATOS-PB  
2016**

**WASHINGTON LUIZ ANTUNES NÓBREGA FILHO**

**DELIBERADAS E EMERGENTES: O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DAS  
ESTRATÉGIAS UTILIZADAS NA OSCIP – INSTITUTO ESTRELA DE FOMENTO  
AO MICROCRÉDITO**

Trabalho de Conclusão de Curso ou  
Dissertação ou Tese apresentada ao Programa  
de Pós-Graduação em Administração da  
Universidade Estadual da Paraíba, como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Ricardo Ribeiro Rocha  
Marques.

**PATOS-PB  
2016**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

N754d Nóbrega Filho, Washington Luiz Antunes  
Deliberadas e emergentes [manuscrito] : o processo de elaboração das estratégias utilizadas na OSCIP - Instituto Estrela de Fomento ao Microcrédito / Washington Luiz Antunes Nobrega Filho. - 2016.  
18 p.

Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Agrárias e Ambientais, 2016.  
"Orientação: Prof. Esp. Ricardo Ribeiro Rocha Marques, CCEA".

1. Planejamento Estratégico. 2. Terceiro Setor. 3. Estratégias Emergentes. 4. Estratégias deliberadas. 5. OSCIP. I.  
Título. 21. ed. CDD 658.401 2

WASHINGTON LUIZ ANTUES NÓBREGA FILHO

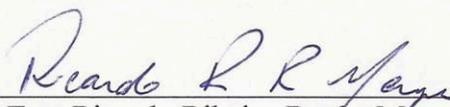
DELIBERADAS E EMERGENTES: O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DAS  
ESTRATÉGIAS UTILIZADAS NA OSCIP – INSTITUTO ESTRELA DE FOMENTO  
AO MICROCRÉDITO

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao curso de Bacharelado em  
Administração da Universidade Estadual da  
Paraíba, como requisito parcial à obtenção  
do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof.<sup>o</sup> Esp. Ricardo Ribeiro  
Rocha Marques

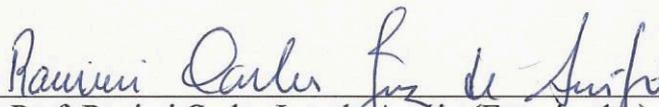
Aprovado em: 20/10/2016.

BANCA EXAMINADORA



---

Prof. Esp. Ricardo Ribeiro Rocha Marques (Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



---

Prof. Ranieri Carlos Luz de Araújo (Examinador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



---

Prof. Msc. Mariana Tomaz Silva (Examinadora)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

## **DELIBERADAS E EMERGENTES: O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS NA OSCIP – INSTITUTO ESTRELA DE FOMENTO AO MICROCRÉDITO**

Washington Luiz Antunes Nobrega Filho

### **RESUMO**

O presente estudo relata sobre a área de gestão estratégica no terceiro setor, sobre estratégias deliberadas e emergentes. Visto que os cenários econômicos conturbados e consumidores cada vez mais exigentes e menos tolerantes têm contribuído para que o planejamento estratégico torne-se um recurso indispensável para nortear as ações de qualquer organização. O objetivo principal desse trabalho tratou-se de analisar como ocorre o processo de elaboração das estratégias utilizadas na OSCIP – Instituto Estrela de Fomento ao Microcrédito. A pesquisa possui uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo, caracterizada como pesquisa bibliográfica aplicada em estudo de caso. Para obtenção dos dados foram realizadas entrevistas com os diretores da organização. Pode-se concluir que no ponto de vista dos diretores as estratégias são cuidadosamente formuladas a longo prazo e acompanhadas, podendo ou não sofrer alguma alteração conforme a reação do mercado.

**Palavras chave:** Planejamento Estratégico. Terceiro Setor. Deliberadas. Emergentes. OSCIP.

### **1 INTRODUÇÃO**

As variáveis de mercado causam diversos impactos no setor empresarial, as organizações necessitam cada vez mais de adaptações para sobreviverem a novas mudanças mercadológicas. Não muito distante desta realidade, as entidades do Terceiro Setor buscam alcançar resultados positivos, visando assegurar seu desenvolvimento. Segundo relatório do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2000), o Terceiro Setor é definido como o conjunto das atividades privadas com fins públicos e sem fins lucrativos, composto por instituições civis de qualquer origem — religiosa, comunitária, de trabalhadores, institutos e fundações empresariais, organizações não-governamentais e outras.

Uma das disseminações das organizações do Terceiro Setor são as OSCIPs (Organizações de Sociedade Civil de Interesse Público), as quais se podem definir como duas ou mais pessoas que aliam esforços ou recursos para alcançar uma finalidade comum, mediante um assentado ajuste ou acordo, acordado juridicamente um contrato de sociedade. Desse contrato pode surgir uma instituição, distinta da pessoa dos sócios: uma pessoa jurídica. (RILA 2014). Para as OCIPs trabalhar com foco naquilo que a organização faz de melhor evita o desperdício de recursos financeiros e humanos, assim como em demais instituições de

diversos setores. O planejamento é a ocasião em que o gestor da organização observa e analisa o contexto em que a instituição está inserida, diagnosticando os pontos fortes e pontos fracos que afetam a atuação da mesma.

Segundo Las Casas (2006, p.13) “planejamento estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter uma direção estratégica que alinhe as metas e os recursos da organização com suas mutantes oportunidades de mercado”. Pode-se dizer assim que o desígnio do planejamento estratégico é nortear os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios. Mintzberg (2000) relata que estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo. Contudo, se pode afirmar que a estratégia refere-se a um plano de ação, que poderá ou não vir a ser realizada.

Diante do exposto, nesta pesquisa propõe-se a discutir a seguinte problemática: Como ocorre o processo de elaboração da estratégia utilizada na OSCIP - Instituto Estrela de Fomento ao Microcrédito?

A pesquisa apresenta como objetivo geral analisar como ocorre o processo de elaboração das estratégias utilizada na OSCIP – Instituto Estrela de Fomento ao Microcrédito. Para viabilizar essa análise foram delineados os seguintes objetivos específicos: (1) identificar os instrumentos usados na elaboração da estratégia, (2) descrever o processo de desenvolvimento das estratégias identificadas e (3) elencar os principais entraves e benefícios atrelados ao processo de gestão estratégica adotada pela instituição.

A importância desse estudo manifesta-se na possibilidade de contribuir com os estudos organizacionais, aperfeiçoamento das estruturas e aprofundamento sobre o tema, instiga o debate sobre a importância das estratégias nas organizações, auxilia na identificação das possíveis ferramentas estratégicas deliberadas e/ou emergentes que serão utilizadas dentro do Terceiro Setor. Além disso, é necessário que os estudiosos das disciplinas administrativas reflitam sobre a formação de tais estruturas e suas implicações, considerando que a Administração não é apenas uma ciência econômica, mais também social e humana (AKTOUF, 1996). Também existe a emergente necessidade das organizações do Terceiro Setor de entender o peso e a importância da estratégia estar inserida para dar sustentabilidade aos resultados alcançados.

Para obtenção do objetivo principal dessa pesquisa foi abordado o modelo proposto por Mintzberg e verificado quais as estratégias deliberadas e/ou emergentes são utilizadas na organização. Esse estudo aproximou-se das pesquisas de Oliveira (2014) e Gabrich e Castro (2013) nas quais foram encontrados resultados em que as estratégias emergentes prevaleceram diante do estudo sobre as estratégias deliberadas e que na dinâmica do surgimento de

estratégias emergentes em organizações, denota-se o uso da combinação dos dois tipos de estratégias analisadas, tanto deliberadas quanto emergentes, no intuito de maximizar as oportunidades de mercado.

Assim, neste trabalho é possível observar uma subdivisão estrutural estabelecida em quatro sessões. Inicialmente é apresentada a abordagem do Terceiro Setor, secundariamente apresenta-se o Planejamento Estratégico, numa terceira vertente tornou-se possível a interligação entre os dois pontos apresentados anteriormente, por fim apresentou-se o modelo de Estratégias Deliberadas e Emergentes proposto por Mintzberg, de modo a permitir uma análise quanto a sua utilização na organização estudada.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 TERCEIRO SETOR**

A expressão “Terceiro Setor” é uma tradução do termo inglês *third sector*, que, nos Estados Unidos, é usado junto com expressões como “organizações sem fins lucrativos” (*nonprofit organizations*) ou “setor voluntário” (*voluntary sector*). Na Europa continental predomina a expressão “organizações não governamentais”. Sua origem vem do sistema de representações da Organização das Nações Unidas, que denomina assim as organizações internacionais representativas, para justificar sua presença oficial na ONU, (ALBUQUERQUE, 2006). Tais organizações do Terceiro Setor ganham papel de destaque na economia principalmente a partir dos anos de 1970, como alternativa à crise do Estado do bem-estar social (PERONI, OLIVEIRA& FERNANDES, 2009).

Essas organizações buscam suprir ou minimizar carências e/ou produtos e serviços até então sob responsabilidade pública ou compartilhados com empresas privadas. Desta forma o Terceiro Setor acaba desempenhando um papel que muitas vezes seria do Estado. Para Tachizawa (2012), os três setores são divididos a partir da ideia de demanda, que a sociedade faz com relação as atividades desempenhadas pelos mesmos. Então, assim ele classifica:

O Primeiro Setor seria o “Estado” cuja ação é organizada e delimitada por um arcabouço legal, sendo dotado de poderes coercitivos em face da sociedade para que possa atuar em seu benefício, devendo ter sua atuação dirigida a todos os cidadãos, indiscriminadamente, promovendo de modo universal suas necessidades sociais. O Segundo Setor seria o “Mercado”, no qual a troca de bens e serviços objetiva o lucro e a sua maximização. O Terceiro Setor, por sua vez, reuniria as atividades privadas não voltadas para a obtenção de lucro e que, mesmo fora da órbita da atuação estatal,

ainda assim visariam ao atendimento de necessidades coletivas e/ou públicas da sociedade. Para alguns teóricos americanos, as entidades que compõem o Terceiro Setor ainda teriam como características fundamentais o fato de serem estruturadas, autogovernadas e envolverem pessoas em um grande esforço voluntário (TACHIZAWA, 2012, p.303).

O Terceiro Setor engloba um leque de entidades e esse termo vem sendo utilizado paralelamente a outras expressões, tais como instituições de caridade, Setor independente, Setor voluntário, entre outras. Desta forma, encontrar uma definição global para as estas não tem sido tarefa fácil. (SLOMSKI et al., 2012). Olak e Nascimento (2010) determinam algumas características dessas instituições: o lucro não é a razão de ser, mas o meio necessário à sua continuidade, a finalidade delas é sempre provocar mudanças sociais e os seus patrimônios são pertencentes unicamente à sociedade. A Lei Nº 13.019/2014 conceitua mais detalhado as Entidades sem Fins Lucrativos, que agora são denominadas por organização da sociedade civil que segundo o art. 2º, I:

[...] Pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos que não distribui, entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores, eventuais resultados, sobras, excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplica integralmente na consecução do respectivo objeto social, de forma imediata ou por meio da constituição de fundo patrimonial ou fundo de reserva.

Este conceito abrange as associações; fundações privadas, incluindo fundações de apoio de universidades públicas; serviços sociais autônomos e Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP).

A nova lei entrou em vigor apenas em 01 de agosto de 2015, pois foi prorrogada e seu principal objetivo é dar ampla transparência às transferências de recursos da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, bem como respectivas autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista prestadoras de serviço público, e suas subsidiárias, com organizações da sociedade civil.

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico (PE) começou a ser concebido como uma ferramenta para o desenvolvimento organizacional em meados de 1950, sendo utilizado por mais de trinta

anos, principalmente no setor privado, enquanto a gestão do setor público se baseava inteiramente em leis e constituições nacionais (CAYMAZ; AKYON; ERENEL, 2013).

Para Kotler (1992, p.63) “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. Para Ansoff (1990), somente um número reduzido de empresas utiliza o verdadeiro Planejamento Estratégico. A grande maioria das organizações continua empregando as antiquadas técnicas do Planejamento a Longo Prazo, que se baseiam em extrapolação das situações passadas. Complementarmente, Mintzberg (2006) discorre sobre o sistema de planejamento e sobre o desdobramento das estratégias formuladas: o sistema começa com o planejamento estratégico, em que a organização avalia suas forças e fraquezas considerando as tendências do ambiente no qual está inserida e, depois, formula as estratégias integradas que pretende seguir no futuro.

O planejamento estratégico oferece um potencial para fazer com que as decisões estratégicas sejam desempenhadas no tempo programado, obedecendo às metas estabelecidas. Nesse sentido, o planejamento estratégico é considerado como uma ferramenta essencial de gestão em uma organização. Ele objetiva orientar e garantir que os recursos apropriados estejam disponíveis no local e tempo adequados para alcançar os seus objetivos (ALDEHAYYAT; KHATTAB; ANCHOR, 2011).

Neste contexto, Planejamento Estratégico implementa processos de mudança estratégica ou estrutural nas organizações sendo o mais difícil de todo o processo, não havendo problemas nas etapas de definição e estabelecimento de estratégias que nortearam os passos para o alcance dos objetivos estabelecidos no planejamento.

### 2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO TERCEIRO SETOR

Alguns autores relatam a importância do Planejamento Estratégico no Terceiro Setor, Bryson (1998) aconselha a utilização do método de diagnóstico SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) para a avaliação do ambiente em que a organização está inserida, na qual auxilia no gerenciamento dessas variáveis de melhor forma. Destacando a necessidade de que a análise deve ser antecedida da preparação de relatórios acerca das forças externas, onde se podem citar clientes tendências políticas, usuários, economia, mantenedores entre outros e internas, tais como informações, departamentos e resultados.

Outros métodos e teorias sobre o tema também são abordados por diversos autores, para melhor compreensão no assunto, foi aprofundado o estudo com base em alguns estudiosos que possuem dedicação a pesquisa da adaptabilidade de métodos e de gestão do setor empresarial para as organizações do Terceiro Setor. São eles: Tenório, Tachizawa e Hudson.

### 2.3.1 Modelo de Tenório

O modelo proposto por Tenório (1998) apresenta entendimentos e características típicas das ferramentas utilizadas no planejamento estratégico, na forma a seguir:

- a) O Planejamento Estratégico é voltado para a visão ampla, global e de longo alcance;
- b) O Planejamento Estratégico tem início pela definição da missão da organização, que é sua razão de ser e que lhe justifica o propósito social apoiado pela causa social;
- c) Tanto o público interno quanto o externo devem conhecer a missão, para entender como a organização relaciona-se com o ambiente;
- d) O contexto interno corresponde aos aspectos da própria organização, como distribuição de recursos, divisão do trabalho, envolvimento dos funcionários e voluntários, e condições físicas que permitam classificar os pontos fortes ou positivos da ONG e os pontos fracos ou negativos que dificultam o trabalho;
- e) As ONGs devem ter sempre presentes os benefícios sociais e a qualidade dos serviços prestados aos beneficiários e a adequada comprovação da aplicação dos recursos dos doadores;
- f) Os objetivos são os propósitos específicos, alvos a serem atingidos, ao longo do tempo, pelas estratégias que a organização definirá para concretizá-las; e
- g) O modelo proposto não menciona alguns aspectos básicos, como visão do fundador e da organização, as crenças do fundador e da organização, os fatores críticos de sucesso, e ainda as fases de elaboração de estratégias alternativas.

Desta forma conseguimos visualizar os ideais desse autor que explora que as estratégias necessitam de objetivos concretizados, mas, que estratégias alternativas também são importantes. Ele menciona também que as organizações devem possuir propósitos específicos e sempre buscar benefícios sociais e qualidade de serviço.

### 2.3.2 O Modelo de Tachizawa

O modelo apresentado por Tachizawa define que a gestão para Terceiro Setor expõe a organização inserida no ambiente em que opera, sujeita as influências de variáveis ambientais e interagindo com *stakeholders* para satisfazer suas necessidades.

Tachizawa (2002) ainda destaca, em seu modelo, a definição de indicadores de gestão, que são balizados em *benchmarking* (comparação com organizações de excelência) e procuram referenciar o desempenho das organizações. O modelo de Tachizawa considera os seguintes pressupostos:

- a) Há estratégias genéricas para cada tipo de organização;
- b) As estratégias genéricas podem subsidiar a definição das estratégias específicas, que, em seu conjunto, tornam peculiar cada organização;
- c) As estratégias genéricas e as específicas constituem o processo decisório;
- d) As estratégias específicas dependem do estilo de gestão do principal executivo da organização, dos valores e da cultura dominante.

No modelo de Tachizawa, mencionam-se alguns fatores relevantes, como captação de recursos e geração de projetos, limitações e restrições quanto à explicitação de certos aspectos do Planejamento Estratégico, como, por exemplo, a não-orientação quanto ao tempo de abrangência do planejamento, a não-citação dos fatores críticos de sucesso, e os pontos fortes e os pontos fracos da organização.

### 2.3.3 Modelo de Hudson

De acordo com Hudson (1999), o Planejamento Estratégico auxilia na resposta às questões relacionadas ao desenvolvimento social, complementado com a permanente monitoração do desempenho, para poder revisar as realizações da organização e implementar ações corretivas, dentre elas pode-se citar:

- a) Pondera o Planejamento Estratégico um procedimento complexo, devido ao grau de incerteza que envolve, pelo fato de abranger mudanças organizacionais de maior amplitude, que muitas vezes desafiam os valores da organização;
- b) Como nos empreendimentos do Segundo Setor, as organizações do Terceiro Setor também podem considerar suas atividades como unidades estratégicas de serviços (UES);

- c) A concorrência é referida à medida que o Terceiro Setor desenvolve-se e outras organizações são criadas, gerando a competição por recursos, doadores e beneficiários;
- d) Entende-se o ambiente externo como sendo as oportunidades e ameaças ambientais e os pontos fortes e os pontos fracos da organização;
- e) Ressalta que os fatores críticos de sucesso das ONGs são a liderança, a preocupação com as necessidades da comunidade e o bom relacionamento com os doadores;
- f) Os objetivos são afirmações sobre o que a organização deseja conseguir num determinado prazo, procurando ser realistas, específicos e bem fundamentados;
- g) As estratégias são categorias amplas de ações que orientam a aplicação de recursos humanos e financeiros, incluindo-se também os recursos intangíveis, como a reputação e os contatos e a carteira dos serviços prestados.

Contudo, pode-se entender que os Autores têm visões diversas a respeito das organizações do Terceiro Setor. Diante dos modelos apresentados Tenório, Tachizawa e Hudson, é possível perceber que o Planejamento Estratégico referente ao Terceiro Setor também possui grande importância. Saber direcionar a instituição ao seu objetivo final e também conseguir estratégias alternativas em situações vistas como críticas ajuda na sobrevivência das organizações. Nas citações e explicitações dos autores, observam-se também as diversas maneiras de se realizar o Planejamento Estratégico no Terceiro Setor, como, também, há várias possibilidades para se utilizar procedimentos disponíveis na literatura ou mesmo combiná-las.

#### 2.4 DELIBERADA E EMERGENTE - MODELO PROPOSTO POR MINTZBERG

Mintzberg (1970) propõe uma diferença entre estratégias deliberadas que podem ou não ser realizadas, e estratégias emergentes que resultam da dinâmica das organizações, representadas por padrões de comportamento ainda não externalizados.

As estratégias deliberadas surgem da própria construção conceitual de estratégia, isto é, tal conceito edifica a visão tradicional de análise racional onde as ações são guiadas por intenções planejadas pelas empresas para que esta alcance seus objetivos. Isto porque grande parte da abordagem teórica ligada à estratégia tem como pressuposto que se trata de um processo que inclui a formulação de plano, a sua implementação e avaliação, enfim um processo de ação deliberado ao invés de reação a eventos ou escolhas acidentais (FULLER-LOVE; COOPER,2000).

A formulação de estratégias de forma explícita é amplamente defendida pela literatura e apontada em diversos estudos como de grande importância principalmente ao tratar de decisões de largo impacto para a organização. Ela é também uma fonte de promoção de crescimento da eficiência econômica e dá suporte a expansão de negócios (Andersen; Nielsen, 2009).

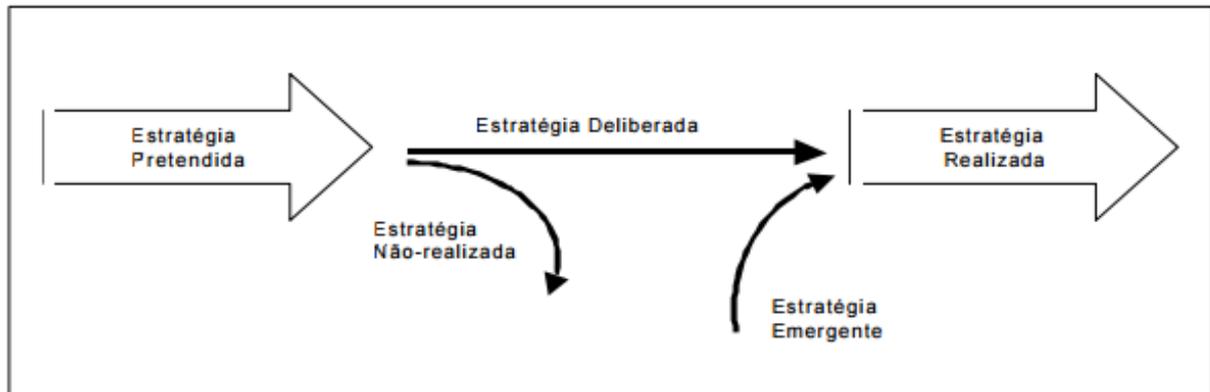
As estratégias deliberadas guarda em si o formalismo e rigidez dos antigos, buscando orientar a organização para ações porvindouras, trazendo consigo implicações de modelos de administrações centralizados. Esse planejamento estratégico formal, normalmente é efetuado por empresas especializadas com claros esforços de orientação para a organização em suas ações futuras, fruto sempre de análises sofisticadas dos cenários econômicos e institucionais em que estavam inseridas (MINTZBERG, 1987). Garantia-se, assim, a tranquilidade de administradores e acionistas da empresa, que sabiam exatamente o que esta estaria fazendo com o passar dos anos. Segundo Mintzberg (1998) para formular uma estratégia os executivos devem conhecer profundamente as capacidades da organização e situar-se entre suas experiências passadas e suas perspectivas para o futuro.

As estratégias são baseadas primordialmente em intenções, que devem ser claras e articuladas. Conditas num processo formal e dispondo de um elevado grau de detalhe possível que aponta ações intencionadas para que as companhias alcancem objetivos definidos, nem toda estratégia elaborada com base em intenções chega a ser realizada, a parte que é levada a ação é denominada de estratégia deliberada (ANDERSEN, 2004; FULLER-LOVE; COOPER, 2000; MINTZBERG, 1994; MINTZBERG E WATERS, 1985).

Conforme Mintzberg e Waters (1985), a formação da estratégia tende a ser tratada como um processo analítico para a definição de objetivos a longo prazo e planos de ação para uma organização, ou seja, uma formulação seguida por outra aplicação. Estes autores expõem que esta visão é restrita, não evolutiva, e que o processo precisa ser visto de uma perspectiva sempre que possível ver uma variedade de formas que leva estratégia (MINTZBERG; WATERS, 1985).

O problema do planejamento é o fato de que não se pode prever o futuro, mas a estratégias emergentes podem corrigir, ou adaptar posteriormente o que arreda planejado. O termo “estratégia emergente” vem a ser introduzido nos anos de 1970 por Mintzberg (1978), quando o autor tipificou dois tipos de estratégias, as intencionadas e as realizadas, que podiam ser combinadas de três maneiras: estratégias intencionadas que são realizadas; estratégias intencionadas que não são realizadas; e estratégias realizadas que nunca foram intencionadas (estratégias emergentes) Nesta última, a estratégia não é apenas um plano a ser rigidamente

implementado, mas um padrão que se configura a partir de um conjunto, de uma sequência de decisões e ações, tornando-se uma estratégia emergente (MINTZBERG, 1978). Como pode-se observar na figura abaixo.



Mintzberg (1978)

As estratégias emergentes são definidas como “estratégias que surgem sem que haja uma intenção definida ou, ainda que haja uma intenção, surgem como se não houvesse” (MINTZBERG, 1998a, p. 425). Emergente: do verbo emergir. Vir à tona, aflorar, surgir, aparecer, subir, elevar-se, patentear-se; ocorrer, acontecer; sobressair (JUCA JR., 1963), relaciona-se com o aprendizado, em que a estratégia puramente deliberada pode impedi-lo, uma vez que a estratégia é formulada; a estratégia emergente, pelo contrário promove o aprendizado. As pessoas executam as ações uma a uma e respondem a elas, de forma que os padrões acabam sendo formados, de acordo com a melhor realização das ações. (MINTZBERG ET AL, 2003).

Afirmar que certas estratégias sejam totalmente deliberadas pode vir a ser exagero, pois as intenções dos estrategistas teriam que prever toda e qualquer interferência de forças de mercado, tecnológicas, políticas, dentre outros. Por outro lado, dizer que uma estratégia é realmente emergente é também uma pretensão exagerada, o que seria a realização de ações sem qualquer intenção anterior. Nenhuma pessoa sabe tudo a ponto de prever todos os acontecimentos antes deles ocorrerem, ao mesmo tempo ninguém pode ser tão flexível, a ponto de deixar tudo ao acaso, sem nenhuma forma de controle ou critério. Para avigorar a importância das estratégias emergentes como reparadoras das estratégias deliberadas, é afirmado que “as estratégias emergentes são frequentemente os meios para a mudança em estratégias deliberadas” (MINTZBERG; WATERS, 1985, p.271).

O processo de criação das estratégias emergentes é exemplificado pela metáfora da artífice (MINTZBERG, 1998a, p.425), que nesse exemplo é o estrategista e a sua escultura a estratégia:

“Nossa artífice tenta fazer uma forma escultural que sustente a si mesma. Não consegue. Então, ela a arredonda um pouco aqui e a nivela um pouco ali. O resultado parece melhor, mas ainda não está conforme desejado. Ela tenta muitas outras vezes. Após dias, meses ou anos, finalmente alcança o que desejava. Ela acaba por criar uma nova estratégia”.

A complexidade e a imprevisibilidade incontrolável do ambiente são as principais fontes para o surgimento de estratégias não-intencionadas na organização, pois a capacidade racional do homem é limitada e não pode prever todas as nuances do ambiente (MINTZBERG; WATERS, 1985). Tais estratégias, deliberadas e emergentes, são de extrema importância para as organizações, seja pela formulação ou implementação do plano de ação a serem utilizados para se alcançar os objetivos almejados.

### **3 METODOLOGIA**

O presente trabalho quanto aos objetivos apresentou-se um estudo de caráter descritivo, que segundo GIL (2002) ocasiona como alvo principal descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Com relação à abordagem do problema, o trabalho apresenta uma abordagem qualitativa que de acordo com as afirmações de Bonoma (1985) qualitativa deve ser considerada quando o fenômeno sob investigação for altamente complexo e sua análise depender dessas inter-relações.

Quanto ao procedimento de investigação foi realizado um estudo de caso e estudo bibliográfico, que para Martins e Lintz (2012) este último procura explicar e discutir um tema ou um problema com base em referências teóricas publicadas em livros, revistas, periódicos entre outros. Já o estudo de caso consiste numa investigação detalhada de uma ou mais organizações, ou grupos dentro de uma organização, com intuito de obter uma análise do contexto e dos processos envolvidos no estudo (HARTLEY, 1994).

O contexto da pesquisa formou-se pela OSCIP – Instituto Estrela de Fomento ao Microcrédito, uma organização que trabalha com o crédito orientado para diversos tipos de atividades financeiras, atendendo aos micro/pequenos empreendedores do segmento

mercadológico. Essa atuação direcionada ao crédito financeiro junto aos seus clientes ocorre desde 2005, gerando inúmeras oportunidades para a construção de capacidades individuais e coletivas.

Em relação aos sujeitos da pesquisa, foi realizada uma coleta de dados tanto com a Diretora Executiva, como com o Diretor Financeiro. Que correspondem a totalidade da composição da diretoria do instituto, visto que tratam-se dos principais responsáveis pelo planejamento da entidade.

Para a coleta de dados foi efetuada a aplicação de um roteiro de entrevista com questões abertas, formuladas e analisadas com base na tipologia de estratégias deliberadas e emergentes de Mintzberg (1970), estruturadas em quinze perguntas, sendo que, o instrumento aplicado na pesquisa decorreu-se de uma adaptação do roteiro proposto por Oliveira (2014).

Foi realizada uma análise das respostas dos entrevistados a partir de duas grandes categorias, sendo elas estratégias: deliberadas e emergentes.

Dessa forma, para a determinada abordagem utilizou-se a técnica da análise de conteúdo, que segundo Silva et al (2005) é um método de investigação que tem por desígnio a definição objetiva e qualificada do conteúdo manifesto na pesquisa. O qual seguirá no trabalho.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A pesquisa foi realizada no Instituto Estrela de Fomento ao Microcrédito, que está ativo desde 19 de maio de 2005, fundada na cidade de Patos - PB e atualmente presente também nas cidades de Sousa, Guarabira e Teixeira do mesmo estado, além de atender as jurisdições com proximidade. A instituição acredita na transformação econômica e social das realidades das famílias, uma vez que a mesma trabalha com o crédito orientado para as oportunidades de crescimento na construção do fortalecimento de uma sociedade econômica e financeira com boas capacidades individuais e coletivas. A organização tem como missão ofertar soluções inovadoras para atender às necessidades financeiras dos microempreendedores formais e informais de baixa renda do Nordeste brasileiro, com intuito de promover o incremento de suas rendas.

O Instituto Estrela de Fomento ao Microcrédito trabalha cronologicamente com um planejamento a longo prazo, elaborado e desenvolvido para realização a cada cinco anos, o

atual planejamento corresponde ao período de 2015 a 2019. Porém, esse planejamento é esmiuçado anualmente, possuindo metas anuais que são acompanhadas para a comprovação de que e o que foi projetado vem realmente sendo, ou não, executado de forma correta, para possível constatação de que as metas estão sendo atingidas ano a ano, tornando-se compatível com a descrição realizada por Mintzberg, quando o autor afirma:

Quando o propósito central da organização é inovar, os resultados dos esforços não podem nunca ser conhecidos com antecedência. Nesse caso, ela não pode especificar uma estratégia – um padrão ou uma consistência em uma sequência de decisões – de antemão, antes que tome suas decisões. Tais padrões, na melhor das hipóteses, emergem depois dos fatos, como resultado de decisões específicas (MINTZBERG, 1979, p. 443.).

O entrevistado confirma essa constatação quando relata que:

O nosso planejamento é para cinco anos, mas nesses são necessários que se faça no mínimo cinco planos de ação, para atingimento das metas anuais, e resolver o que e como se vai fazer, o que cada setor precisa fazer, como vai se portar os agentes de crédito, como o operacional vai se comportar, quais as práticas de controle interno para manter risco, custo, rentabilidade aceitável do que se planejou (Diretor Financeiro).

Assim, no Instituto Estrela existe o momento exato para formulação de tais estratégias de planejamento. Reuniões formais são realizadas para que sejam apontados os problemas e propostas de soluções. De acordo com os entrevistados, capta-se a necessidade do campo, principalmente através dos agentes de crédito, que trata-se do pessoal responsável pela ponta de direcionamento no seguimento comercial, os quais relatam para os coordenadores tais necessidades, dificuldades e visões de mercado, possibilitando a filtragem por parte dos coordenadores, que tomam as informações precisas e repassam para a diretoria. Desse modo, em reuniões formais a diretoria estuda as informações recebidas e projeta as metas anuais da organização, direcionando os resultados a serem atingidos por cada filial, projetando o planejamento operacional, para somente assim o planejamento ser formalizado.

Como se percebe, torna-se claro a inteira participação da equipe na construção das estratégias organizações. Sendo percorrido todo o processo desde o agente de crédito (o pessoal do chão de fábrica) que realiza o contato direto com os clientes coletando dados e informações sobre a capacidade e necessidade de crédito dos mesmos, até serem repassadas a alta cúpula hierárquica da entidade. Que faz uma análise minuciosa e criteriosa de todas as informações recebidas, auxiliando assim o processo de tomada de decisões. Dando-se todos esses passos, é possível realizar a consolidação de um novo planejamento anual e posteriormente a distribuição para toda a equipe. Sendo assim, essas são as “estratégias que

surgem sem que haja uma intenção definida ou, ainda que haja uma intenção, surgem como se não houvesse” (MINTZBERG, 1998a, p. 425).

É necessário que haja sempre um acompanhamento de todas as variáveis que possam vir a interferir no planejamento inicial, seja ele político, mercadológico ou interno. O ideal para o Instituto Estrela é que o planejamento seja seguido à risca, mas alguns fatores já citados podem vir a interferir, no qual a instituição possui flexibilidade em casos de eventualidades que ocasionem modificações, como afirma a Diretora Executiva:

O planejamento sofre adaptações de acordo com a eventualidade que vai surgir no decorrer do tempo. Mas, ele continua sendo seguido. Ele só modifica se ocorrer alguma contingência, caso contrário, não!

Um estudo indica resultados em que assemelhar-se com a combinação de estratégias emergentes com estratégias deliberadas que tem maiores possibilidades de ocorrer quando os planos deliberados possuem perspectivas amplas que permitem a emergência de iniciativas no seu interior (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; MARIOTTO, 2003).

Muitos autores descrevem o processo de formulação estratégica como deliberado, onde primeiro se pensa, para depois agir. Para Mintzberg (1998), a ação pode estimular o pensamento, fazendo surgir um novo padrão, uma nova estratégia. Deste modo, Mintzberg (1998) destaca a importância dos gestores não separarem o trabalho da mente do trabalho das mãos, pois desta forma interrompem a realimentação vital entre os dois, visto que ações podem simplesmente se transformar em padrões, quando estes forem reconhecidos.

O Instituto Estrela tem compreensão de que o mercado é instável, e procura responder com possíveis adaptações ou mesmo drásticas alterações do planejamento. Mintzberg (1998) acredita que para formular uma estratégia os executivos devem conhecer profundamente as capacidades da organização e situar-se entre suas experiências passadas e suas perspectivas para o futuro. A instituição tem ciência desse fato e é flexível para efetuar alterações nesse planejamento, mas deixa claro que se o planejamento inicial vem adquirindo bons resultados, será sempre a primeira escolha, como garante o entrevistado:

É aceitável adaptação e/ou alteração do planejamento, ou para se retrair e evitar os riscos ou para se lançar mais ao risco e tentar abocanhar uma fatia maior do mercado. É preciso um acompanhamento, não adianta fazer um planejamento e não acompanhar as mudanças, e assim é necessária realização dos ajustes. Mas, se o mercado responde bem ao que foi planejado tenta-se segui-lo à risca, podem ocorrer pequenas ou grandes mudanças, depende do mercado (Diretor Financeiro).

A organização procura valorizar sempre a opinião de seus colaboradores, deixando sempre espaços para que os mesmos opinem e influenciem nas decisões no momento oportuno, compreendendo que a base é a ligação entre o cliente e a instituição. E os ajustes do

planejamento são baseados no que os colaboradores vivenciam e também na percepção da administração que é quem realiza o planejamento, acompanhamento e as verificações dos resultados. Assim, possibilita uma cadeia a qual se leva em consideração a opinião de todos. Segundo Mintzberg (2003) as pessoas executam as ações uma a uma e respondem a elas, de forma que os padrões acabam sendo formados de acordo com a melhor realização das ações.

Essas estratégias muitas vezes surgem das conversas consideradas como menos importantes, as informais. Conversas cotidianas, comentários, informações sempre surgem na informalidade, a Diretora Executiva assegura que “Sempre que a gente se reúne, até mesmo fora do ambiente de trabalho, do lado profissional, se está com a equipe não tem como fugir ou escapar do assunto de trabalho, sempre volta, vire e meche fala em relação ao trabalho. ” Muitas vezes os informantes nem percebem a importância da informação repassada, pode-se verificar necessidades de investigar certas situações.

Com os encontros informais se tem novas visões da instituição, dos departamentos e de novas ideias. Até mesmo com pessoas de outras instituições, de outros setores, outros segmentos que trazem a existência de ideias que possuem natureza de ação, as quais lhe possibilita se adequar. Assim o Diretor Financeiro da organização afirma que “[...] se engessar a recepção de informações apenas para reuniões formais há grande probabilidade de perder vários indicadores de mudança. Então existe sim a captação de informações importantes em conversas informais”.

As sazonalidades influem no surgimento frequente de estratégias de atuação momentânea. O planejamento do Instituto Estrela aponta-se bastante flexível e procura sempre acompanhar o mercado, uma vez que a Diretora Executiva relata uma busca incessante pela inovação, atendendo as mudanças que surgem de acordo com as necessidades. Para a Diretoria Financeira torna-se importante a ressalva sobre os pequenos planos de ações:

“[...] para cada período exige um plano de ação. Pequenos planos de ações dentro de um plano de ação maior. Então essas pequenas ações vão ter resultados variáveis, alguns previstos e outros imprevistos. Levando em conta que sazonalidade do microcrédito é de três meses. Então sim, existe o surgimento frequente de estratégias de atuação momentânea, e ela pode mudar inclusive o rumo do planejamento maior, até mesmo do planejamento plurianual”

Dessa forma são feitas as análises prévias para elaboração de todas as estratégias. Após ouvir todas as necessidades e opiniões dos colaboradores, os coordenadores repassam qual a real situação das carteiras de crédito, o supervisor faz todo acompanhamento dos processos e a diretoria, executiva e financeira, analisa as estratégias e metas, como diz a fala do entrevistado:

[...] é uma engrenagem completa, cada um faz uma análise dos direcionamentos que a organização está levando (Diretor Financeiro).

De tal maneira, não se consegue planejar todas as ações internas da instituição, de acordo com o que surge, se formulando e implantando as novas estratégias. Os processos ocorrem de acordo com as demandas. Os setores são direcionados, porém de forma superficial, existe sim a descrição das funções, porém a necessidade cria trabalhos e trabalhos criam necessidades, que nem sempre são descritas e precedidas de planejamento. Assim como afirma Mintzberg (1996) quando o autor diz que não existe estratégias puramente intencionais, nem estratégias totalmente emergentes. As estratégias se localizam no meio. Ou seja, parte é planejada parte emerge ao longo do tempo, e assim é composta a estratégia realizada.

Novas situações fazem com que surjam novas ideias. Novas maneiras de se fazer algo. Durante mesmo a execução das tarefas surgem opiniões complementares, que posteriormente são repassados aos coordenadores, supervisores e estudados pela diretoria. O que ressalta a utilização evidente da organização das estratégias emergentes que é relatado que pode ser cotada como:

[...] o conceito de estratégia emergente que abre as portas para o aprendizado, porque ele reconhece a capacidade que a organização tem de experimentar. Uma única ação pode ser feita, o feedback pode ser percebido e o processo pode continuar até que a organização convirja em um padrão que então se torna sua estratégia (MINTZBERG, 1990, p. 151).

A organização trabalha sua missão e visão de maneira bastante clara para seus colaboradores e clientes. A divulgação dos mesmos ocorre ativamente, existindo um pôster exaltando-os já no hall de entrada da empresa em cada uma de suas filiais, ficando bem visível a todos, os funcionários recebem também informações a respeito em seu treinamento inicial para que sejam desenvolvidos de forma satisfatória e ainda existe um site do instituto onde os visitantes virtuais também podem ter acesso, pois nele também está presente a missão, valores e ainda a visão da instituição.

## **5 CONCLUSÕES**

A compreensão de como se é realizado o processo de elaboração das estratégias utilizadas na OSCIP – Instituto Estrela de Fomento ao Microcrédito foi realizada como o objetivo desse estudo. A pesquisa se propôs a identificar quais os instrumentos são realizados nessa elaboração, descrevendo o processo de elaboração das estratégias e elencando quais os

principais entraves e benefícios atrelados no processo de planejamento estratégico utilizada na organização. Sendo assim, os objetivos dessa pesquisa foram prontamente alcançados.

Foi evidenciado que a instituição se norteia através do uso da estratégia deliberada, visto que a mesma se programa através de um planejamento elaborado para cada cinco anos, sendo este criado através da filtração de informações da base, que são repassadas pelos coordenadores sendo analisadas e futuramente aprovadas pelos diretores da organização.

Em segundo momento pode-se constatar que esse planejamento dito com a longo prazo sofre constantes alterações ou adequações, seja por motivos internos ou externos, levando em consideração a flexibilidade presente na administração da organização e atenção dada a toda equipe, desde a base até a gerência, e posteriormente à diretoria, a qual engloba todos no processo da instituição. Planejamentos anuais são realizados embasados no plano inicial, onde em reuniões formais são observados e destacadas as metas almejadas inicialmente no plano plurianual e realizados as alterações vistas como necessárias.

Para a formulação de estratégias são ouvidos todos os componentes da instituição. Na qual todas as informações transmitidas, mesmo que em conversas informais que estejam ligadas ao desenvolvimento das atividades desempenhadas, são levadas em consideração e ideias também podem vir a ser acatadas pela diretoria quando se percebe a viabilidade para organização.

Mesmo os planejamentos anuais sofrendo alterações, devido aos acontecimentos mercadológicos, políticos e financeiros, o plano de ação não denota-se engessado, visto que existem pequenos planos de ações dentro de um plano macro que virão a ter resultados variáveis, alguns previstos e outros não previstos. Levando em conta que sazonalidades geralmente ocorrem a cada três meses, existe o surgimento frequente de estratégias de atuação momentânea, onde pode mudar inclusive o rumo do planejamento maior, até mesmo do planejamento plurianual.

Foi corroborado que, o Instituto Estrela faz uso do processo de combinação das estratégias emergentes para aproveitar oportunidades de mercado que estão fora do escopo de suas estratégias deliberadas, ocorrendo nesse procedimento a participação de todos os colaboradores da instituição, no qual as informações são transmitidas com maior facilidade, fazendo com a base da hierarquia seja ouvida pela diretoria.

Os principais entraves encontrados na utilização deste processo tratam-se das mudanças mercadológicas devido a sazonalidade já citada do microcrédito e os demais fatores externos, como os políticos e econômicos, como também os acontecimentos internos que vem a interferir no planejamento inicial ocasiona diversas mudanças. Já como benefícios

encontrados podemos apontar a flexibilidade da organização a se moldar e adaptar-se as situações e a abertura para utilização emergencial de novas estratégias.

Por fim, com base nos resultados deste trabalho o estudo conseguiu alcançar seus objetivos. Ainda fica como sugestão o aprofundamento dos estudos das estratégias deliberadas e emergentes nos níveis hierárquicos da instituição, como também, o surgimento de novos questionamentos e ampliação as reflexões sobre as estratégias envolvendo as estratégias adotadas pelas entidades do Terceiro Setor. Visto que esta área ainda está em ascensão e é pouco explorada ocasionando certa dificuldade de obtenção de informações a respeito. Devido ainda a ligação do termo Terceiro Setor apenas as ONGs e esquecendo as demais entidades envolvidas nesta área.

## RESOLVED AND EMERGING: THE PREPARATION PROCESS OF STRATEGIES USED IN OSCIP - INSTITUTE PROMOTION STAR TO MICROCREDIT

### **ABSTRACT:**

The current study reports about the area of strategic management in the third sector, deliberate strategy and emergent, since the troubled economic scenario and increasingly demanding and less tolerant consumers has contributed to the strategic planning become an essential resource to guide the actions of any organization. The main purpose of this work was to analyze how the strategic process of drawing up used in an *OSCIP – Instituto Estrela de Fomento ao Microcrédito* – occurs. The research has a qualitative approach, with descriptive aspect, characterized as a bibliographic research applied in a case study. For the data collection were carried out interviews with directors of the organization. It can be concluded that from the directors' point of view, the strategies are carefully formulated in a long-term and followed, and may or not to suffer any alteration according to the market reaction.

**Keywords:** Strategic Planning. Third Sector. Deliberate. Emergent. OSCIP.

## REFERÊNCIAS

- ALDEHAYYAT, J. S.; AL KHATTAB, A.A; ANCHOR, J. R. The use of strategic planning tools and techniques by hotels in Jordan. *Management Research Review*, v. 34, n. 4, p. 477-490, 2011
- ALBUQUERQUE, A. C. Carneiro de. **Terceiro Setor: história e gestão de organizações**. São Paulo: Summus, 2006.
- AKTOUF, O. **Administração Entre a Tradição e a Renovação**. São Paulo: Altas, 1996.
- ANDERSEN, Torben Juul. Integrating The Strategy Formation Process: An International Perspective. *European Management Journal*, v. 22, n. 3, p. 263– 272, 2004.
- ANDERSEN, T. J., & Nielsen, B. B. (2009). Adaptive Strategy Making: The Effects of Emergent and Intended Strategy Modes. *European Management Review*, 6, 94- 106.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). Empresas, responsabilidade corporativa e investimento social — uma abordagem introdutória. Relatório Setorial 1. Rio de Janeiro: AS/GESET mar. 2000.
- BRASIL. LEI FEDERAL Nº 13.019/2014. 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. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br>. Acesso em 23/05/2016.
- BRYSON, John M. *Strategic plan for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- CAYMAZ, E.; AKYON F. V.; ERENEL, F. An exploratory research on strategic planning in public institutions: Turkish prime ministry disaster and emergency management presidency case. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 99, p. 189-195, 2013.
- GABRICH, Rudolf ; CASTRO, José Marcio de. A combinação entre estratégias deliberadas e emergentes em organizações: estudo de casos comparativo em ambientes dinâmicos. *Contexts-Revista contemporânea economia e gestão*. Vol. 11 – nº 1 Jan/Jun 2013.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HARTLEY, Jean F. **Case studies in organizational research**. In: CASSELL, Catherine & SYMON, Gillian (Ed.). *Qualitative methods in organizational research: a practical guide*. London: Sage, 1994.

HUDSON, Mike. Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita. São Paulo: Makron Books, 1999.

INSTITUTO ESTRELA. Disponível em: <http://www.institutoestrela.org.br/instituto>. Acesso em 20/09/2016.

JUCA JR., Cândido. Dicionário escolar das dificuldades da língua portuguesa. 3. ed. Rio de Janeiro : Fundação Nacional de Material Escolar, 1963

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi **Planejamento estratégico: práticas**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. 2. Ed. – 5. Reimp. – São Paulo: Atlas, 2012.

MARIOTTO, F. L. Mobilizando estratégias emergentes. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, p. 78-93, 2003.

MINTZBERG, H. Patterns in Strategy Formation. **Management Science**. v.24, n.9, 1978.

MINTZBERG, H. *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1979.

MINTZBERG, Henry, Five Os for Strategy. 3ª ed. New Jersey, Prentice Hall, 1996.

MINTZBERG, H. Strategy formation: schools of thought. In: FREDRICKSON, J. W. Perspectives on strategic management. New York : Harper Business, 1990.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégica**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. cap. 4.

MINTZBERG H et al. **O processo da estratégia** - conceitos, contextos e casos selecionados, Editora Bookman, 2003

PERONI, V. M. V., Oliveira, R. T. C. D., & Fernandes, M. D. E. (2009). Estado e terceiro setor: as novas regulações entre o público eo privado na gestão da educação básicabrasileira. *Educação & Sociedade*, 30(108), 761-778.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e prática. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Kellen Kalli Carvalho de. **Formulação de estratégia deliberadas e emergentes**- O contexto da incubação de empresas centro. Coimbra 2014.

RILA, Roberto Lange. **As organizações da sociedade civil de Interesse público (oscips) e a captação de Recursos. 2014.**

SILVA, Cristiane Rocha et al. **O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa**: descrição e aplicação do método. [ORG] rurais agroind., Lavras, v. 7, n. 1, p. 70-81. 2005.

SLOMSKI, V.; REZENDE, A. J.; CRUZ, C. V. O. A.; OLAK, P; A. **Contabilidade do Terceiro Setor**: uma abordagem operacional aplicável às associações, fundações, partidos políticos e organizações religiosas. São Paulo: Atlas, 2012.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não governamentais e terceiro setor**: criação de ONGs e estratégias de atuação. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

TENÓRIO, F. G. **Gestão social**: uma perspectiva conceitual: Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 32, n.5, p. 7-23, set/out. 1998.

## ANEXO – ROTEIRO DA ENTREVISTA

1. A organização possui planejamento a longo prazo?
2. A organização possui objetivos anuais?
3. A missão e visão da organização são divulgadas? E sim, de que maneira?
4. O instituto possui momento formal para elaborar o plano?
5. Quem participa da formulação dos planos?
6. O planejamento no instituto ele é seguido a risca, ou ele sofre alterações?
7. É aceitável a adaptação dos planos, do planejamento, seja a médio, longo ou curto prazo?
8. Os colaboradores da base a baixo da diretoria, tem espaço para sugerir novas formas de agir diferente do planejado?
9. As estratégias são elaboradas apenas em reuniões formais?
10. É frequente o surgimento de estratégias de atuação momentânea?
11. São feitas análises prévias para a elaboração da estratégia?
12. Surgem estratégias durante conversas informais?
13. Ocorre o surgimento de estratégias durante a execução de tarefas?
14. As ações internas da empresa são precedidas de planejamento?
15. As ideias são formuladas ao mesmo tempo em que as ações são executadas?