



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA ó UEPB  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS  
CAMPUS ANTÔNIO MARIZ - CAMPUS VII  
COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO

JANICE DOS SANTOS SOUSA

**GESTÃO ESTRATÉGICA NO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO SOBRE A VISÃO  
DOS *STAKEHOLDERS***

PATOS

2013

JANICE DOS SANTOS SOUSA

**GESTÃO ESTRATÉGICA NO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO SOBRE A VISÃO  
DOS *STAKEHOLDERS***

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em  
Administração da Universidade Estadual da Paraíba  
como requisito parcial para a obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

ORIENTADORA: PROF<sup>a</sup>. MSC. SIMONE  
COSTA SILVA

PATOS,

2013

UEPB - SIB - Setorial - Campus VII

S725t Sousa, Janice dos Santos  
Gestão estratégica no terceiro setor [manuscrito] : um estudo sobre a visão dos stakeholders / Janice dos Santos Sousa. - 2013. 67 p. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, Universidade Estadual da Paraíba, 2013.

“Orientação: Prof. Ma. Simone Costa Silva, CCEA”.

1. Terceiro setor. 2. Gestão do conhecimento.  
3. Administração estratégica. I. Título.

21. ed. CDD 658.401 2

JANICE DOS SANTOS SOUSA

**GESTÃO ESTRATÉGICA NO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO SOBRE A VISÃO  
DOS STAKEHOLDERS**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em  
Administração da Universidade Estadual da Paraíba  
como requisito parcial para a obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

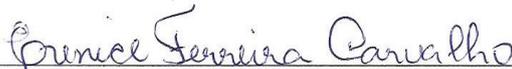
Aprovado em: 09 / 09 / 13.

Banca Examinadora



Prof.<sup>a</sup>. MSc. Simone Costa Silva / UEPB

Orientadora



Prof.<sup>a</sup>. MSc. Eunice Ferreira Carvalho / UEPB

Examinadora 1



Prof.<sup>a</sup>. Esp. Erika Campos Marinho de Góes Pires / UEPB

Examinadora 2

*A Deus, minha fonte de inspiração, meu tudo,  
o que há de mais sagrado na minha  
caminhada;*

*Aos meus Pais, Leonildes e Gerivan, a minha  
gratidão por confiar na minha capacidade;*

*Ao meu irmão, Rosanio, por ser meu  
companheiro nas horas que mais precisei e  
por último, ao meu amor William Carlos e aos  
meus amigos que estiveram comigo nessa  
jornada.*

*DEDICO*

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por não ter me desamparado em nenhum momento, por sempre me guiar pelos caminhos verdadeiros e por não deixar que nada mudasse meu foco, sempre mostrando que a fé é a dádiva mais preciosa que temos.

Aos meus pais, Leonildes e Geriva, por terem me criado ensinando os valores da vida e da família.

A William Carlos, pelo seu companheirismo, paciência e por me entender nos momentos de agonia.

Ao meu irmão, Rosanio, por sempre saber levar as coisas do seu jeito, transparecendo muito calma em resolver e passando tranquilidade para nós de nossa família.

A todos da minha família: tios, tias, primos, primas, pelo carinho e apoio oferecido.

A Simone Costa, pelos seus ensinamentos, paciência e por dividir comigo um pedaço do seu tempo com a realização do meu trabalho.

Aos professores da banca examinadora por aceitar o convite em avaliar meu trabalho.

A Operação Resgate por ter me recebido de portas abertas e por ter me fornecido todas as informações que necessitava para efetuar minha pesquisa.

As minhas amigas e amigos por todos os momentos de diversão, tensão, angústia, loucuras, alegrias vividos e eternizados na nossa memória.

Aos meus amigos de sala, que foram uma das melhores coisas que conquistei nesses últimos anos. Aprendi a amar como minha família, pois, dividimos nossas esperanças e nossas fragilidades.

A todos os professores, pelos ensinamentos, conselhos e experiências repassadas. Vocês são minha fonte de inspiração.

A Universidade Estadual da Paraíba pelo apoio concedido de oferecer mestres capacitados e preocupados com o nosso futuro e o da sociedade.

A todos, meu eterno obrigado!

*A estratégia sem tática é o caminho mais lento para a vitória.*

*Tática sem estratégia é o ruído antes da derrota.*

*(Sun Tzu)*

## RESUMO

Nos tempos atuais, a Gestão Estratégica está se transformando em um assunto que traz grandes especulações, sendo o ponto chave das organizações. O propósito desta pesquisa foi analisar a visão dos *stakeholders* quanto às medidas estratégicas empreendidas pela Operação Resgate, uma Organização Não Governamental que cuida de crianças e adolescentes na cidade de Patos PB. Inicialmente foi feito um levantamento na literatura buscando-se entender o conceito de estratégia, apresentando as etapas do processo estratégico, de acordo, como é levantado pelos autores, mostrando todo o processo desde a formulação até o controle. Feito este levantamento, partiu-se para a busca de informações. Trata-se de um estudo de caso único, descritivo e de natureza quali- quantitativa. Neste caso, realizou-se uma entrevista com a gestora da ONG, e posteriormente foi aplicado um questionário aos demais *stakeholders* da unidade pesquisada. Foi utilizada para a apreciação dos dados coletados, a análise de conteúdo e o cálculo de média aritmética. Concluiu-se que, a organização estudada vem desempenhando bem o processo estratégico, indo de acordo com os métodos informados pelos autores, apresentando uma boa avaliação por parte dos *stakeholders* envolvidos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estratégia; Gestão Estratégica no Terceiro Setor: *Stakeholders*: Operação Resgate.

## **ABSTRACT**

Nowadays, the Strategic Management is becoming a matter that brings great speculation and it being a key point of the organization. The purpose of this research was to analyze the views of *stakeholders* regarding strategic measures undertaken by Operation Rescue. Operation Rescue is an NGO that cares for children and adolescents in the Patos city from Paraíba. Initially, a survey was done in the literature seeking to understand the concept of strategy, showing the steps of the strategic process, according as it is raised by the authors, showing the whole process from formulation to control. Completed this survey, proceeded to search for information. This is a single case study, descriptive and qualitative and quantitative nature. In this case, there was an interview with the manager of the NGO, and then a questionnaire was administered to the other *stakeholders* in the unit studied. Content analysis and calculation of arithmetic mean were used for evaluating the data collected. It was concluded that, the organization that was studied has played well the strategic process, going according to the methods reported by the authors, with a good evaluation by the *stakeholders* involved.

**Keywords:** Strategy, Strategic Management in the Third Sector; *Stakeholders*; Operation Rescue.

## **LISTA DE TABELAS**

1 ó Resultado das Assertivas da Variável Chave Resultados.....	44
2 ó Resultado das Assertivas da Variável Chave Estrutura.....	45
3 ó Resultado das Assertivas da Variável Chave Aspectos Estratégicos.....	46
4 ó Resultado das Assertivas da Variável Chave Processos.....	47
5 ó Resultado das Assertivas da Variável Chave Interação Externa.....	47

## **LISTA DE SIGLAS**

**BCG**.....*Boston Consulting Group*

**FIP**.....Faculdades Integradas de Patos

**ONGs**.....Organizações Não Governamentais

**UENs**.....Unidade Estratégica de Negócios

**OS**.....Organização social

**OSCIP** ....Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

**OSs**.....Organizações Sociais

**UP**.....Utilidade Pública

**CEBAS**....Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social

**CEASA**... Central de abastecimento da secretaria de agricultura

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1 Contextualização do problema .....	14
1.2 Justificativa.....	16
1.3 Objetivos.....	17
1.3.1 Objetivo Geral.....	17
1.3.2 Objetivos Específicos.....	17
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
2.1 Estratégia .....	18
2.2 Gestão Estratégica.....	22
2.3 Terceiro Setor .....	28
2.4 Gestão Estratégica no Terceiro Setor.....	31
<b>3 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO.....</b>	<b>34</b>
3.1 Perfil da Organização .....	34
3.2 Histórico da Organização .....	34
3.3 Objetivos Gerais.....	36
3.4 Objetivos Específicos.....	37
3.5 Missão .....	38
3.6 Visão .....	38
3.7 Valores.....	39
<b>4 METODOLOGIA .....</b>	<b>41</b>
4.1 Delimitação da Pesquisa.....	41
4.2 Procedimentos de Coleta de Dados.....	42
<b>5 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>44</b>
5.1 Gestão Organizacional e Processos Estratégicos na ONG.....	44
5.2 Relação e Visão dos <i>Stakeholders</i> .....	50
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>56</b>
<b>7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....</b>	<b>57</b>
<b>8 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....</b>	<b>58</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>59</b>
<b>APÊNDICE A- Roteiro de entrevista.....</b>	<b>64</b>
<b>APÊNDICE B- Questionário utilizado.....</b>	<b>66</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Durante algum tempo a gestão estratégica foi acreditada como uma atividade típica das organizações empresariais, mas hoje, com a informatização e as mudanças ocorridas na sociedade e as diversas maneiras de gerir as empresas ou organizações, o ambiente organizacional literalmente determinou sua abrangência deixando sua importância fluir em qualquer ciclo, sendo identificada em qualquer área ou setor.

Isso foi determinado porque a competitividade está gerenciando o foco das preocupações empresariais neste século. As organizações sentem-se pressionadas a realizarem mudanças no ambiente estratégico, configurando-se como um processo rotineiro no universo organizacional (SARAIVA; BORREGO, 2007). Em qualquer nível ou setor a presença da Estratégia é indispensável no alcance de metas e na realização dos objetivos almejados, devendo ter seu processo plenamente executado, desde a implementação até a avaliação e controle estratégico organizacional.

Contudo, a transformação organizacional deve ser explicada além dos processos de planejamento e mudança, obrigando a organização a se manter em movimento contínuo com as relações e o seu ambiente. Por esse fator, as organizações independentes do setor que atuam, procuram uma adequação aos seus ideais, integrando seus objetivos; Sejam elas do Primeiro, Segundo ou Terceiro Setor. O determinismo estratégico sobressai desenvolvendo o poderio evidente da estratégia na organização.

Antes a ordem sociopolítica compreendia apenas dois setores, o público (Estado) e o privado (Mercado), hoje se acrescenta outro não menos importante que os citados que é o Terceiro Setor (organizações privadas com adjetivos públicos), ocupando uma posição intermediária que permite prestar serviços de interesse social sem as limitações do Estado, sendo um grande mobilizador de recursos humanos e materiais com a função de impulsionar iniciativas voltadas para o desenvolvimento social (PAES, 2005). Diante do exposto, pode ser afirmado, não importa o setor de atuação, independente de ser uma empresa ou organização o fator estratégico deve permanecer ditando as regras de perpetuação no mercado, cada qual com suas diferenças e suas formas particulares de gestão.

Evidenciando os fatos e conceitos apresentados, o presente trabalho busca ter conhecimento acerca da percepção dos *Stakeholders* diante da Gestão Estratégica no Terceiro Setor e com isso compreender a forma como é mantida a relação dos *Stakeholders* em uma Organização.

Nos tópicos seguintes será apresentado respectivamente todo o contexto da realização da pesquisa e do problema proposto, sendo esclarecidos os objetivos gerais e específicos juntamente com a justificativa de estudo.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

Diante do contexto atual da globalização, as organizações sentem a necessidade de integração e mudança, alavancadas pelo espírito de concorrência existente no mundo da informação. São muitas ideias difundidas: estudos, comparações e a cobrança persistente da novidade. Com o passar dos tempos, as organizações precisaram adaptar-se a todo o contexto relacionado com sua área de atuação, deixando a realidade da quebra dos paradigmas evidente.

A Gestão Estratégica serve de encaixe para as mudanças exigidas pelo novo momento de atuação das Organizações, sendo definidos os processos de elaboração dos pilares de formulação para um futuro de sucesso. Autores como Tavares (2008) afirma que a construção do futuro depende das ações desenvolvidas no presente. A Gestão Estratégica é desse modo, uma referência direcional, servindo de modelo mediador do presente e do futuro. O mesmo autor acrescenta que o nível estratégico difere dos demais níveis buscando uma simplificação na importância, onde é desenvolvido um nível alto de abstração, incerteza, interesses difusos e problemas, que via de regra, apresenta soluções diversificadas, exaurindo-se das facilidades.

Devido ao desenvolvimento criado com o passar dos tempos muitas modelações no sistema organizacional começaram a existir, denotando novos modelos de Organizações, conseqüentemente outras maneiras de gerenciamento, as áreas começaram com as suas divisões. Com a criação das departamentalizações existentes nos modelos organizacionais foi evidenciado o surgimento de novas organizações no interior da Sociedade Civil, havendo uma fragmentação por setores na qual ficaram conhecidos como: Primeiro Setor (Estado), Segundo Setor (Mercado) e o Terceiro Setor, organizações que visam benefícios coletivos (embora não integrantes do governo) e de natureza privada (embora não objetivem lucros), segundo (SILVA; AGUIAR, 2004).

Sobre o Terceiro Setor, Modesto (1998 *apud* Boudens, 2000, p.5), afirma que: É o conjunto de pessoas privadas de fins públicos e sem finalidade lucrativa, constituídas voluntariamente, auxiliares do Estado na persecução de atividades de conteúdo social relevante, que investem em obras sociais a fundo perdido.

Diante dessa definição o Estado busca aliados para a diminuição de suas obrigações deixando algumas responsabilidades para outros, ficando apenas como fiscalizador desses trabalhos. O Estado ausenta-se de alguma responsabilidade, transferindo algumas de suas obrigações para organizações civis, onde as mesmas se tornam mediadoras complementares, sendo parceiras, proporcionando a sociedade melhores condições de existência (JUNQUEIRA, 2004).

De acordo com o exposto anteriormente é verificada a interligação entre o Primeiro e Terceiro Setor validando-se pela preocupação do bem estar social como um todo, fazendo uma ponte para a integração das responsabilidades e obrigações para com a Sociedade. Junqueira (2004) afirma que vivemos num momento incerto, na qual as organizações, para criarem novos conhecimentos, devem olhar mais adiante, julgando mudanças, o mesmo autor exprime que: Inovação tem o mesmo sentido de procurar conhecimento fora da organização, fazendo ligações entre a realidade interna e externa, definindo um novo momento para a organização.

Motta (1986 *apud* Cunha, 2008) relata que o crescimento das organizações do Terceiro Setor é dado pelo fato do Estado não possuir capacidade de atender às necessidades de serviços sociais, além da sua incapacidade de resolução dos problemas de geração de empregos. Sabe-se, há uma diferença em administrar uma empresa do Terceiro Setor aos outros setores, não que as empresas do Terceiro Setor deixem de lado todo o processo de gestão existente das demais, porém, elas na maioria das vezes têm uma forma indireta de ser gerenciada.

Soares (2004) afirma, no setor privado a relação entre fornecedores e clientes é ligeiramente de forma direta, exemplo: fornecedores disponibilizam mercadorias e serviços aos seus clientes a qual os mesmos se submetem ao preço oferecido pelo mercado. No setor público é diferente, pois, o governo disponibiliza seus serviços através de órgãos específicos e os cidadãos decidem através de eleições quem está mais apto para gerenciar ou administrar a sociedade. Ainda, segundo o autor, no Terceiro Setor, o modelo de gerenciamento tem outra modelagem, na maior parte, aparecem doadores que disponibilizam capital para essas organizações que utilizam em prol da sociedade na realização de pesquisas, projetos e serviços.

Em meio a todas essas diferenças observam-se que a real necessidade das organizações é a produção de bens ou prestação de serviços para a correta utilização dos bens ofertados e a procura constante para atingir as expectativas dos clientes, usuários e ou beneficiários (*Stakeholders*) onde o fator primordial é a sucessiva realização das etapas do

processo com eficiência e eficácia. Freeman *et al* (1984, p. 39-52.), define como sendo um grupo de pessoas que modificam ou são modificados pelo sucesso dos objetivos da organização.

Com isso sabem-se, eles exercem influências diretas na organização sendo responsáveis pela realização ou fracasso de um projeto. Ainda, segundo os autores, para manterem-se no mercado, as empresas precisam traçar metas para suas relações com os mesmos, com potencialidade, fazendo parte de um processo estratégico administrativo contínuo.

Diante do exposto, a pesquisa propõe discutir a problemática:

**Qual a visão dos *stakeholders* da Operação Resgate quanto às iniciativas estratégicas empreendidas pela Organização?**

## 1.2 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

As empresas, organizações e demais denominações necessitam de Estratégias eficazes para atuarem no mercado, além disso, uma das preocupações mais urgentes para as organizações é desenvolver competitividade, visando desencadear o senso de igualdade entre os serviços ou produtos oferecidos com o de seus concorrentes no ambiente em que está inserido. Neste sentido, no Terceiro Setor também pode ser evidenciada a mesma linha de raciocínio, no entanto, a lucratividade nesse setor já não faz parte dos seus objetivos-chaves. Neste a importância é dada aos serviços oferecidos a sociedade que se encontra precária e necessitada dos mesmos, sendo oferecidos em conjunto ou não com o Governo.

Diante da temática explicitada anteriormente a justificativa deste trabalho é apresentada através do estudo teórico, social, pragmático e pessoal. No estudo teórico obteve-se a preocupação em desenvolver esclarecimentos sobre a Gestão Estratégica no Terceiro Setor deixando evidente a importância da Administração e o uso de suas ferramentas. A relevância social dessa pesquisa foi levantada através da contribuição de uma discussão ou debate que pode ser inserido diante de todo o contexto da problemática estudada através da percepção dos *stakeholders* diante das organizações, o desenvolvimento dos mesmos no processo de Gestão Estratégica do Terceiro Setor.

De acordo com o ponto de vista pragmático, o estudo se justifica pela necessidade de entender a percepção dos *stakeholders* nas organizações, a forma como está desenvolvida a Gestão Estratégica no Terceiro Setor e a relevante importância de criação do modelo estratégico para as Organizações ditas desse Setor, ficando evidenciada a importância do

planejamento não diferenciado nesse tipo de organização utilizando os parâmetros normais ou habituais da Administração em si. Observando o ponto de vista pessoal, entende-se que a autora desenvolve a curiosidade e o interesse no assunto referido procurando resolver suas inquietações a respeito do assunto referenciado, visando à oportunidade de entender como é feito o desenvolvimento das Estratégias nessas organizações e como é vista a percepção por parte dos *stakeholders* nesse processo.

### 1.3 OBJETIVOS

Partindo da problemática escolhida para o estudo, a pesquisa apresenta os seguintes objetivos:

#### 1.3.1 Objetivo Geral:

Analisar a visão dos *stakeholders* da Operação Resgate quanto às iniciativas estratégicas empreendidas pela Organização.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos:

- Identificar os principais *stakeholders* da Organização;
- Descrever como ocorre o processo de Gestão Estratégica na Organização;
- Avaliar a relação e a visão dos *stakeholders* quanto às iniciativas e medidas estratégicas utilizadas pela Organização;

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A necessidade de revisão da literatura fica evidente deixando o pesquisador seguro das iniciativas tomadas diante da pesquisa. O presente referencial está dividido em quatro partes sendo delimitadas através dos conceitos, divisões, especificações e exemplos: Estratégia, Gestão Estratégica, Terceiro Setor e Gestão Estratégica no Terceiro Setor. No qual entenderemos melhor como os processos estão sendo agregados e utilizados na organização estudada.

### 2.1 ESTRATÉGIA

Quando se fala em Estratégia, observa-se que nem tudo é possível de ser premeditado, levando em consideração o fato de que as organizações são formadas por pessoas e estas reagem de acordo com o meio a qual estão inseridas, contudo, é verificado, que assim como o ser humano, a Estratégia é direcionada por um conjunto de fatores, de processos pragmáticos, de aprendizado e não apenas de pensamentos racionais direcionados para o futuro. A Estratégia está relacionada com práticas e habilidades exercidas de maneira eficiente e eficaz, determinando a forma de preparação das organizações, as mesmas não podem ser tratadas de maneira diferente, porque precisam estar preparadas para enfrentar os obstáculos diários com o objetivo de atender as suas expectativas. Nessa nova era o importante não é ser somente capaz, é preciso também ser ágil e destemido na criação de planos e tomada de decisões, com pensamentos rápidos e atitudes vorazes.

De acordo com Desreumaux (1993 apud Pelissari, 2007), o termo estratégia teve origem na Grécia sendo relacionado ao verbo "*stratego*", com o total sentido de planejar e destruir, direcionado para a destruição dos inimigos, utilizando os recursos de maneira eficaz. O mesmo autor acrescenta, a estratégia teve sua origem nas máximas militares, em escritos que explicam a sabedoria do senso comum, desenvolvendo formas, ideais para atacar os inimigos e defender a posição de interesse. Whittington (2002) traça o mesmo conceito advindo da palavra *ōstrategoö* só que ele faz alusão a Sócrates, explicando uma passagem que em algum momento da mitologia grega, Sócrates consolou um soldado grego de nome Nichomachides, onde o mesmo foi derrotado por um simples homem de negócios em uma eleição para o cargo de general, ele explicou que os deveres de ambos são equivalentes envolvendo planejamento do uso dos recursos para alcançar os objetivos. Observando o

conceito de Estratégia um dos melhores exemplos de escritos estratégicos de todos os tempos a ser considerado é o de Sun Tzu (A Arte da Guerra), que deve tê-los escrito por volta de 400 a.C.

Se um general ataca com confiança é porque sabe que o inimigo não pode se defender ou fortalecer sua posição. Se um general defende com confiança é porque está seguro que o inimigo não atacará com superioridade de forças naquela posição (SUN TZU, 2002, p. 86).

Estratégia é a criação de uma posição incomparável e valiosa, integrando um conjunto de atividades, definindo o posicionamento estratégico que tem o objetivo de escolher atividades diferenciadas dos concorrentes, diferenciando-se do mercado (PORTER, 1996).

Camargos e Dias (2003), resumiu a palavra estratégia em uma forma administrativa dos anos de Péricles (450 a.C.), depois alterado para uma forma gerencial. O mesmo autor afirma que na época de Alexandre (330 a.C.), este empregou o termo com a preocupação de lutar e resistir, vencendo o seu opositor buscando um sistema unificado. Estratégia nos tempos antigos recebia a definição de comando e realização de sucesso diante as frentes de batalhas (GHEMAWAT, 2000).

A estratégia teve várias fases e significados, com uma evolução de ações e manobras militaristas para disciplinas voltadas para o Conhecimento Administrativo, a Administração Estratégica emprega normas, definições e razões com praticidade que vem ganhando noções acadêmicas e empresariais (CAMARGOS; DIAS, 2003).

Segundo Mintzberg (2001), Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio, voltado às decisões existentes. Ainda, com Nicolau (2001), a Estratégia está integrada ao processo de longo prazo, direcionada ao futuro diante das decisões presentes com objetivos que visam à realização integrada e coerente.

Camargos e Dias *et al* (2003) enfatizam que a palavra estratégia é colocado de maneira diferencial, mesmo como um único conceito. Citando Thompson Jr e Strickland III (2000) definem estratégia, como um emaranhado de mudanças que os gestores competem no mercado visando atingir os objetivos e a satisfação dos clientes chegando ao sucesso organizacional. Já Meirelles e Gonçalves (2001) definem dizendo, é a relação direta com o ambiente a que está inserida.

Com estas definições destacadas surgem algumas palavras-chaves presentes no meio estratégico com relevante importância e que permeiam o cenário de mudanças, tais como: competitividade, desempenho, posicionamento, missão, objetivos, resultados,

integração, adequação organizacional, entre outros, nas quais a preocupação está direcionada para o fator de desempenho das organizações.

Mintzberg e Quinn (2001) apresentam cinco definições de estratégias explicando da seguinte forma: Plano (planeja de maneira consciente as ações); Manobra (são ações tomadas de imediato para vencer a concorrência sem o objetivo final); Padrão (são as ações que vigoram na organização sendo as planejadas por longo tempo); Posição (são as ações determinadas para manter relação com o meio interno e externo visando à competitividade diante do ambiente organizacional) e Perspectiva (são as ações percebidas pelos colaboradores internos determinando a visão comum da organização).

A Estratégia ainda necessita de estudos para sua compreensão, mas ao mesmo tempo já ocupa um lugar importante no nível mais alto das empresas, responsável desde a formulação de objetivos até a evolução total esperada. A literatura que remete os conceitos estratégicos é muito vasta e preocupada em mostrar as diversas maneiras de abordagens. Neste sentido, Mintzberg (2001), divide o Processo Estratégico em Escolas do Pensamento, sendo explicadas de acordo com o quadro abaixo:

<b>PRESCRITIVA</b>	<b>DESCRITIVA</b>	<b>CONFIGURATIVA</b>
<b>Design</b> - formulação estratégica é tida como um processo de concepção.	<b>Empreendedora</b> - tem a formulação estratégica como um processo visionário.	<b>Configuração</b> - é verificada quando acontece um processo de transformação.
<b>Planejamento</b> - como um processo formal.	<b>Cognitiva</b> - se baseia no processo mental.	
<b>Posicionamento</b> - conceitua como um processo analítico.	<b>Aprendizado</b> - tida como um processo emergente	
	<b>Poder</b> - define a formulação da estratégia como um processo de negociação.	
	<b>Cultural</b> - tem a estratégia como um processo coletivo.	
	<b>Ambiental</b> - trata a estratégia como um processo reativo.	

**Quadro 01:** Escolas do Pensamento Estratégico

**Fonte:** Adaptado de Mintzberg (2001)

As estratégias de acordo com as Escolas do Pensamento seguem um roteiro diversificado, cada uma com suas características individuais, apresentando formulações próprias das épocas, sendo simples e coerentes, preocupadas com o planejamento, definidoras das forças competitivas do mercado, engajadas no processo de liderança, com pensamento global, definidoras de ideias, preocupadas com o coletivo, especificadoras de manobras de poderes na busca da realização, existência da contínua integração e socialização, definindo o ambiente como uma força motriz para a organização, apresentando um processo de transformação ao longo do tempo, devido à competitividade e as mudanças ocorridas no cenário mercadológico.

[...] as escolas surgiram em estágios diferentes do desenvolvimento da administração estratégica e descrevem processos diferentes ou partes diferentes do mesmo processo. Porém, [...] todo processo de estratégia precisa combinar vários aspectos das diferentes escolas e é a realidade da organização que vai definir quais aspectos devem ser considerados pelos estrategistas. [...] os maiores fracassos de administração estratégica ocorreram quando os gerentes levaram um ponto de vista demasiado a sério, pois a formação de estratégias é um processo bastante complexo. (RINALDI, 2001, p.59).

Independente da terminologia usada para o ambiente que determina o plano que será produzido e realizado (estratégia), o pensamento estratégico deve permanecer na postura dos que integram as equipes de trabalho das empresas, excluindo uma postura reativa de simples execução de ordens superiores, demonstrando que uma estratégia mal elaborada e bem implementada será um desastre, ou vice versa. Por isso, é necessária a concentração adequada dos esforços para evitar negligência e imprudência durante o processo.

Tavares (2008) afirma, as escolhas estratégicas dependem do ambiente e da organização tendo sua essência no projetar, desenvolvendo e alavancando mudanças dentro das situações organizacionais, envolvendo objetivos, oportunidades e soluções para os problemas existentes. O mesmo continua afirmando, as estratégias devem ser materializadas, advindas da construção de cenários tendenciais ou alternativos derivando-se de um conjunto de decisões que traga benefícios à organização, interligada à busca de visão e desempenho da missão, obtendo através da manutenção e ampliação das competências distintivas. Essa escolha deve ser feita através da seleção de alternativas que melhor se adapte ao tempo, aos riscos, habilidades e recursos, devendo persistir e buscar alternativas estratégicas para que possa chegar a melhor situação que satisfaça à missão e a visão, sendo viáveis aos valores e estilos de gestão existentes na organização (TAVARES, 2008).

Os organizadores deverão utilizar estratégias que proporcionem melhor estabilidade e manuseio para haver uma facilitação nos procedimentos executados podendo

fazer uso de diversos tipos, buscando as que melhor se adequa aos seus propósitos de realização dos objetivos pretendidos. Pelissari (2007) cita alguns exemplos de estratégias que podem ser: Estratégia Planejada é formulada e desempenhada pela alta administração diante de fatos concretos e precisos; Empreendedora é muda de acordo com a situação envolvente; Ideológicas- não permite mudanças constantes, devido ser de ordem cultural sendo mais usada como paradigma; Guarda Chuva é de fácil entendimento, definidas pelo líder; Processuais - as burocráticas manuseadas pela liderança; Desconexas é as diferenciadas, ou seja, desconectadas das que emergem na organização; Consensuais é definidas através de um processo negocial; Imposta é como o nome diz, as impostas por forças existentes; Não Realizada é as que não se desenvolveram diante das estratégias já impostas na organização.

Diante da exposição de fatores e situações, é observado que as Estratégias devem ser formuladas nos moldes da organização, observando os parâmetros a qual estão envolvidas, determinando critérios e modelos para uma colocação precisa e equivalente, com uma liderança aberta para essa nova era tecnológica e visando a integração entre fornecedor, colaborador e consumidor para se chegar à satisfação contínua de seus integrantes internos e externos.

## 2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA

A necessidade de uma boa administração é requisito indispensável para o mundo atual, mundo das informações, as organizações estão buscando atuações eficientes e eficazes na realização de suas tarefas, acrescentando valores a cultura predominante, oferecendo diferenciação e dedicação no tratamento de seus colaboradores para desenvolver uma parceira verdadeira e duradoura na organização, observando que o ato de administrar está ligado à satisfação dos colaboradores, deixando de lado o velho conceito de que administrar é apenas competição e lucros.

Neste contexto, a Gestão Estratégica surge como um modelo de gestão integrado na formulação do planejamento, atuação do desenvolvimento, avaliação e controle das estratégias dos sistemas organizacionais administrativos (ANDRADE; SANTOS, 2007). Para Certo e Peter (2005), a administração estratégica é um processo continuado e integrado ao ambiente inserido. Os mesmos afirmam, que os administradores estão preocupados em seguir as etapas desse processo, ficando sequenciado com a análise do ambiente, estabelecimento da diretriz da organização, formulação, implementação e controle da estratégia organizacional.

Barney e Hesterly (2007) defendem, administração estratégica é um processo que inicia com a decisão de escolha da Missão até a Vantagem competitiva da organização, avaliando a missão, os objetivos, a análise interna e externa, a escolha estratégica, a implementação e por último a vantagem competitiva. Há diversas maneiras de obter a vantagem esperada diante dos concorrentes utilizando a administração estratégica de forma sequencial, respeitando suas etapas, mantendo a organização atualizada e com os objetivos direcionados para a realização de seus projetos. Administração Estratégica é, portanto, um processo integrado e sistêmico que visualiza as oportunidades diante do conjunto de normas e formas relacionadas ao ambiente organizacional, buscando a otimização dos recursos e a interpessoalidade diante da corporação (OLIVEIRA, 1999 *apud* CUNHA, 2008).

É verificado que a Gestão Estratégica ou Administração Estratégica é um processo modificado com o passar dos anos, em que aconteceu o encaixe de peças no seu meio, essas modificações provocadas pelas mudanças no cenário mundial, desenvolveram uma sequência de medidas em relação ao ambiente de atuação das organizações, onde as mesmas ficaram sujeitas às etapas desse processo pensando no futuro e no progresso organizacional.

Maximiliano (2002) estabelece uma sequência de finalidades da Gestão ou Administração Estratégica: a reorientação de recursos materiais, financeiros e humanos; O estabelecimento de padrões de excelência; Implantação do processo de melhoria contínua; A definição de valores comuns, as formas de lidar com a incerteza; O fornecimento de uma base para o controle de avaliação.

Independente do tipo de organização pode ser explicado que a Gestão Estratégica deve manter o foco direcionado para o desenvolvimento integrado e flexível, tornando aparente a necessidade de assumir riscos, utilizando de políticas visionárias que faz o futuro depender de atitudes do presente, atitudes essas, que nem sempre tiveram a oportunidade de serem planejadas por seus gestores, mais em algumas vezes podem ser frutos da necessidade do momento, estabelecendo uma interligação entre pessoas, recursos e habilidades (TAVARES 2008).

De acordo com o citado, essas pessoas recebem algumas denominações como: colaboradores, *stakeholders*, entre outros. Para Maximiano (2007), são definidos como associados dessas organizações, direta ou indiretamente, sofrendo algum tipo de efeito, clientes, fornecedores, distribuidores, funcionários e ex-funcionários, e também a comunidade afetada pelas decisões administrativas.

*Stakeholders* são acionistas e provedores de recursos, órgãos governamentais, comunidade local, público em geral, sindicatos, associações e a mídia. São todas as pessoas

que de uma forma qualquer são influenciadas e/ou influenciam as organizações, consideradas um meio termo entre os ambientes, interno e externo, envolvendo membros dos dois ambientes (TAVARES, 2008).

Assim, a formação da estratégica pode ser considerada um ato de habilidade do gestor que está à frente da organização, o mesmo levará em consideração os aspectos internos e externos, avaliando as projeções de erros e acertos, ficando evidente a preocupação com a qualidade das definições e suas particularidades. De acordo com Oliveira (1991 *apud* Pelissari, 2007), o processo de formação das estratégias passa pelas seguintes fases: Formulação, implementação, controle e avaliação. Podendo dizer que, o Processo de Formação da Estratégia está direcionado a diversos pontos principais ocorrendo de maneira simultânea, voltada para as tomadas de decisões com linhas de raciocínios constantes que precisam de atenção e controle no desenvolvimento do processo de aprendizagem.

Como exposto, a Gestão Estratégica é um processo com começo, meio e fim, em que planeja, buscando a implementação de ações e, posteriormente avalia e controla visando a satisfação dos resultados (dos colaboradores e integração no mercado). Oliveira (1998) *apud* Andrade e Santos (2007) divide o processo de Gestão Estratégica em três fases que podem ser representados das seguintes formas:

Fase 1 ó Planejamento estratégico: esta fase pode ser desdobrada em outras quatro subfases, quais sejam: a) Análises internas (forças e fraquezas da empresa) e externas (oportunidades e ameaças ambientais); b) Definição da missão da organização que é encarregado da determinação do objetivo fundamental da organização e do que a organização pretende ser no seu ambiente de negócio; c) A determinação dos instrumentos prescritivos e quantitativos, assim como os objetivos, metas, estratégias, políticas e projetos; e, por último, d) a definição do controle de avaliação (critérios e parâmetros).

Fase 2 - Desenvolvimento estratégico: está relacionada com a implantação organizacional das determinações definidas na fase anterior. Esta fase consiste em desenvolver as determinações em resultados e ações concretas, viabilizados através de planos táticos (planos dos níveis intermediários das empresas) e operacionais da estrutura organizacional. Nessa fase obtêm uma mudança organizacional para haver uma incorporação de novos papéis, nova matriz hierárquica, no sistema de retroalimentação organizacional e nas peculiaridades da estrutura de pessoal.

Já a Fase 3 ó refere-se ao controle estratégico, considerando as definições no plano estratégico da organização, avaliando periodicamente o grau de consecução e desvios obtidos relativamente aos padrões determinados, visa corrigir distorções e aperfeiçoamento

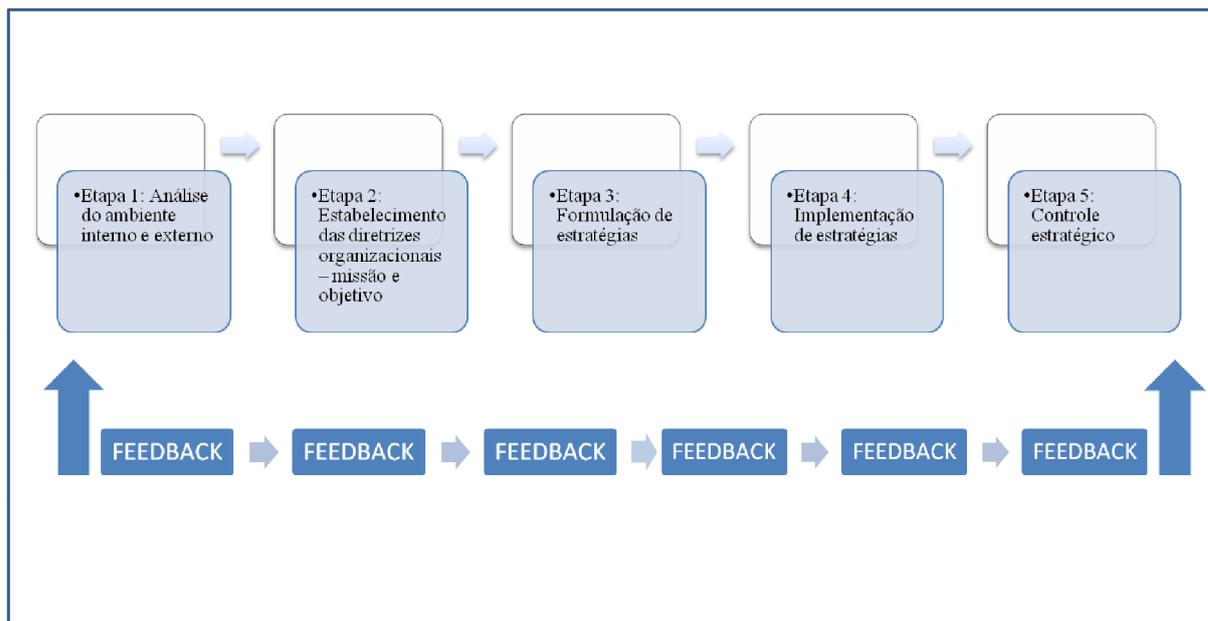
dos resultados alcançados. O controle estratégico viabiliza a geração de informações úteis para as fases anteriores, procura aperfeiçoar o aprimoramento das ações prescritas e praticadas, determinando a continuidade através das mudanças de processos, das adaptações das diferentes situações surgidas ao longo da vida da organização.

Tavares (2008) vai mais além e explica o processo de Gestão Estratégica através de onze etapas que podem ser das seguintes formas:

- Delimitação do negócio, formulação da visão, missão e do inventário das competências ó baseado no espaço, no lugar e na finalidade de onde a empresa quer chegar, buscando sua proposta de integração de sucesso para o futuro;
- Análise do macroambiente - estão relacionadas às forças existentes que poderão influenciar de forma positiva e negativa os fatores externos e internos da organização, obtendo de forma negativa as ameaças, e positiva as oportunidades;
- Análise dos públicos relevantes, do ambiente competitivo e dos relacionamentos organizacionais - tem como função avaliar os públicos existentes, as forças competitivas, o nível de qualidade das relações impostas visando à competitividade de mercado.
- Análise do ambiente interno - estão relacionadas aos subsistemas de direção, o técnico e o social que fazem parte da organização, tendo à responsabilidade de adequar as oportunidades e ameaças e os relacionamentos existentes na organização;
- Análise dos Valores e das políticas empregadas - primeira está relacionada com as crenças nas quais a organização deseja pautar, levando em consideração as situações presentes e futuras da implementação do processo de gestão, e a segunda consiste nas regras e diretrizes da organização, viabilizando para que torne explícito e sistemático o processo decisório da organização;
- Formulação e implementação das estratégias - tem como função estabelecer cursos de ação para que possa ser desempenhado o bom desenvolvimento da visão, combinando tempo, custos, recursos e riscos da organização;

- Definição de objetivos ó visa o desempenho do cumprimento da missão através da realização dos objetivos estabelecidos;
- Elaboração do orçamento - fica responsável pela saúde financeira nas ações setoriais da organização;
- Definição de parâmetros de avaliação e controle - refere-se aos indicadores de desempenho, avaliando a eficácia e a eficiência das estratégias empreendidas;
- Formulação de um sistema de gerenciamento e responsabilidades ó é definida por atribuir responsabilidades aos níveis do processo e por ser responsável pela implementação das ações estratégicas;
- Implantação - é a colocação em prática das ações planejadas que foram elaboradas ao longo do tempo, visando o sucesso dos objetivos almejados pela organização;

Certo e Peter (2005), explicam de forma bem semelhante ao autor anterior deixando evidentes cinco etapas descritas da seguinte maneira: Analisar o ambiente (interno e externo); Estabelecer a diretriz organizacional (missão e objetivos); Formular; Implementar e Controlar estrategicamente. De acordo com os estudos realizados durante esta pesquisa, foi decidido adotar o método utilizado por Certo, Peter e Tavares, observando que fica mais evidente a compreensão, conforme exposto na Figura 01.



**Figura 01:** Principais etapas do processo de administração estratégica  
**Fonte:** Adaptado de Certo e Peter (2010)

Diante do explicado, é percebido que a Gestão Estratégica é um processo sistêmico responsável por conduzir o desenvolvimento das estratégias da organização, desde o seu planejamento até a avaliação das mesmas. Neste sentido, o planejamento é uma das etapas da gestão estratégica, no entanto cada um apresenta um modo peculiar de ser desenvolvido. Assim, o planejamento é explicado como a parte estratégica que foi pensada e colocada em prática para ter um objetivo, trazer melhorias e satisfação para seus colaboradores (internos e externos), enfatizando decisões presentes que trarão benefícios futuros. Pode também ser conceituado, como o conjunto de ações que seguem uma ordem visando alcançar as medidas traçadas para o futuro (TAVARES, 2008).

Andreuzza (2008) afirma, desde os primórdios é verificada a existência de planejamento em tudo que pudesse ser executado, começando a desenvolver nesse tempo remoto a história do planejamento estratégico, passando pela atuação do Estado e o militarismo; O planejamento está presente desde a Era da Bíblia até hoje, a chamada Era Digital.

O mesmo acrescenta outros nomes que se destacaram neste tema, tais como: Sun Tzu com a obra *Arte da Guerra* datado de VI a.C., Maquiavel, no clássico trabalho *O Príncipe* escrito em 1513, mas só publicado em 1532, nessa obra o autor apresenta princípios básicos de estratégia e de planejamento, e ainda Clausewitz com *A Guerra* ficando conhecido através da frase *ãa guerra é a continuação da política por outros meios* o autor da obra

explica que os conceitos de tática e estratégia advêm da incerteza, e da necessidade de adaptação de posições.

Com a Revolução Industrial, considerada o marco da evolução na administração das empresas, emergem novas perspectivas de desenvolvimento para a sociedade como um todo, entre estas se destacam: o surgimento dos grandes centros urbanos, o setor fabril, a aplicação da energia à indústria, o melhoramento dos meios de transporte e comunicação, além do aumento do domínio do capitalismo e o grande desenvolvimento tecnológico; Como esse momento foi de grandes mudanças o processo de planejamento ampliou-se e modificou-se sucessivamente, verificando como fator gerador à tomada de decisão. Tavares (2008) divide o processo de planejamento em: Financeiro; a longo prazo; estratégico e gestão estratégica. Chegando a conclusão através de pesquisas empreendidas, contribuições simultâneas e práticas permanentes na Administração.

- Produto /mercado: é o nível básico [...], conforme vistas na matriz produto/mercado ou do BCG;
- De unidade empresarial: é aplicado em um nível [...], conforme vistos na chamada UENs, ou Unidade Estratégica de Negócios;
- De recursos em comum: são os recursos que podem ser utilizados em todas as unidades para se obterem economias de escala;
- De interesse em comum: são estratégias concebidas em comum [...] que o planejamento deve abranger;
- Em nível corporativo: são tendências detectadas no nível superior ao [...] financeiros de toda a empresa (TAVARES, 2008, p.42).

Wright, Kroll e Parnell (2009), apresentam a Matriz de Atratividade de Negócios e Posição no Mercado e a Análise SWOT, como sendo *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Ademais, o planejamento busca a maximização dos resultados e minimização das deficiências utilizando a eficiência, eficácia e efetividade com maior desempenho (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004). Em muitos casos é afetado por diversos fatores que dificultam a sua realização, ficando sob o cuidado constante durante o período de demonstração dos meios aplicados para os objetivos pretendidos, necessário desenvolver condições favoráveis para as oportunidades existentes.

Pode-se dizer que, o planejamento estratégico fica encarregado de fazer a previsão da organização, informando a forma que deve ser executada, aumentando a probabilidade de no futuro, a organização esteja no local, na hora e no momento, indicando a direção certa.

### 2.3 TERCEIRO SETOR

Com as mudanças ocorridas no cenário mundial e a chegada de uma nova era que pode ser intitulada de primeira Revolução Social, homens e mulheres estão sendo convidados a participar dessa dimensão global, visando ampliar novos horizontes e desenvolver uma revolução na qual o lucro deixa de ser o ponto chave passando a ser um mero coadjuvante, determinando as necessidades no campo organizacional. É nesse contexto que as organizações sentem a forte presença da democratização, sendo necessário estarem em constante busca de informações e espaço para o desenvolvimento do mesmo.

De acordo com França Filho (2002), a expressão Terceiro Setor é herdada de uma tradição anglo-saxônica, dotada de ideias filantrópicas, ficando conhecido assim, pelas organizações sem fins lucrativos (*non-profit organizations*) e também denominado no formato jurídico como o *non-profit sector*, identificado por *voluntary sector* (setor voluntário); Não sendo diferente a nomenclatura utilizada nos Estados Unidos onde o termo Terceiro Setor é traduzido do inglês *third sector* que é usado com essas outras expressões *nonprofit organizations* e *voluntary sector* com o mesmo significado anterior. Já na Inglaterra o significado do termo muda sem deixar de lado as características atuantes, ficando agora conhecido como *charities* que tem o significado de caridade, na Europa Continental utiliza ONGs que são Organizações Não Governamentais, e no Brasil e na América Latina recebe o nome de Sociedade Civil (ALBUQUERQUE, 2006). Já para Silva e Silva (2006) no Brasil são considerados do Terceiro Setor apenas as Associações ou Fundações em decorrência das leis existentes.

Paes (2005), diz que antes do conceito de terceiro setor ser elaborado é necessário explicar a existências dos outros dois setores, o Estado (Primeiro Setor) e o Mercado (Segundo Setor), diante disso pode ser dito que o Terceiro Setor é um mobilizador de grande volume de recursos humanos e materiais que está impulsionando as iniciativas voltadas para o desenvolvimento social, existindo nesse setor a inserção das sociedades civis sem fins lucrativos, as associações civis e as fundações de direito privado, todas as entidades de interesse social.

No entanto, o Terceiro Setor pode ser entendido, como aquele que não é público e nem privado, no sentido convencional desses termos, mais guarda uma relação simbiótica e de parentesco com ambos, derivando sua identificação da conjugação entre a metodologia deste com as finalidades dos outros. Portanto, o Terceiro Setor, é composto de organizações com

natureza "privada" (que não visam o lucro), dedicadas aos objetivos sociais ou públicos, mesmo sem estas serem integrantes do governo (PAES, 2005).

Paula (2006) define Terceiro Setor, como conjunto de pessoas ou organizações que usando da sua autonomia e administração própria oferecem serviços voluntários para a sociedade civil. A mesma explica que a história desse setor deu início há poucas décadas começando com um cenário mobilizado por recursos humanos e preocupando-se com a demanda social, porque o Estado não disponibiliza de efetivas condições de desenvolver seu trabalho social sem ajuda desse setor, levando em consideração a capacidade de geração de emprego, principalmente nas sociedades mais desenvolvidas, onde os investimentos são maiores e o aspecto qualitativo é levado pelo idealismo das atividades na democracia, exercendo cidadania e responsabilidade social. Devendo ser considerado, o fato de que o Terceiro Setor tem sua grande abrangência no seu escopo, integrando também as demais que fazem parte da sua constituição.

Esse setor equilibra o ambiente político e econômico nas relações dos Estados e do mercado, nas questões de melhorias sociais, tendo como desafio, a agregação de modelos de instituições e organizações voltadas para os modelos filantrópicos (LOPES, 2006).

O Terceiro Setor, de acordo com Silva e Silva (2006), encontra-se dividido em: Organização social (OS) - pessoas jurídicas que exercem personalidade jurídica de direito privado e público e também grupamentos sociais sem personalidades; Organização Não-Governamental (ONG) - entendido como o grupamento social (pessoas reunidas com destinação para bens vinculados com fins coletivos determinados) que não execute ação governamental; Instituto - quando está relacionado à pessoa jurídica e é entendido como qualquer espécie de pessoa jurídica, tanto governamental como privada, com ou sem fins lucrativos; Entidades beneficentes ó as ONGs que desempenham trabalhos de assistência social, promovendo bem essencial a outrem que estejam; Entidades benemerentes - as prestadoras de serviços de assistência de toda natureza, desde auxílio e apoio a vários interesses da sociedade; Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), Organizações Sociais (OSs), Utilidade Pública (UP) e Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS) - denominações que o governo adotou para as associações ou fundações que desempenham trabalhos mediante leis específicas.

Pode dizer o seguinte, no Brasil o Terceiro Setor começou sua implantação no final do século XIX, com formação e consolidação das organizações não governamentais (ONGs). Nas décadas de 60 e 70 a sociedade estava marcada por restrições político-partidárias impostas pelos militares, tendo maior crescimento nas décadas de 80 e 90 com

uma maior visibilidade, visualizando a grande importância da Igreja durante a segunda metade do século XVI, como exemplos, as Santas Casas, mudando o cenário a partir do século XX, pessoas de outras religiões explicavam que a caridade era para ser promovida pela Igreja Católica e não como algo a parte da igreja, indissociável da mesma, nessa época começaram a promover divisões com parcerias entre a Igreja e Estado (COSTA; VISCONTI, 2001).

Segundo os autores citados, a partir desse momento, a industrialização e a urbanização dessas cidades começaram a mudar o foco da situação, instituições que antes tinham poderes limitados agora poderiam participar efetivamente das mudanças no cenário das organizações. Durante a década de 30, novas mudanças começaram a existir, Legislação específica para entidades não governamentais sem fins lucrativos começaram a fazer parte do cotidiano das mesmas, regendo e definindo seus direitos e obrigações, vigorando até recentemente a elaboração de uma nova legislação.

Costa e Visconti (2001) afirmam ainda, os governos militares deixaram de efetuar seu poderio e a democracia começou a fazer parte do nosso cotidiano. Essas organizações começaram a existir com mais vigor tendo um crescimento considerável e mudanças expressas de fragmentação com características contemporâneas, nesse período foi elaborado a Constituição de 1988, abrindo o leque dos direitos trabalhistas, cidadania política, descentralização das políticas sociais entre outros direitos delegados com a criação da nova Constituição. Antes desse momento, foi observado que os recursos começaram a ser diminuídos, e muitas organizações estrangeiras que disponibilizavam dos mesmos, deixaram de enviar para o Brasil e destinaram esses recursos para outros países mais necessitados como os atingidos pelas guerras ou os mais pobres, mudando todo o contexto existente e construído até agora, nesse momento as ONGs se destacaram pela profissionalização, fazendo diferencial, devido à profissionalização de seus integrantes diante das outras organizações.

Com a década de 90, as Organizações que fazem parte do Terceiro Setor começaram a ser reconhecidas através de uma legislação específica da Constituição recém-criada, tendo como mudança, a preocupação da implementação da administração estratégica nesse setor, havendo uma preocupação com a sustentabilidade e identificação de novas estratégias (COSTA; VISCONTI, 2001).

Agora, pode-se afirmar, essa preocupação está mais forte nos momentos atuais, definida com a sustentabilidade e o uso correto e consciente dos recursos, tornando pauta de muitas reuniões no Brasil e no mundo, na qual as organizações estão voltadas para solidariedade, entrando em uma campanha de ajuda para o planeta, deixando evidente a

importância, pois, o meio ambiente até antes era motivo de pouca preocupação, mas agora está se tornando a maior de todas.

## 2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA NO TERCEIRO SETOR

No enfoque do processo de gestão no terceiro setor, fica entendido que não existem grandes diferenças entre os demais, porque a estrutura usada basicamente é a mesma, essas organizações possuem em seu DNA formatações que são características que derivam em suas ações, onde devem seguir a mesma linha de raciocínio de outros setores, efetuando o planejamento com o mesmo cuidado na eficiência e eficácia, principalmente na satisfação dos seus colaboradores.

Esse planejamento está voltado para as práticas essenciais da estratégia, sendo necessário lidar com questões de alto nível que podem ser exemplificadas da seguinte maneira: fazer uma revisão da missão e principalmente sobre o que ela representa; ter o discernimento das necessidades atuais e futuras dos clientes que fazem parte da organização; preocupar-se com os resultados pretendidos pela organização; desenvolver uma linha de atuação e programação eficiente; definir o posicionamento da organização perante seus desafios; discutir sobre as competências desenvolvidas e como chegar ao sucesso e realização dos objetivos pretendidos com definição geral dos processos de gestão. Podemos observar que são medidas para serem avaliadas e que são tomadas a longo prazo diferente das táticas, que são setoriais e a médio prazo, e as operacionais que são medidas corriqueiras e que estão posicionadas a curto prazo (VOLTOLINI, 2003).

É identificado que o planejamento requer mais atenção sem menosprezar as demais medidas, podendo ser encaixadas como fatores decisivos no processo com igualdade a qualquer outro desenvolvido em uma organização (planejar, executar, controlar e avaliar). De acordo com Voltolini (2003), as organizações não mudam sua forma de gestão conforme o setor, mostrando ao certo, modificações na forma de ampliação e planejamento, com diferenças decorrentes das necessidades, portanto, com delimitações nas questões para atingir *performance* da organização em qualquer segmento, onde algumas delas podem ser explicadas nas seguintes perguntas: Qual a missão? Quais são os clientes? O que esses clientes valorizam? Quais os nossos resultados a ser atingidos? Qual a nossa delimitação de plano?

As organizações do terceiro setor observaram que necessitam de gestores eficientes para administrar, que esse setor não está à espera de pessoas que carreguem apenas

o espírito de boa vontade, mas precisa de pessoas capacitadas, possam desenvolver um trabalho de qualidade e desempenhar um atendimento eficaz para a comunidade. A gestão estratégica no terceiro setor parece ser mais um movimento de colonização do terceiro setor, representado pela lógica do sistema capitalista racionalizado, apresentando um mundo administrado por valores democráticos (OLIVEIRA JUNIOR, 2002).

Salamon (2012 *apud* GIMENES, 2012) afirma, as organizações do terceiro setor enfrentam os desafios de legitimidade, eficiência, sobrevivência e colaboração. Essas podem ser explicadas como agentes que provocam mudanças, nas pessoas, comportamentos, condições, visão, saúde, esperanças e também nas competências e capacidades das mesmas, transformados esses indivíduos em pessoas melhores dentro da sociedade (DRUCKER, 2002).

Diante do exposto, a Gestão Estratégica no Terceiro Setor está preocupada em desenvolver seus trabalhos, realizar seus planejamentos, alcançar seus objetivos e satisfazer seus colaboradores.

### 3 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

Neste capítulo faz-se um relato da organização, o objeto de estudo, história, missão, visão, valores, público-alvo e área de atuação. Os dados aqui encontrados foram apresentados e fornecidos pelo entrevistado, e também encontrados no site da organização.

#### 3.1 PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

- Razão Social: ONG de apoio à Criança e ao Adolescente;
- Nome Fantasia: Operação Resgate;
- CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica): 09.036.030/0001-022
- Forma Jurídica: ONG (Organização Não- Governamental)
- Atividade Principal: atender a criança e ao adolescente em situação de risco, com a finalidade preventiva, educacional, amparo e duração indeterminada.
- Localização: Rua Rosa Maria Sales. Q. 09. L.36. Nova Conquista. Patos- PB
- Número de funcionários: 8 em tempo integral, 3 em tempo parcial e 2 voluntários permanentes e ainda existem outros voluntários, que são os Assistentes Sociais, Psicólogos, Advogados, Dentistas, Pastores e Educadores.

#### 3.2 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

A seguir, faz-se um resumo, com os principais acontecimentos da trajetória da ONG Operação Resgate que realiza um relevante trabalho social com crianças e adolescentes no Município de Patos PB.

A Operação Resgate foi fundada no dia 30 de Julho de 2007, sendo normatizada pela Lei nº 8.9/90 na cidade de Patos/PB, pelo casal Marciano Teixeira e Christina Teixeira. É uma ONG de apoio à Criança e ao Adolescente, com finalidade de prestar atendimento à criança e ao adolescente carente em situação de risco, tendo o objetivo de proporcionar abrigo e proteção, educação e capacitação profissional, na prevenção da delinquência.

A história começa no Havaí, onde Christina e Marciano Teixeira se conheceram, casando-se em 1993 na Suíça, a partir desse momento começaram a fazer parte da Comunidade Missionária, seguindo para a *All Nations* faculdade para estudos bíblicos, e

depois mudando para a Etiópia em 1997. Lá, Marciano Teixeira começou um trabalho em um lar para crianças, ficando a observar a necessidade das crianças daquela localidade. Passado um período, Marciano e Christina começaram a cuidar de algumas crianças de ruas que moravam por perto de sua residência. O casal abrigou essas crianças, oferecendo comida, roupas, remédios e etc. Com um determinado tempo, eles tiveram que abrir um centro, uma vez que não tinham como abrigar mais crianças naquele espaço. No ano de 2000, Marciano e Christina fundaram a Operação Resgate Etiópia, reconhecido um ano depois como o Projeto Puericultura (ato de cuidar de crianças). Depois de sete anos na Etiópia, Christina e Marciano decidiram entregar o projeto para um gerente local.

Na Etiópia atualmente conta com 450 beneficiários em dois centros. Incluindo crianças órfãs, estudantes, mulheres e cegos. Em 2004 foi fundada a Organização de Caridade "ORE Suíça", tendo como membros pessoas voluntárias que se preocupam com a situação, fazendo doações e procurando ajuda de amigos e familiares, mantendo a ONG com recursos privados. Depois de trabalhar alguns anos na Etiópia, Marciano mudou-se com a família para o Sertão do Brasil, chegando a Patos. Enxergando a necessidade e a carência na cidade, Marciano fez uma busca nos bairros mais pobres conversando e fazendo pesquisas com as famílias, com assistentes sociais e membros do governo de Patos na busca de identificar o bairro que mais necessitava de um trabalho social desse porte. O bairro escolhido foi o Nova Conquista para dá início aos trabalhos da ONG. Hoje, a Operação Resgate está com 140 crianças participando do projeto e 13 pessoas cuidando da sede e das crianças, sendo divididas entre funcionários e voluntários.

A Operação Resgate é uma sociedade civil de caráter assistencial sem fins lucrativos, não político partidário que contribui no aprimoramento social da comunidade Patoense, prestando serviços de proteção e apoio à criança e ao adolescente, desenvolvendo projetos educacionais e de saúde, promovendo programas de integração social e reintegração de menores em situações de riscos, e oferecendo oportunidades de capacitação para crianças e adolescentes e seus familiares, com o objetivo de torná-los profissionais em determinadas áreas, valorizando o caráter humano; a ONG retira as crianças de situações de riscos e vulnerabilidade e integra à sua respectiva família, a mesma desempenha seus trabalhos baseados em preceitos da fé cristã, sem qualquer tipo de discriminação, seja de cunho econômico, político, religioso ou racial.

Esse trabalho é desempenhado em dois locais com sede própria, esses prédios têm área total de 1.200m<sup>2</sup>, um deles, chamado de Casa Lar, funciona como abrigo. Neste recinto ficam as crianças enviadas pelo Poder Público permanecendo por tempo integral sob os

cuidados da mãe social e o outro semiaberto que fica localizado na Sede (salas de aulas, quadra de esporte, refeitório, cozinha, sala de informática, biblioteca, sanitários, sala de administração, recepção, playground e outros), atende crianças e adolescentes cadastrados no projeto para participar das atividades, voltando no final do dia para suas casas, ficando aos cuidados dos pais ou responsáveis até o outro dia, os quais irão fazer o regresso para mais um dia de aprendizado e recreação.

É uma ONG que atende crianças e adolescente vindos de famílias carentes que tenham uma renda per capita inferior a um salário mínimo e que estejam na faixa etária de 0 a 18 anos. As que fazem parte da Casa Lar são órfãos, sem a guarda dos pais ou que estejam em situação de risco, a maioria dessas crianças vive em pequenos cômodos alugados com precárias condições de salubridade e higiene não tendo muitas das vezes o alimento diário, porque a renda mensal é insuficiente para suprir as necessidades básicas e também a mãe não ganha o suficiente para dar o sustento dos filhos, ficando a mesma sozinha, responsável pela criação dos pequenos.

Essas crianças assistidas devem está na faixa estaria de 0 a 14 anos (de acordo com o estatuto da criança e do adolescente), munidas de autorização de seus pais ou responsáveis ou que foram encaminhadas pelo conselho tutelar ou poder Judiciário. Elas irão desenvolver atividades pedagógicas e de recreação, as mesmas precisam está matriculadas e frequentando a escola, receberão uma alimentação equilibrada com orientação de um profissional especializado, acompanhamento médico de rotina, a cada seis (6) meses, odontológico preventivo, a cada seis (6) meses, psicológico e neurológico, todos quando for necessário. Como exigência da ONG, os adolescentes com 14 anos ou mais, realizarão tarefas ou afazeres educativos desenvolvidos de acordo com o padrão de funcionamento da entidade, compatível com a faixa etária de cada grupo, para que não haja nenhum prejuízo para ambos, serão observados os fatores responsabilidades, horários, companheirismo e cooperação.

### 3.3 OBJETIVOS GERAIS

Atender a toda comunidade de Patos e região, especialmente aos do Bairro do Mutirão com casa abrigo tipo casa lar para crianças órfãs, abandonadas e sem guardiões especificamente com idade de 0 a 14 anos e assistir crianças de baixa renda ou em situação de risco e vulnerabilidade, garantir-lhes educação de reforço escolar, aulas de informática, esporte, merenda, artes, saúde, noções de higiene e etc. Bem como oferecer atendimento nos lares quando necessário, palestras direcionadas.

### 3.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Garantir condições de moradia digna às crianças e adolescentes que estiverem com seu direito à convivência familiar e comunitária, violado ou ameaçado de violação;

2. Tratar e orientar os menores carentes internos e assistidos, através de métodos pedagógicos sociais e psicológicos aprovados pela sua Diretoria Executiva, visando, sobretudo a integração das crianças e adolescentes em sua própria família e na comunidade local;

3. Oferecer um ambiente familiar que permita às crianças e aos adolescentes internos e assistidos o desenvolvimento de novas aptidões, bem como o cumprimento de horários, obrigatoriedade de frequência à escola e assim possibilitar um novo projeto de vida;

4. Oferecer condições para que os menores carentes internos e assistidos tenham completa assistência médica, odontológica e psicológica, além de reforço escolar, educação física e oficinas pedagógicas variadas;

5. Formação de uma personalidade sadia, despertando na criança e adolescente interno e assistido a sua autoconfiança e autoestima;

6. Despertar na comunidade local o interesse e apoio para a busca de soluções para a problemática da criança e do adolescente carente;

7. Orientar as famílias dos menores internos e assistidos e procurar integra-los nas atividades relacionadas a criança ao adolescente carente;

8. Encarregar-se da defesa da criança e adolescentes internos e assistidos;

9. Ajustamento e o bem estar de cada beneficiário do projeto;

10. Promover cursos de capacitação e qualificação profissional às crianças e aos adolescentes internos e assistidos, proporcionando-lhes condições reais de colocação no mercado de trabalho;

11. Quando em idade apropriada, ministrar cursos de capacitação a todos os menores internos e assistidos pela Operação Resgate, bem como dentro do possível as pessoas que se encontram desempregada, mas buscam algum tipo de especialização, visando à possibilidade de crescer na carreira;

12. Estimular e desenvolver o pleno exercício da cidadania através da educação dos menores abrigados e assistidos para melhorar sua qualidade de vida e da família;

13. Estudar pesquisar e divulgar as causas dos problemas dos menores em situação de risco, bem como suas possíveis soluções;

14. Promover a assistência social beneficente, áreas de saúde, infância, adolescentes e ainda a possibilidade de oferecer educação para pessoas carentes;

15. Difundir atividades sócio-educativas, culturais e científicas, realizando pesquisa, conferências, seminários, cursos e treinamentos, editando publicações, vídeos, assessoria, programas de informática, camisetas, adesivos, materiais destinados a divulgação e informação, sobre os objetivos da Operação Resgate, desde que o produto desta comercialização reverta integralmente para a realização desses objetivos;

16. Estimular a parceria, o diálogo local e a solidariedade entre os diferentes segmentos sociais, participando junto a outras entidades de atividades que visem interesses comuns;

17. Oferecer apoio psicopedagógico, cultural e ambiental em período integral a todas as crianças abrigadas e assistidas, distribuídas, obedecendo a faixa etária; bem como prestar orientação e apoio sócio familiar no sentido de fortalecimento dos vínculos familiares;

18. Garantir alimentação adequada e necessária à faixa etária e condições nutricionais;

19. Promover essenciais cuidados no que diz respeito à higiene pessoal e coletiva no âmbito físico;

20. Promover a prática de esporte e competições;

21. Desenvolver atividades culturais, artísticas e religiosas;

22. Proporcionar recreação, passeios, *pic-nics* e visitas a locais históricos;

23. Angariar fundos para a realização dos propósitos da entidade;

### 3.7 MISSÃO

Cuidar e capacitar crianças vulneráveis, permitindo-lhes atingir seu potencial máximo.

### 3.6 VISÃO

Cuidar de crianças vulneráveis, protegendo e capacitando, através de uma metodologia baseada na comunidade de forma integral, e ser o melhor modelo no programa de proteção à criança e ao adolescente, demonstrando o amor de deus aos pobres.

### 3.7 VALORES

- Sustentabilidade ó nosso compromisso com as comunidades é em longo prazo. Buscando a redução da pobreza: nosso objetivo é capacitar crianças em nossos cuidados, bem como mulheres desamparadas, para que se tornem autossuficientes.
- Valorização da cultura local ó cada projeto é desenvolvido dentro do seu contexto cultural, estabelecendo lideranças e coordenações locais. As crianças em cada projeto são incentivadas a valorizar a própria cultura, manter as tradições regionais celebrando com música típica, danças e Folclore.
- Ética Cristã ó somos Cristãos. A Operação Resgate se empenha em demonstrar o amor a Deus através de suas atividades que são desenvolvidas em contexto com a fé cristã evangélica.
- Integridade ó objetivamos ser fiel a Deus em tudo que fazemos, seja em nossos projetos, ou em nossa captação de recursos e administração a nós confiados. ãAbstemo-nos de práticas que prejudiquem a integridade moral e ética de nossa organização e de nossos parceiros.
- Transparência - procuramos ser transparentes em todas as nossas ações e relações, especialmente na área de Finanças, para tanto, mantemos nossa contabilidade de acordo com as exigências da Lei. Prestamos conta a nossos mantenedores, Governo e parceiros da comunidade. Fornecendo *feedback* aos nossos mantenedores em intervalos regulares ou quando solicitados.
- Foco na Criança ó nossa missão é alcançar as crianças vulneráveis, procurar atingir seu melhor interesse em todos os aspectos, capacitando-os e buscando dar-lhes dignidade e desenvolvimento de seus talentos naturais.
- Mordomia ó Confiamos em Deus para nosso suprimento financeiro, para desenvolver e manter os projetos. Procuramos gerenciar esses recursos de forma eficiente e eficaz, mantendo os custos de administração mais baixo possível.
- Valorizamos pessoas ó todos os nossos beneficiários, bem como nossos mantenedores, nossos funcionários são igualmente valorizados por Deus, e procuramos aplicar isso na prática. Recebemos todos os que estão necessitados independentemente de raça, ou credo religioso, procurando servir a todos com atitude de servo de Cristo.
- Compromisso com os pobres - priorizamos aqueles que são menos favorecidos, marginalizados, fracos e em maiores necessidades em nossa comunidade.

Por tudo que foi relatado, a Operação Resgate desempenha um trabalho de grande magnitude e relevância na cidade de Patos, contribuindo para a melhoria social de crianças e adolescentes que se encontravam marginalizadas e excluídas, na qual agora através da ONG, enxergam a esperança de um futuro melhor.

## 4 METODOLOGIA

Levando em consideração a necessidade de pesquisar para conseguir informações com respostas concretas que possam atingir o objetivo desejado, sente-se a necessidade de estudar diversos autores para a formulação do seguinte tópico, abordando a definição da tipologia da pesquisa e seu universo, a coleta de dados e seus instrumentos, além do tratamento e análise dos dados.

### 4.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A humanidade necessita buscar novas formas e contextos para as explicações das descobertas que afloram a sociedade, deixando evidente que o indivíduo precisa formar ideias conscientes. Aranha (1994 *apud* CERVO; BERVIAM, 2002) explica, o pesquisador obtém a pesquisa através do empirismo, cientificismo, filosofia, e da teologia.

Gil (2010) diz, para um conhecimento receber o nome de científico é preciso verificar se nele existem técnicas que evidenciam o caráter de método e metodologia para explicar o processo de cientificidade. Diante disso, observa-se, que para a atual pesquisa, realizada na Operação Resgate em Patos/PB, com o objetivo de avaliar a visão dos *Stakeholders* em relação às iniciativas empreendidas pela organização, o método que mais se adéqua é a abordagem quali-quantitativa, por empregar instrumentos estatísticos como base, contudo ainda apresenta um ambiente natural em que o pesquisador será o instrumento-chave da pesquisa, com características bibliográficas decorrentes de materiais providos de livros, artigos, revistas e internet. Neves e Domingues (2007) explicam, a abordagem qualitativa exige uma aproximação do pesquisador ao campo de trabalho, exigindo uma melhor definição das questões, instrumentos e coletas de dados usados durante o procedimento.

Este estudo é classificado, quanto a seus objetivos, como **descritivo**, buscando identificar os *stakeholders* da Organização, analisar como acontece o processo de Gestão Estratégica e avaliar a relação e a percepção dos *stakeholders* quanto às iniciativas e medidas estratégicas utilizadas pela Organização. Pinto (2010) diz, a pesquisa descritiva procura a classificação, explicação e interpretação dos fatos que ocorrem espontaneamente com a ausência de interferência do pesquisador. Assim também, procura descrever características de uma determinada população ou fenômeno com o estabelecimento das relações variáveis, envolvendo técnicas de padronização nas coletas dos dados (SILVA; MENESES, 2001).

O método empregado foi um **estudo de caso**, de acordo com Silva e Meneses (2001), envolve estudos profundos de um ou de poucos objetos, de maneira que possa permitir um conhecimento detalhado. Segundo Gil (2010), o estudo de caso deve ser realizado utilizando várias técnicas de coleta de dados para demonstrar mais confiança diante dos resultados. O mesmo é escolhido porque diante da problemática exposta é o que melhor diagnostica as possibilidades de estudo para obter um resultado satisfatório, como estudo de caso único por se tratar de uma análise detalhada para facilitar o entendimento do leitor.

#### 4.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

De acordo com o que está sendo apresentado é identificado o crescimento significativo do Terceiro Setor, ficando evidente a importância do mesmo para a sociedade. Em virtude desse crescimento, a curiosidade é despertada diante da possibilidade de um trabalho bem sucedido, por ser um assunto novo que possibilita várias descobertas. Para esse estudo optou-se pela Organização Operação Resgate, ONG de apoio à criança e ao adolescente, que realiza trabalhos voltados às crianças carentes, desenvolvendo projetos significativos para a comunidade à qual está localizada.

Nesta pesquisa, os instrumentos de coleta de dados utilizados foram, a entrevista e o questionário; a entrevista foi realizada na ONG e feita com o *Stakeholder* responsável pela gestão da organização, neste caso a gestora, já o questionário foi aplicado aos demais *Stakeholders* da organização.

Segundo Neves e Domingues (2007), a entrevista é a busca de informações através de um entrevistado sobre determinado problema ou assunto, uma prática discursiva na obtenção da realidade. A mesma consiste numa técnica que visa uma conversação direta que é dirigida por uma das partes, com obtenção metódica para desempenhar a compreensão da situação, requerendo do pesquisador ideias objetivas das informações e tendo como exigência, medidas de planejamento, conhecimento prévio, local, hora, organização do roteiro e formulário de acompanhamento (PINTO, 2010).

O tipo de entrevista utilizado nesta pesquisa foi a semi estruturada, feita através de um roteiro simples. Nesse tipo de entrevista não existe rigidez de roteiro podendo explorar mais algumas questões (SILVA; MENESES, 2001). Para a mesma, foi elaborado um roteiro de entrevista (Ver Apêndice A) com uma lista de questões com o objetivo de obter informações para a realização do propósito final deste trabalho. Essa entrevista aconteceu no dia 05 do mês de julho de 2013, na sede da organização, com a diretora administrativa. Com

questões elaboradas de acordo com a bibliografia apresentada no trabalho, com a preocupação de alcançar o objetivo geral e os específicos.

O roteiro de entrevista foi dividido em dois blocos para identificar a forma mais viável de chegar aos objetivos específicos, encontrando maneiras de responder as indagações expostas. Tendo no primeiro bloco a busca de identificação dos principais *stakeholders* da Organização. E no segundo bloco obteve-se a formulação de questões para descrever como ocorre o processo de Gestão Estratégica na Organização.

Além da entrevista com a diretora administrativa, foi aplicado um questionário com perguntas fechadas para os *stakeholders*, visando analisar a visão dos mesmos quanto às iniciativas estratégicas empreendidas e avaliar a relação e a percepção deles quanto às iniciativas e medidas estratégicas utilizadas pela Organização.

Neves e Domingues (2007) afirmam, os questionários podem ser explicados quando o pesquisador elabora uma série de perguntas visando obter respostas do informante por escrito; Podendo ser abertas, respostas liberalizadas, ou seja, livres; fechadas são as opções de respostas desenvolvidas pelo pesquisador e mistas que podem ser ditas que acontece quando são disponibilizadas opções de escolhas e oportunidades para a pessoa que está sendo abordado desenvolver a capacidade de optar de forma diferenciada da ideia que o pesquisador propôs.

O questionário (ver Apêndice B) utilizado para a coleta de informações junto aos *stakeholders* da Operação Resgate foi formado por perguntas fechadas de múltipla escolha, em que para as resposta das mesmas foi utilizada uma escala tipo *Likert* com cinco pontos: 1.Péssimo, 2.Ruim, 3.Regular, 4.Bom e 5.Ótimo. As questões envolveram assuntos como: Regras, regulamentos e valores utilizados pela ONG, perguntas referentes à visão e missão, instalações e funcionamento, a forma como a sociedade analisa o projeto, e também referentes a interação dos pais com os voluntários e funcionários da organização, entre outras.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os dados obtidos junto à entrevistada, responsável pela administração da ONG, e também os dados recebidos através das respostas dos *stakeholders*. Vale salientar que os gráficos apresentados neste capítulo foram elaborados após a análise dos questionários.

### 5.1 GESTÃO ORGANIZACIONAL E PROCESSO ESTRATÉGICO NA ONG

As informações apresentadas nesta seção foram colhidas junto à diretora da Operação Resgate e denotam de respostas dadas as perguntas do roteiro de entrevista. Aqui o intuito é identificar os principais *stakeholders* e entender como é a interação dos mesmos na referida organização, bem como, elencar informações acerca do funcionamento geral da organização.

Embora este trabalho foque na análise da visão dos *stakeholders* quanto às iniciativas estratégicas da organização é necessário expor, de início, ainda que resumidamente, a forma que a referida organização definiu e implementou suas estratégias. Após a apresentação do histórico da organização e de apresentar os *stakeholders*, o entrevistado citou algumas decisões estratégicas tomadas ao longo da existência da ONG. De acordo com a gestora, todo ano uma equipe que faz parte da Operação Resgate se reúne na Suíça para traçar o plano estratégico, lançar objetivos e preparar a organização para os desafios do ano.

Inicialmente, a entrevistada colocou em evidência a forma como a ONG foi instalada na cidade de Patos mais precisamente no Bairro Nova Conquista, deixando claro que a principal motivação para esse trabalho ser realizado nesse setor é a carência das famílias que lá residem juntamente com a necessidade de ajudar crianças e adolescentes daquele bairro ou até mesmo da cidade. Diante da necessidade de ajuda para aquelas crianças e famílias, a ONG foi desenvolvendo seu trabalho e com isso foi adquirindo espaço e respeito naquela comunidade, com a realização do projeto foram aparecendo pessoas interessadas, que de alguma maneira querem ajudar, com doações, prestação de trabalho voluntário entre outros. Essa ajuda é sempre bem vinda à ONG, porque a mesma se mantém de doações, os *stakeholders*, fundamentais para que todo o projeto tenha segmento, neste caso, são representados pelas entidades públicas: Governo Estadual (CEASA - Central de

Abastecimento da Secretaria da Agricultura), Governo Municipal (Banco de Alimentação) e Poder Judiciário (Vara da Infância); fornecedores (Supermercados da cidade), voluntários, funcionários da ONG, e a sociedade.

Maximiano (2007) afirma, os *stakeholders* são pessoas associadas à organização, direta ou indiretamente, sofrendo algum de seus efeitos, como clientes, fornecedores, distribuidores, funcionários, ex-funcionários, e a comunidade afetada pelas decisões da administração.

Ainda na primeira parte da entrevista, foi questionado o fator interação e comunicação dos *stakeholders* com os membros da ONG, o entrevistado esclareceu que há uma relação muito boa entre todos, com transparência e clareza, existindo pontos de encontro para discutirem o trabalho que está sendo oferecido e esclarecimentos sobre os resultados das crianças e adolescentes, e sempre que possível uma demonstração do grau de melhoramento da ONG. Deixando evidente que a ONG está sempre disposta a receber visitantes que possam se solidarizar com o trabalho, tornando-se parceiros da organização, conforme explica a entrevistada: “Muitas vezes as pessoas veem à ONG para conhecer o trabalho e a partir disto fazem doações, muitas destas pessoas inclusive, nem gostam que seus nomes sejam divulgados. Tornam-se parceiros anônimos”.

Falando-se sobre o processo estratégico da ONG a gestora relatou, apesar do pouco tempo da instalação na cidade, a mesma já tem todo um processo definido, enfatizando que o principal objetivo é manter a integridade das crianças e adolescentes afastando de situações de risco, mostrando opções para que possam se sentir protegidas e acolhidas distante da criminalidade que as rodeiam.

Então, de acordo com a mesma, todo o projeto trabalha com esse propósito, definindo regras, valores e compartilhando experiências com a comunidade que está localizada, prestando apoio a outras organizações que necessitem de ajuda no desempenho de um trabalho semelhante ao dele. Outra decisão estratégica pode ser colocada em evidência, através do trabalho que é desenvolvido em conjunto com voluntários e comunidade, juntos a Operação Resgate consegue atingir seus ideais, se tornando um exemplo de solidariedade e fidelidade para com o próximo.

Essas e outras decisões identificaram o perfil da organização e determinaram o modo de atuar, definindo os métodos utilizados para o alcance de uma administração estratégica eficaz. Ficando entendido como funciona o processo estratégico nesta organização.

A seguir são evidenciados todos os passos do processo estratégico, seguindo o modelo anteriormente exposto durante a revisão da literatura.

#### a) Análise ambiental

De acordo com a entrevistada, a ONG está sempre buscando informações que possam ajudar no seu desenvolvimento, fazendo análises periódicas das forças que atuam de forma positiva ou negativamente, visualizando as oportunidades e ameaças que possam interferir no seu processo estratégico.

As forças existentes podem influenciar de forma positiva e negativa os fatores internos e externos da organização, bem como é importante que seja feito o julgamento das ações a serem implantadas, relacionando com o tempo, riscos, habilidades e recursos (TAVARES, 2008).

Assim, a diretora relatou, antes da implantação da Operação Resgate, foi feita toda uma pesquisa para identificar o bairro que melhor se adequasse ao trabalho por eles prestado, ela afirma, não foi por acaso que escolheram o Bairro Nova Conquista, essa foi uma medida estratégica, pela localização distante do centro da cidade e também pelos índices de violência e de trabalho infantil registrados naquele setor contra crianças e adolescentes. A mesma enfatizou também a necessidade de ter uma ONG desse tipo na cidade, que se mantém com recursos próprios e vivendo de doações de pessoas que estão localizadas fora do Brasil. As tendências apresentadas pelo entrevistado demonstram oportunidades e ameaças as quais fazem parte do objeto de estudo que será exposto:

- **Ameaça:** a dificuldade de manutenção por ser uma ONG que sobrevive apenas de doações vindas principalmente do exterior (Suíça);
- **Oportunidade:** desenvolver um trabalho de qualidade que possa ser reconhecido por todos, utilizando os preceitos evangélicos por eles adotados;

A gestora afirma que o Governo não está muito preocupado com a situação dessas ONGs, porque são poucas as pessoas que reconhecem o trabalho feito por elas, e para ele não é interessante, devido sua pequena abrangência, principalmente por não ter grandes empresas engajadas divulgando e fazendo propagandas, é um trabalho beneficente, sem lucratividade, feito em silêncio.

Seguindo, ao fazer a análise do ambiente interno, ou seja, empregar um instrumento que defina as habilidades e competências das organizações (TAVARES, 2008),

para tal, foi perguntado ao gestor quais eram os pontos fortes e fracos da Operação Resgate, obtendo as seguintes respostas:

- **Ponto forte:** a experiência trazida da Etiópia com o trabalho semelhante a esse que deu certo, com os mesmos fundadores podendo ser colocado em prática em Patos/PB com a Operação Resgate;
- **Ponto fraco:** a resistência da sociedade no primeiro momento em aceitar aquele tipo de ajuda, por desconhecerem esse tipo de trabalho, que era novidade naquele bairro ou até mesmo na cidade.

Neste sentido, a Operação Resgate está utilizando os métodos relacionados com o de Certo e Peter (2005), afirmam que através da análise do ambiente acontece a correta identificação dos riscos e oportunidades presentes e futuros, influenciando na obtenção das metas a serem conquistadas.

#### b) Estabelecimento das diretrizes

A diretora relata que as diretrizes foram elaboradas na Suíça em uma reunião com os demais membros que fazem parte da ONG, tendo cuidado para que, cada ponto relatado seja colocado em prática minuciosamente.

Em uma reunião decidimos que deveríamos colocar em prática todos os nossos sonhos, nós que fazemos parte da Operação Resgate, em uma conversa formal decidimos quais seriam, a missão, visão e valores, juntamente com os seus fundadores (DIRETORA ENTREVISTADA).

Missão organizacional é um termo declaratório que afirma a existência da organização (CERTO *et al*, 2010). Enquanto que a visão mostra a forma como a organização é reconhecida, e demonstrada através da visão de futuro (TAVARES, 2008). Conforme apresentado, a missão da Operação Resgate definiu o propósito da organização, que é cuidar e capacitar crianças vulneráveis atingindo o seu potencial máximo. Já a visão, citada no tópico 3, pode ser entendida como, cuidar de crianças que estão em situações de risco, protegendo e capacitando de acordo com o evangelismo seguido pelos membros. Estas são, pois, as maiores preocupações da ONG.

Os objetivos foram definidos para colocar em prática a missão e visão da organização, pensando no futuro de crianças e adolescentes desamparadas e que estão em situações desfavoráveis, com famílias marginalizadas e excluídas da sociedade, oferecendo moradia, estímulo e dignidade.

Com relação aos valores apresentados pela diretora, a organização preza pela sustentabilidade do projeto, preocupando-se principalmente com a transparência, cultura local e a ética cristã, visando trabalhar de acordo com os preceitos de Deus, sendo fiel e colocando a dignidade e a fé acima de qualquer coisa, pois, acredita que através da religiosidade pode transformar o cidadão, mostrando que a confiança dedicada livra de muitos males. Como já foram mostrados, os valores estão relacionados com as crenças que a organização deseja seguir, de acordo com as situações do presente e do futuro no processo de gestão (TAVARES, 2008).

Ademais, cabe acrescentar que as diretrizes organizacionais estão de acordo com os propósitos da ONG, facilitando a implementação das estratégias e indo de encontro com a realidade da sociedade à qual está inserida.

### c) Formulação e implementação das estratégias

De acordo com Tavares (2008), a formulação e a implementação tem a mesma função de estabelecer cursos de ação, como já citado anteriormente. Para Certo e Peter (2010), uma organização para atingir seus objetivos deve além de formular, implementar de maneira efetiva suas estratégias. Seguindo os autores, os processos de formulação e implementação estão integrados na organização, um dependendo do outro, para uma eficiente execução dos objetivos pretendidos.

Assim, como foram expostos pelos autores, na Operação Resgate esses processos estão em conjunto, fazendo parte da mesma etapa, a gestora afirma que para a ONG, este é um processo complicado, porque as formulações são elaboradas à longo prazo, não havendo grandes mudanças a não ser que algum imprevisto que não possa ser conciliado com a situação atual prejudique o andamento do projeto. Então, tem que ser bem planejado, para que não ocorram falhas, ela ainda frisou o fato que tudo tem que ser calculado, porque os recursos financeiros são limitados, e que a maior preocupação é que um dia por falta de recursos financeiros esses trabalhos não possam mais ser executados. Como já foi dito em outros tópicos, a ONG sobrevive apenas de doações, sem ter um valor estipulado de arrecadação. Sobre isso a diretora explica: "A nossa maior preocupação é não poder oferecer esse trabalho

por falta de dinheiro, deixando nossas crianças desamparadas, voltando ao estado que as encontramos antes do projeto.

Wright, Kroll e Parnell (2009) afirmam, os processos de formulação de estratégias, implementação e controle em muitos casos são mais complicados nas organizações sem fins lucrativos que nas empresas.

Isso pode ser explicado pelo tamanho da ONG, pelo trabalho desenvolvido ou até mesmo pelo número de colaboradores. Afinal, pode-se dizer, a Operação Resgate tem um processo de formulação e implementação eficaz, apesar de ser uma ONG de pequeno porte, está colocando em prática seus conceitos, buscando aprimorar seus conhecimentos através de sua administração.

#### d) Controle estratégico

O controle estratégico pode ser considerado como o avaliador de todo o processo, este se for bem executado, dá a segurança de resposta para o estrategista. Ele é diferente, especial, porque está centrado no monitoramento e na avaliação do processo de administração estratégica, buscando melhorar e assegurar um funcionamento eficiente e eficaz (CERTO; PETER, 2010).

Quando a diretora foi questionada a respeito desse ponto, a mesma relatou que a ONG faz o controle constantemente, porque é muito importante para eles, os resultados e os objetivos, se positivos ficam satisfeitos, quando negativos vão a procura de formas que possam resolver o que está saindo errado. A mesma enfatizou:

Sou eu quem faz todo o processo de controle, monitorando e avaliando todas as atividades estratégicas empreendidas pela organização, depois do controle avaliado, envio para Suíça os resultados aqui encontrados, tanto os positivos como os negativos para que junto com os fundadores possamos encontrar melhorias para nossa ONG.

Para Campos (2009), o controle é uma etapa importante do processo, é através dela que as organizações observam, questionam e procuram os horizontes, isso no tempo e espaço, tentando encontrar possíveis riscos e oportunidades que possam exigir ações antecipadas com respostas estratégicas para a organização.

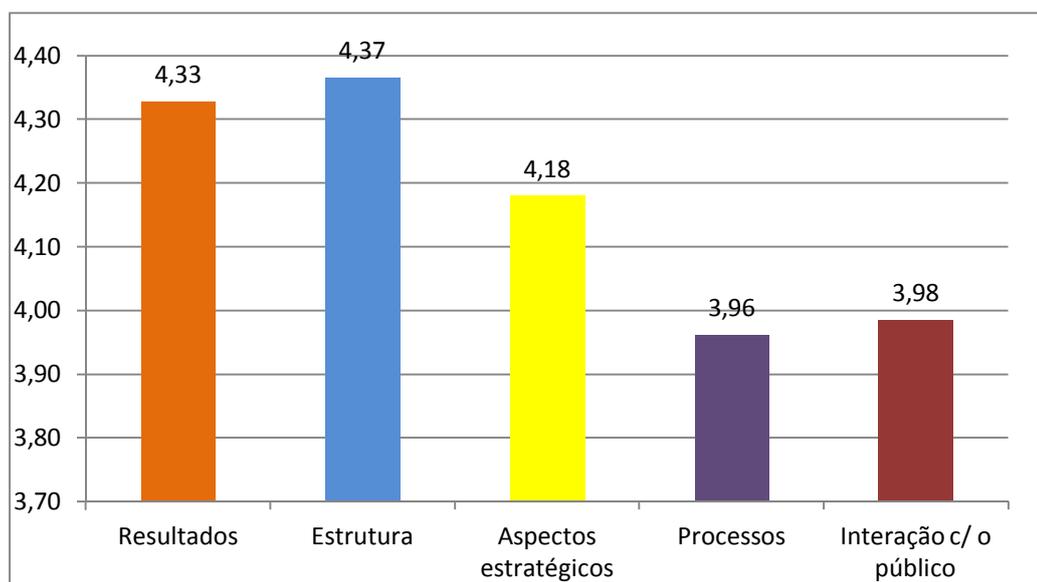
Então, associando controle com a comunicação desenvolvida na ONG, de acordo com os relatos da entrevistada, pode dizer que esta etapa é feita de maneira eficaz, tendo uma interação com os demais colaboradores, existindo a necessidade de transparência sobre os

problemas e resultados, onde todos procuram encontrar soluções que possam trazer benefícios para todos que fazem parte.

## 5.2 RELAÇÃO E VISÃO DOS *STAKEHOLDERS*

Nesta seção estão expostas as informações obtidas com as respostas do questionário aplicado aos *stakeholders* da Operação Resgate. Além de expor as ideias, buscou-se quando possível, fazer uma comparação entre as respostas da gestora e as encontradas com os colaboradores; para isso foram criadas variáveis chaves para apresentar os valores encontrados, elas irão de acordo com os conceitos explicados no referencial teórico, mostrado de acordo com a pesquisa feita, a maior e a menor média encontrada.

Considerando as variáveis chaves a análise sobre as mesmas segue a ordem seguinte: estrutura organizacional, resultados, aspectos estratégicos, processos e interação com o público. Antes de apresentar os resultados da pesquisa separadamente, serão mostrados dois gráficos, o primeiro, com todas as variáveis e o segundo, com os *stakeholders*, ambos, com suas respectivas médias, sentindo a necessidade para um melhor entendimento nos questionamentos da pesquisa.

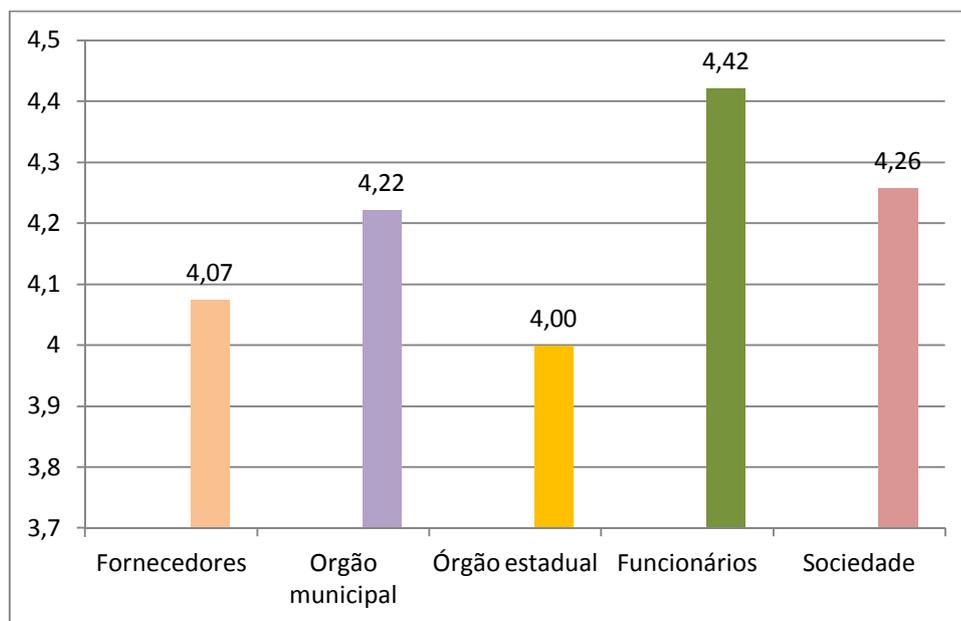


**Gráfico 01:** Médias das variáveis chaves

**Fonte:** Elaboração própria (2013)

De acordo com o gráfico 01, pode entender que a **estrutura** da Operação Resgate foi reconhecida como boa (média 4,37), sobressaindo-se diante das demais. Já a variável com menor média foi a variável **processos** com 3,96 (interação e acompanhamento das pessoas

pós- projeto), o que leva a crer que a estrutura da ONG é bem vista por todos, enquanto que a etapa relacionada aos processos não está sendo bem executada. Frisando que, mesmo sendo a menor média não é considerada tão baixa, já que na escala utilizada o ponto 3 significa *regular*. No entanto, não é possível afirmar se tratar de uma falha na organização ou falta de interesse por parte dos beneficiados.



**Gráfico 02:** Médias da avaliação dos *Stakeholders*

**Fonte:** Elaboração própria (2013)

Analisando o gráfico 02, observa-se que o grupo de *stakeholder* que avaliou a organização com a maior média nas respostas dos questionários foram os **funcionários** com média 4,42, admitindo que os mesmos analisam a ONG como uma boa organização para se atuar e que oferece um trabalho com qualidade para as crianças e familiares assistidos; com menor média o Órgão Estadual (4,0) que afirmou não disponibilizar de informações o suficiente sobre a ONG para chegar a uma resposta final para todas as perguntas questionadas. Sobre isto não é possível afirmar, se ocorre um erro na organização quanto à divulgação das informações ou se o *stakeholder* está sendo omissos em relação ao que ocorre na ONG.

Sobre este fator, Matos (2009) afirma, a comunicação tem características profundamente subjetivas, ao mesmo tempo considerada rica e complicada e dependente do público que utiliza, envolvendo os processos mentais e intelectuais, com diferenças individuais, culturais e sociais. A comunicação já se tornou um fato nas organizações, não existe nenhuma organização que funcione sem uma prática comunicativa (CARDOSO, 2006).

Assim, através dessas definições, pode ser explicado que a comunicação ou informações sobre o trabalho desenvolvido na ONG não está atingindo o *feedback* esperado, criando falhas entre eles (*stakeholders* e organização), mostrando que a inter-relação está sendo comprometida.

Depois de ter avaliado de modo genérico os dados apresentados anteriormente, observa-se a necessidade de avaliar as variáveis chaves, uma a uma para ser possível entender melhor os resultados obtidos. Essa avaliação será feita na mesma ordem que as variáveis foram apresentadas nos gráficos, seguindo o mesmo tópico anterior, mostrando a maior e a menor média obtida e as assertivas estão enumeradas de acordo com o questionário aplicado.

### VARIÁVEL CHAVE: RESULTADOS

1-Péssimo 2-Ruim 3-Regular 4-Bom 5-Ótimo	
ASSERTIVAS	MÉDIAS
1- Como você avalia o trabalho da Operação Resgate?	4,69
13- Como você avalia as mudanças ocorridas na Sociedade?	4,04

**Tabela 01:** Assertivas da variável chave resultados

**Fonte:** Instrumento de Pesquisa (2013)

De acordo com as assertivas apresentadas na tabela acima, pode ser observado que o trabalho da Operação Resgate é visto como bem desempenhado, de qualidade e que está atingindo os seus objetivos, ou seja, a Estratégia está sendo colocada em prática com eficiência, pois, os resultados encontrados estão sendo satisfatórios, significando que todas as etapas do processo estão sendo aplicadas. Como já foi mostrado em um tópico anterior; a Estratégia está integrada ao processo de longo prazo, direcionada ao futuro diante das decisões presentes com objetivos que visam à realização integrada e coerente (NICOLAU, 2001).

Percebe-se que a assertiva que recebeu a menor média questiona as mudanças ocorridas na sociedade, mostrando que mesmo sendo a menor, ela é considerada boa, evidenciando que os *stakeholders* questionados afirmam que existem mudanças significativas na Sociedade e na vida das pessoas envolvidas no projeto e que o trabalho desenvolvido está conseguindo atingir seus objetivos.

### VARIÁVEL CHAVE: ESTRUTURA

1-Péssimo 2-Ruim 3-Regular 4-Bom 5-Ótimo	
ASSERTIVAS	MÉDIAS
8- Como você avalia as instalações e o funcionamento da ONG?	4,38
11- Como você avalia o processo de seleção feito no projeto para o ingresso das crianças no projeto	4,35

**Tabela 02:** Assertivas da variável chave estrutura

**Fonte:** Instrumento de Pesquisa (2013)

Quanto às instalações, de acordo com a análise da visão dos *stakeholders*, a ONG oferece condições necessárias para o desempenho das funções, atendendo o público alvo com conforto e qualidade. Ademais, as condições físicas são apropriadas, mesmo possuindo poucas salas, devido o espaço ainda ser restrito, mas as que existem são ambientes agradáveis e arejados, e os espaços privilegiam as interações entre as crianças e os colaboradores, facilitando a comunicação entre estes.

Boog (2002) defende que a escolha dos integrantes de uma equipe está submetida a fatores implícitos ou explícitos, objetivos ou subjetivos, definindo quem será ou não absorvido. Levando em consideração esse conceito pode-se compreender melhor o processo de seleção das crianças a serem atendidas na Operação Resgate, sabendo que a mesma é feita levando em consideração o grau de dificuldade que a família da mesma se encontra no momento, avaliando a necessidade, observando ainda fatores determinantes como renda, proteção (órfãos), condições de moradia entre outros que evidenciam que ela está em situação de risco.

Neste sentido, pode-se afirmar, a Operação Resgate não tem como abrigar ou oferecer apoio a todos os necessitados de seus trabalhos. Os colaboradores participantes da pesquisa afirmam, pois, a existência de uma pequena falha no processo de seleção mesmo entendendo que é pela dificuldade de adquirir recursos, devido essa escassez, o trabalho fica mais difícil de ser executado, entrando em contradição com o grande número de demanda necessitada de ajuda existente naquele local.

### VARIÁVEL CHAVE: ASPECTOS ESTRATÉGICOS

1-Péssimo 2-Ruim 3-Regular 4-Bom 5-Ótimo	
ASSERTIVAS	MÉDIAS
5-Como você avalia a missão e a visão impostas pela Organização	4,31
4- Como você vê os valores e regras defendidos pela Organização?	4,12

**Tabela 02:** Assertivas da variável chave aspectos estratégicos

**Fonte:** Instrumento de Pesquisa (2013)

Diretrizes são regras que viabilizam e torna explícito e sistemático o processo decisório; e valores estão relacionados às crenças, despertando o desejo da organização levando em consideração o presente e o futuro do processo de gestão (TAVARES, 2008).

Considerando as definições citadas, a variável **aspectos estratégicos**, recebeu essa denominação para representar as diretrizes estratégicas: missão, visão e valores da organização; observa-se nesse caso e em quase todos os outros, que a diferença das médias é muito pequena, nesse em particular pode deixar claro que há uma boa aceitação das diretrizes impostas pela organização, onde os conceitos são bem aplicados e a organização está cumprindo o estabelecido por ela, sabendo que são estratégias criadas com o intuito de colocar em prática as reais necessidades da organização, bem como alcançar os objetivos almejados, procurando executa-los com eficiência e eficácia.

Mesmo com a menor média quando questionados pela assertiva valores, os *stakeholders* reconhecem o trabalho oferecido, entendendo que são muito importantes os valores empregados e seguidos pela Operação Resgate, nesse momento cabe fazer um comparativo com a entrevista, afirmando que os valores empregados estão sendo seguidos a risca, transformando em uma preocupação constante da ONG em efetuar sempre de maneira positiva o seu modo de aplicação, seja nas diretrizes ou nos valores criados por eles.

As mesmas foram criadas com um objetivo comum, cuidar e capacitar crianças necessitadas de apoio, cultural, familiar e social, integrando na sociedade, devolvendo a autoestima e tornando possível a realização de um sonho através da educação, saúde e cidadania.

#### **VARIÁVEL CHAVE: PROCESSOS**

1-Péssimo 2-Ruim 3-Regular 4-Bom 5-Ótimo	
<b>ASSERTIVAS</b>	<b>MÉDIAS</b>
15- Como você avalia a orientação e o acompanhamento pós-projeto?	4,08
14- Como você avalia a comunicação pós-projeto?	3,85

**Tabela 02:** Assertivas da variável chave processos

**Fonte:** Instrumento de Pesquisa (2013)

Analisando as assertivas acima, de acordo com as respostas dadas pelas pessoas questionadas, observa-se que os quesitos orientação e acompanhamento são avaliados como bom; isso leva a entender que são importantes e relevantes para o andamento da ONG. Podendo afirmar, para a sociedade é de grande importância esse acompanhamento uma vez que assegura que o trabalho está e vai dá a garantia de estabilidade moral e segurança para as pessoas beneficiadas.

Quanto à comunicação pós-projeto sabe que é fator chave para o acompanhamento, deixando um pouco contraditória a resposta encontrada, porque se há acompanhamento, necessariamente tem que haver comunicação, entendendo que está havendo falhas nesse processo.

No entanto, acredita-se que, esse é um processo difícil de ser cumprido, levar acompanhamento e orientação para as pessoas que já desvincularam de certa forma da organização, é complicado de ser desenvolvido, deixando um entrave de dificuldade para a ONG.

### **VARIÁVEL CHAVE: INTERAÇÃO EXTERNA**

1-Péssimo 2-Ruim 3-Regular 4-Bom 5-Ótimo	
ASSERTIVAS	MÉDIAS
16- Como você observa a interação da sociedade perante as festividades da ONG?	4,12
17-Como você julga o envolvimento dos pais dos alunos durante o projeto?	3,54

**Tabela 02:** Assertivas da variável chave interação externa

**Fonte:** Instrumento de Pesquisa (2013)

A ONG sempre realiza festividades em datas comemorativas, é uma forma de integrar pais de crianças e Operação Resgate; em uma parte da entrevista que não estava no roteiro mais foi indagado e pode ser considerado importante relatar nesse momento, a entrevistada afirmou que é uma forma de aproximar a todos, o intuito é criar elo com os pais visando conquistar a confiança dos mesmos, também esses eventos são realizados para criarem um ambiente de descontração para que todos possam se divertir e ao mesmo tempo desenvolver cultura. Diante disso, é observado que a ONG procura resolver o problema de comunicação com os pais e com a sociedade, buscando formas de integração social, adquirido confiança e ganhando espaço com seu público alvo.

Por fim, o trabalho desenvolvido pela Organização estudada está sendo desenvolvido com responsabilidade, integrando colaboradores e criando um ambiente de satisfação e respeito, em que todos estão preocupados com o bem estar das crianças e adolescentes assistidos.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito desta pesquisa foi realizar uma análise sobre a visão dos *stakeholders* quanto às iniciativas estratégica empreendidas pela Operação Resgate. Para o alcance do objetivo estabelecido foi necessário inicialmente, realizar um levantamento bibliográfico a fim de entender e explicar os vários aspectos que norteiam o tema Estratégia, Gestão Estratégica e Gestão Estratégica no Terceiro Setor; apresentando um histórico sobre os temas, suas divisões, seus tipos, etapas até chegar a uma fundamentação teórica satisfatória sobre todo o conteúdo.

Com o levantamento, evidenciou-se que para o processo estratégico os autores costumam apontar diferentes modelos para sua realização, utilizando formas variadas, mas todos contemplam as etapas de formular, implementar, avaliar e controlar.

Como já explicitado, os modelos que nortearam este trabalho foi o de Certo, Peter (2010) e Tavares (2008), por entender que estes são os mais coerentes e de compreensão simplificada, além de melhor adaptar-se ao contexto trabalhado. Assim, de acordo com os preceitos destes autores foi desenvolvida a pesquisa na ONG para entender como funciona todo o processo estratégico empreendido. Porém, utilizou-se de outros elementos citados por demais autores, com interesse de elencar mais informações sobre o assunto abordado.

Diante dos achados explicitados na pesquisa, compreende, a Operação Resgate utiliza o processo de gestão estratégia, estabelecendo diretrizes, implementando e controlando periodicamente todo o processo, desenvolvendo um trabalho de qualidade, beneficiando muitas crianças e adolescentes juntamente com suas famílias no Bairro Nova Conquista. Além disso, foi possível perceber que a ONG dá muita importância ao bem estar das mesmas, buscando alcançar seus objetivos de acordo com os preceitos cristãos, enfocando a realidade das pessoas necessitadas e ao mesmo tempo respeitando sua cultura e seus ensinamentos, sem violar a integridade, visando a integração de todos através da informação e da comunicação adotada por ela.

Em alguns momentos verificam-se problemas com a ONG que sejam: a dificuldade de aceitação do trabalho da Operação Resgate, porque é uma modalidade de trabalho nova, no ambiente onde está inserida, e desta maneira, as pessoas ficam desconfiadas e desenvolvem um espírito de rejeição; bem como, por tratar-se de um trabalho beneficente que não visa lucros, mas a mesma relata que com certo tempo esse problema foi superado,

alcançando o respeito e a fidelidade diante das pessoas. Este, como relatado pela entrevistada, foi considerado um ponto fraco que se encontra controlado, criando novas etapas e novas possibilidades de atuação.

Ressalta-se que esta aceitação, bem como a avaliação do trabalho da Operação Resgate foi reconhecida de modo positivo pelos *stakeholders*, demonstrando uma contradição, ou seja, a gestão acredita que a aceitação trata-se de um ponto fraco, enquanto que os *stakeholders* veem como algo bem desenvolvido. Podendo levar a compreensão, de que a ONG, como afirmado pela gestão, superou esse ponto e hoje o seu destaque se encontra justamente neste aspecto, já que desempenha um trabalho bom, de grande aceitação naquela localidade.

Pode-se ainda afirmar, que as dificuldades vivenciadas pela organização ao longo do tempo representaram oportunidades de superação. Assim, mesmo diante de recursos limitados, com tantas crianças necessitando de ajuda, a ONG busca com seus colaboradores, cumprir seus objetivos, missão, visão e valores, demonstrando o grande potencial da organização.

Esta pesquisa serviu para demonstrar a visão dos *stakeholders*, o processo estratégico da Operação Resgate, e a integração dos envolvidos, assim como, da sociedade com o projeto, observando que existem limitações a serem consideradas, pois, é uma organização sem fins lucrativos que sobrevive exclusivamente de doações e que encontra limitações para manter o projeto, mas que busca sempre alternativas para o seu crescimento, aprendizado e progresso.

## **7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

Como limitações do presente trabalho, cita-se o fato da Gestão Estratégica no Terceiro Setor ainda não disponibilizar de muitas bibliografias, dificultando o acesso às informações, outra limitação encontrada, é a existência de apenas uma ONG (Operação Resgate) desempenhando esse tipo de trabalho na cidade de Patos, restringindo a possibilidade de expansão da pesquisa.

Outra limitação encontrada foi o acesso aos *stakeholders*, apesar de serem muitos, alguns ainda se negaram a disponibilizar todas as informações do questionário, alegando desconhecer o assunto.

## 8 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Como já foi explicado no tópico anterior, o assunto Gestão Estratégica no Terceiro Setor é um assunto novo requerendo novas pesquisas, sendo avaliado como um tema interessante para as organizações, porque independente da organização todas tem que definir o processo estratégico. Diante disto, recomenda-se como sugestões de pesquisa:

- a realização de análises sobre a Gestão Estratégica no Terceiro Setor, avaliando o processo estratégico de ONGs semelhantes à Operação Resgate;
- a realização de análises sobre o papel que o Governo assume diante do trabalho desenvolvido por estas organizações;
- estudar o impacto do trabalho desenvolvido por uma ONG na sociedade, mostrando a forma como estas organizações influenciam a vida das pessoas envolvidas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, M, V, M; SANTOS, A, R. **Princípios da Gestão Estratégica e suas Aplicações na Biblioteca Universitária**. Universidade Federal Fluminense. Niterói. RJ. 2007.15.p.

ALBUQUERQUE. A, C, C. **Terceiro Setor.História e Gestão de Organizações**. ed. Summus. São Paulo. 2006.p 18.

ANDREUZZA. M.G.S.B. **Planejamento Estratégico**. SAGRES.Política e Gestão Estratégica Aplicadas.Curso de Planejamento Estratégico.2008.p.40.

BARNEY, J.B; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: casos brasileiros**. São Paulo: Pearson, 2007.

BOOG, G. **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2002.

BOUDENS, E. **Terceiro Setor: Legislação**. Consultoria Administrativa. Fev. 2000. 60p.

CAMARGOS, M, A; DIAS, A, T. **Estratégia,Administração Estratégica e Estratégia Corporativa:Uma síntese teórica**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, nº 1, jan./mar. 2003.p.13.

CAMPOS, Wagner. **O que é gestão estratégica?** Publicado em: 12 mar. 2009. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-que-e-a-gestao-estrategica/28653/> >. Acesso em14, ago, 2013.

CARDOSO, O, O. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos**. Universidade de Münster (Alemanha), RAP. Rio de Janeiro. Nov./Dez, 2006.

CERTO,S.C; PETER, J.P. **Administração Estratégica**.2.ed.São Paulo. Pearson, 2005, 304p

CERTO, S.C; PETER, J.P. **Administração Estratégica**. 2. ed.São Paulo. Pearson, 2010, 304p

CERVO, A, L; BERVIAM, P, A. **Metodologia Científica**. ed. São Paulo: Prentice Hall. 2002.

CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico Fundamentos e Aplicações da Intenção aos Resultados**. ed. Elsevier. 2004.p.39

COSTA, C,S; VISCONTI,G,R. **Terceiro Setor e Desenvolvimento Social**. Relato Setorial.AS/GESET n. 3, jul, 2001

CUNHA, H.P. **Gestão Estratégica aplicada em uma Organização do Terceiro Setor; Uma mudança de paradigma**. Sitientibus. Feira de Santana BA, n°39, jul-dez. 2008, p. 191-205.

DRUCKER, P.F. **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FRANÇA. F.G.C. **Terceiro Setor, Economia Social, Economia Solidária e Economia Popular: traçando fronteiras conceituais**. Bahia Análise & Dados.Salvador.BA.SEI,v.12,n.1,jun.2002.p.9-19.

FREEMAN, R. E; REED, D, L. **Acionistas e partes interessadas: uma nova perspectiva sobre Governança Corporativa**. ed. 3. [SI]: California Management Review, Spring83. V.25.1984. p. 88-106.

GHEMAWAT, P. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIMENES, H, C; **Modelo de Gestão Estratégica em ONG de Pequeno Porte: Caso da ONG Hospitalaço**. Dissertação apresentada na Faculdade Campo Limpo Paulista. São Paulo. 2012.

JUNQUEIRA, L.A.P. **A Gestão Intersetorial das Políticas Sociais e o Terceiro Setor**. Saúde e Sociedade, v.13, n°.1, jan/abr 2004, p. 25-36.

LOPES, J, F, B. **Gestão de Organizações no Terceiro Setor em São José dos Campos**. Dissertação apresentada Título de Mestre pelo Curso de Mestrado em Gestão e

Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração. Universidade de Taubaté. São Paulo. 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola clássica à competitividade da economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A, C, A. **Teoria geral da administração: Da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

MATOS, G, G. **Comunicação Empresarial sem complicação**. ed. 2. rev. ampl. Barueri. São Paulo: Manole Ltda. 2009.

MINTZBERG, H. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NEVES,E,B; DOMINGUES,C,A. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. ed. Rio de Janeiro. *Copyright*, 2007, p. 204.

NICOLAU,I. **O Conceito de Estratégia**. ISCTE. set. 2001. 17p.

OLIVEIRA JUNIOR, A, R. **A gestão estratégica no terceiro setor: estudo de caso numa organização eclesial**. 2002. Disponível em: < <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3675> > Acesso em: 11 set. 2013.

PAULA,M.G.R. **Terceiro Setor:As Fundações Educacionais como Setor Solidário**. Econ. Pesquisa. Araçatuba, v.8, n.8, ago. 2006, p. 107-127.

PAES,J,E,S. **Terceiro Setor: Conceituação e Observância dos Princípios Constitucionais Aplicáveis à Administração Pública**. Editora Fórum. Disponível em:< [http://www.editoraforum.com.br/produtos\\_listage](http://www.editoraforum.com.br/produtos_listage)>.Acesso em: 28 jul. 2013.

PELLISSARI,A,S. **Processo de Formulação de Estratégias em Pequenas Empresas com Base na Cultura Corporativa e Competências Gerenciais**. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo da Universidade Metodista de Piracicaba. Santa Bárbara D'Oeste SP.2007.p.40-73.

PINTO, A, F, C, M. **Metodologia do trabalho científico: planejamento, estrutura e apresentação de trabalhos acadêmicos, segundo as normas da ABNT**. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2010. Disponível em: <

<http://www.iceg.pucminas.br/ApostilaMetdologiaCientificaAdministracao.pdf> >. Acesso em: 19 jul. 2013.

PORTER, M. **O que é Estratégia?** Artigo apresentado na Universidade Católica do Rio Grande do Sul. nov/dez. de 1996, 11.p

RINALDI, R. N. **Adaptação Estratégica na Universidade Estadual do Oeste do Paraná.** 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). ó Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

SARAIVA, A, C, P; BORREGO, J, L, S. **Estratégia nas Organizações.** Instituto Superior de Engenharia de Coimbra. Coimbra PT. ma. 2007, 20.p.

SILVA, B, M; SILVA, E, M, F. Roteiro do Terceiro Setor: Associações e Fundações. O que são, como instituir, administrar e prestar contas. 3. Ed. Prax. Belo Horizonte. 2006. 240. p.

SILVA, E. M. F; AGUIAR, M. T. **Terceiro Setor ó Buscando uma conceituação.** 2004 Disponível em: <[http://www.artenaescola.org.br/pesquise\\_artigos\\_textos.php?id\\_m=102](http://www.artenaescola.org.br/pesquise_artigos_textos.php?id_m=102)>. Acesso em: 12 out. 2012.

SILVA, E. L; MENESES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção Laboratório de Ensino a Distância da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001, 121.p.

SOARES, C. A. L. **Gestão Estratégica e Liderança no Terceiro Setor: Um estudo de caso em Organizações Não Governamentais.** Dissertação apresentada ao curso de Pós Graduação em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense. Niterói-RJ, 2004, p. 129.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica.** 2. ed. São Paulo. Atlas, 2008. 440p

TZU, SUN. **A Arte da Guerra.** Tradução do Inglês, interpretação Luiz Figueredo, 2002, 88p.

VOLTOLINI, R. **Terceiro Setor: Planejamento e Gestão.** ed Senac, São Paulo, 2003, p.36-52.

WHITTINGTON.R. **O que é Estratégia.** 2002. Disponível em:  
<<http://books.google.com.br/books?id=Xex4NBYCUPIC&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Richard+Whittington%22&hl=ptBR&As=X&ei=B3XxUZerOZLW9ASIr4HYBw&Ved=OCDCQ6AEWAQ#V=onepage&q&f=f>>. Acesso em: 25 de Jul.2013.

WRIGHT, P; KROLL, M, J; PARNELL, J. **Administração estratégica.** 1. ed. 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

THOMPSON JR, A, A; STRICKLAND III, A, J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução.** Ed. São Paulo: Pioneira. 2000.

## APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista

### **OBJETIVO GERAL**

Analisar a visão dos *stakeholders* da Operação Resgate quanto às iniciativas estratégicas empreendidas pela Organização.

### **OBJETIVO ESPECÍFICO**

Identificar os principais *stakeholders* da Organização;

#### **Questões para atender este objetivo específico:**

- 1- Faça uma breve descrição da história da ONG. (Criação, crescimento, conquista de financiadores etc.)
- 2- Quais são os *stakeholders* da organização?
- 3- Como a organização lida com seus *stakeholders*? (Clientes, fornecedores, funcionários, governo, comunidade etc.)
- 4- Como é a comunicação (*feedback*) da ONG com os seus *stakeholders*?

### **OBJETIVO ESPECÍFICO**

Descrever como ocorre o processo de Gestão Estratégica na Organização;

**Questões para atender este objetivo específico:**

5- Descreva decisões estratégicas importantes que ocorreram ao longo do tempo de existência da organização.

6- Como é feita a **análise** do ambiente externo, no que tange ao macroambiente, ou seja, às forças: políticos-legais, tecnológicas, sociais e econômicas (pessoas envolvidas, tecnologias utilizadas, método utilizado)

7- Quais os principais eventos ou ocorrências externos que exigiram mudanças estratégicas ao longo do tempo (na economia, demografia, surgimento de novas tecnologias, política, governo etc.)?

8- Como a organização age em relação às oportunidades e/ou problemas que surgem?

9- Quais as atuais tendências do setor?

10- Quanto ao ambiente interno, quais são seus pontos fortes e fracos?

11- A organização tem visão, missão e objetivos determinados? Se existem, como foram escolhidos? E quais são?

12- Descreva o processo de formulação das estratégias na organização, do momento de sua concepção até a implementação. (pessoas envolvidas, recursos utilizados etc.)

13- A formulação da estratégia é separada de sua implementação? Quem é responsável pelo quê?

14- A estratégia é formulada e ajustada levando-se em consideração aspectos da cultura organizacional? Como isso acontece?

15- As estratégias formuladas são de curto, médio ou longo prazo? Explique.

16- A empresa desenvolve e implementa estratégias não previstas, uma vez que ocorrem constantes mudanças no ambiente?

17- Quais recursos são utilizados para a implementação de uma estratégia?

18- Como é a comunicação entre os níveis hierárquicos na ONG? E os *feedbacks* (respostas) das etapas do processo?

19- Como ocorre a etapa de controle na ONG? (Pessoas envolvidas, métodos utilizados, recursos)

20- O que ocorre se na etapa de controle for identificado alguma falha ou erro?

## APÊNDICE B ó Questionário Utilizado

### OBJETIVO ESPECÍFICO:

- Avaliar a relação e a visão dos *stakeholders* quanto às iniciativas e medidas estratégicas utilizadas pela Organização;

A seguir, encontram-se algumas perguntas que foram formuladas com a finalidade de fazer uma avaliação para o objetivo específico citado acima. Para cada uma delas indique, por favor, a frequência que costumam ocorrer levando em consideração as alternativas contidas nos números de 1 a 5 e marque com um X apenas um dos números localizado a sua direita na tabela. Lembre-se de marcar sempre o número que confirme a sua opinião, por exemplo, na questão 1 se você acredita que a resposta é Péssimo, marcar um X no número 1.

1-Péssimo    2- Ruim    3-Regular    4- Bom    5-Ótimo

<b>Assertivas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1- Como você avalia o trabalho da Operação Resgate no Bairro Nova Conquista?					
2- Qual o grau de melhoramento das crianças que estão matriculadas no Projeto?					
3- Qual o grau de aproximação dos membros da ONG com os familiares das crianças matriculadas?					
4- Como você vê os valores e regras defendidos pela organização?					
5- Como você avalia a missão e a visão imposta pela Organização?					
6- Qual o acesso da população do Bairro com o trabalho desempenhado pela Organização?					
7- Como você observa as regras e regulamentos existentes na Operação Resgate?					
8- Como você avalia as instalações e o funcionamento da Operação Resgate?					
9- Como você analisa o trabalho dos voluntários que ajudam a Operação Resgate?					
10- Como você analisa o trabalho dos funcionários que ajudam a Operação Resgate?					

11- Sabendo que a Organização comporta ãum pequeno número de criançasõ por causa das suas instalações; Como você observa a seleção feita para o ingresso das crianças no projeto?					
12- Quanto ao objetivo da ONG: De que forma tem atingido as expectativas da população?					
13- Como você avalia as mudanças ocorridas na Sociedade pelo Projeto?					
14- Como você avalia a comunicação entre as pessoas que passam pelo projeto?					
15- Como você avalia a orientação ou acompanhamento das pessoas que deixam o projeto na vida "pós-projeto Operação Resgate"?					
16- Como você observa a interação da sociedade perante as festividades (Dia das Mães, Juninas, Dia das Crianças entre outras) ofertadas pela ONG?					
17- Como você julga o envolvimento dos pais dos alunos durante o projeto?					
18- Como você analisa a visão da sociedade com o envolvimento dos pais com os voluntários da ONG?					