



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

JOÃO LENNON BATISTA

**MODELO DE CERTO NA GESTÃO DO TERCEIRO SETOR:
UTILIZAÇÃO DE UM ESTUDO DE CASO COM TÉCNICA DA
HISTÓRIA ORAL**

PATOS – PB
2014

JOÃO LENNON BATISTA

**MODELO DE CERTO NA GESTÃO DO TERCEIRO SETOR:
UTILIZAÇÃO DE UM ESTUDO DE CASO COM TÉCNICA DA
HISTÓRIA ORAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Gabriela Tavares dos Santos.

PATOS – PB
2014

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

B333m Batista, João Lennon
Modelo de Certo na gestão do Terceiro Setor [manuscrito] :
utilização de um estudo de caso com técnica da história oral / João
Lennon Batista. - 2014.
21 p.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de
Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2014.
"Orientação: Profa. Msc. Gabriela Tavares dos Santos,
CCEA".

1. ONG. 2. Gestão estratégica. 3. Certo. 4. História oral. I.
Título.

21. ed. CDD 658.048

JOÃO LENNON BATISTA

**MODELO DE CERTO NA GESTÃO DO TERCEIRO SETOR: UTILIZAÇÃO DE UM
ESTUDO DE CASO COM TÉCNICA DA HISTÓRIA ORAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Graduação em Administração da
Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento
à exigência para obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Aprovado em 25/07/2014

Gabriela Tavares dos Santos

Prof.^a Msc. Gabriela Tavares dos Santos / UEPB

Orientadora

Dante Flávio Oliveira Passos

Prof. Msc. Dante Flávio Oliveira Passos / UEPB

Examinador

Douglas da Silva Cunha

Prof. Msc. Douglas da Silva Cunha / UEPB

Examinador

MODELO DE CERTO NA GESTÃO DO TERCEIRO SETOR: UTILIZAÇÃO DE UM ESTUDO DE CASO COM TÉCNICA DA HISTÓRIA ORAL

João Lennon Batista¹

Orientadora: Msc. Gabriela Tavares dos Santos

RESUMO

As organizações do terceiro setor e constituem como um importante elemento para o desenvolvimento social, pois atuam num espaço onde o principal objetivo é o bem-estar da sociedade. Todavia, essas organizações, assim como as públicas e privadas, também necessitam de uma gestão otimizada para se sobressaírem em um ambiente repleto de rápidas transformações. Diante disso, este artigo realizou uma análise sobre práticas de gestão estratégica pautadas no modelo proposto por Certo na ONG Café Cultura, localizada em Santa Luzia/PB, buscando identificar pontos de concordância desse tipo de gestão numa organização do terceiro setor. Para isso, foram utilizados como técnicas de pesquisa a observação direta junto com a aplicação de um questionário na ONG em estudo. Os resultados obtidos na pesquisa constataram que a instituição aborda de modo parcial a teoria estudada, identificando divergências existentes na etapa de formulação, implementação e controle das estratégias. **PALAVRAS-CHAVE:** ONG. Gestão Estratégica. Certo. História Oral.

ABSTRACT

The third sector organizations and constitute an important element for social development because they act in a space where the main objective is the welfare of society. However, these organizations, as well as public and private, also require an optimized managed to excel in an environment full of rapid change. Therefore, this paper conducted an analysis of strategic management practices in the proposed guided by the NGO Right Coffee Culture, located in Santa Luzia / PB model, seeking to identify points of agreement of IPM in a third sector organization. For this, they were used as research techniques direct observation along with a questionnaire study on NGOs. The results obtained in the research found that the imposition of partially addresses the theory studied by identifying divergences in the formulation, implementation and control strategies step. **KEYWORDS:** NGO. Strategic Management. Right. Oral History.

1 INTRODUÇÃO

No atual contexto organizacional, há a constante necessidade de lidar com diversos fatores como a globalização dos mercados, a acirrada concorrência e as exigências dos clientes, que passaram a ser cada vez mais criteriosos. Nesse sentido, o ambiente externo organizacional se tornou um fator crítico relevante para a organizações, que iniciaram então a

¹ Discente da Universidade Estadual da Paraíba – Campus VII, Patos/PB. E-mail: joao_lennon@outlook.com

desenvolver estratégias e planos de ação no intuito de alcançar os seus objetivos, buscando o seu crescimento num contexto marcado por transformações que exigem constantemente um rápido reposicionamento no mercado.

As organizações direcionam os seus esforços na conquista de espaço no mercado, em um contínuo ciclo de inovação de seus processos e estratégias. As organizações devem se preparar para as transformações do macro ambiente, que aceleram o processo de obsolescência de produtos, obrigando os envolvidos no mercado a adotarem práticas e soluções inovadoras (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2007). Torna-se necessário a criação de um plano organizado de alcance de objetivos que possua uma visão sistemática, de abrangência global, formulando-se assim uma visão inicial sobre a Administração Estratégica.

A visão estratégica é responsável por demonstrar a direção que a organização aspira alcançar para desenvolver e estabilizar os seus interesses. Trata-se do trajeto sobre linhas estratégicas de decisões que a organização planeja para o futuro (THOMPSON JR; STRICKLAND III; GAMBLE, 2011). A visão estratégica contribui para o melhor diagnóstico sobre as forças externas ambientais, que são variáveis amplas e influem direta e indiretamente no modo de gestão das empresas, capazes de se tornarem elementos determinantes para o sucesso organizacional.

No entanto, existem tipos de organizações que não têm em vista a rentabilidade monetária e os ganhos financeiros de mercado como objetivo principal. São as Organizações do Terceiro Setor que desenvolvem ações em diversos setores da sociedade como educação, saúde e cultura.

O Estado é o agente governamental que atua na esfera pública estatal, utilizando-se de recursos públicos para fins públicos. O Mercado é o agente que atua na esfera privada utilizando de recursos privados para fins privados. E o Terceiro Setor é o agente privado que atua com recursos privados para fins públicos. Portanto, genericamente, o Terceiro Setor é visto como resultado de uma conjunção entre as finalidades do Primeiro Setor e a metodologia do Segundo, ou seja, composto por instituições que, apesar de visualizarem benefícios coletivos são de natureza privada e não objetivam lucros financeiros (ARAGÃO; COSTA, 2013, p. 5).

Tais instituições enfrentam desafios de eficiência no que diz respeito a sua gestão, que apresentam limitações administrativas como desempenho de gerência, profissionalização dos colaboradores e voluntários, redução de custos, entre outros aspectos operacionais (TENÓRIO, 2005). É necessário que as organizações do Terceiro Setor possuam uma estrutura de ações relacionadas ao ambiente externo onde está arraigada, em que todas as

intenções estejam voltadas para a mesma finalidade, focalizadas em um propósito que cause um impacto positivo para todo o conjunto de membros compreendidos no processo e que contribuam para um desempenho satisfatório diante do contexto organizacional.

Destarte, a Administração Estratégica surge como um fator relevante para que tais organizações alcancem seus objetivos e metas, utilizando-se de modelos de teorias sobre o tema em questão existentes na literatura da área em estudo, contribuindo para a concretização de ações orientadas em métodos racionalizados e eficazes de gestão, além da amplificação do campo de estudo investigado.

Perante essa conjuntura apresentada no âmbito da gestão estratégica, este referido trabalho científico levanta o seguinte questionamento: **Como a Organização Não Governamental (ONG) Café Cultura utiliza o modelo proposto por Certo em Administração Estratégica?**

Baseando-se na problemática desenvolvida, o objetivo do trabalho está fundamentado em compreender a adequação do modelo de Certo de administração estratégica existente em uma organização pertencente ao terceiro setor, descrevendo quais os pontos de concordância em que tal instrumento de gestão encontra neste tipo de organização.

Sobre a justificativa de realização do trabalho, do ponto de vista teórico, torna-se relevante no âmbito científico e acadêmico, uma vez que, contribui para o aprofundamento e o acréscimo dos estudos sobre a administração estratégica abordada em organizações do terceiro setor, colaborando, assim, para o incremento de teorias e produções textuais já existentes. A justificativa prática da realização do artigo se pauta, principalmente, na concepção de ampliação de conhecimentos do campo estudado na trajetória profissional do pesquisador, bem como os indivíduos direta ou indiretamente envolvidos.

Quanto à estrutura, o artigo está dividido em cinco partes principais. Primeiramente, a introdução contendo contextualizações sobre o tema e os objetivos e justificativas do trabalho. Na segunda parte, encontra-se a fundamentação teórica, abordando conceitos sobre a Administração Estratégica e o Terceiro Setor. Logo após, encontra-se a metodologia utilizada no trabalho, bem como a caracterização do objeto de pesquisa e, subsequentemente, a análise dos resultados conseguidos na pesquisa, bem como as suas conclusões vistas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceitos sobre administração estratégica

No atual cenário de transformações rápidas do ambiente organizacional, as organizações não podem exercer suas atividades de uma forma improvisada. As organizações passaram então a desenvolver ações planejadas e implementadas para o alcance de tal posição no mercado. À medida que a organização cumpre seus objetivos eficazmente, maior torna-se a sua dependência em realizar as suas estratégias e ações de acordo com o meio ambiente que a envolve (SANTOS, 2008).

Diante desse contexto, surgiu a necessidade de desenvolver ações e estratégias completas que focassem na organização como um todo e considerassem tanto seus aspectos internos quanto os externos, caracterizando uma abordagem global e que não se restringisse somente de forma interna na empresa.

A Administração Estratégica representa um elemento imprescindível para o alcance de tal abordagem global na organização. Trata-se de uma administração voltada para o futuro, organizada de forma estruturada e sistêmica, que estabelece um conjunto de preceitos, regulamentos e papéis com o intuito de formalizar o processo de planejamento de cenários futuros para a organização de modo sistêmico, bem como os seus instrumentos de controle diante da realidade ambiental onde está inserida, promovendo a maximização das relações interpessoais (OLIVEIRA, 2007).

A administração estratégica corresponde ao conjunto de atividades elaboradas de forma proposital e racionalizada cujo principal objetivo está concentrado na integração e adaptação das competências do âmbito interno da organização com o seu ambiente, promovendo assim uma visão completa e sistêmica do contexto onde está inserida (TAVARES, 2008).

A administração estratégica torna as empresas eficientes e eficazes no contexto organizacional no qual estão incluídas através do diagnóstico, desenvolvimento e transformação dos processos inerentes aos ambiente interno e externo, este último, caracterizado por constantes mutações. Ela busca a implementação das estratégias formuladas de maneira sistêmica, integrada e associada, visando o alcance dos objetivos estabelecidos (CHIAVENATO, 2007).

Em um sentido mais amplo, a administração estratégica consiste em um agrupamento de ações e decisões que garantam que a organização consiga desenvolver e sustentar mudanças e ajustes com seu ambiente, mantendo estes ajustes compatíveis com as atividades e o ambiente, contribuindo para a viabilidade competitiva (WRIGHT, KROLL E PARNELL, 2011).

Pode-se compreender, então, que a administração estratégica é, portanto, uma espécie de parâmetro entre o que uma organização representa atualmente no contexto no qual está inserida e o que ela pretende se tornar em um determinado espaço de tempo, utilizando-se de ações eficientes para o alcance dos objetivos.

Com a evolução do pensamento estratégico organizacional, diversos estudiosos desenvolveram modelos de administração estratégica visando a implantação das teorias desenvolvidas na prática organizacional, propiciando a escolha de diversas direções para a efetiva gestão organizacional e a sua manutenção diante de um ambiente organizacional volátil e altamente competitivo, conforme é visto subsequentemente no decorrer deste artigo.

2.2 Modelos de Administração Estratégica

A esfera de conhecimentos sobre a Administração Estratégica é ampla e ao longo da evolução de seus conceitos vários autores e especialistas no assunto desenvolveram diversos modelos, contribuindo para uma melhor compreensão e amplificação da literatura existente sobre o tema em estudo.

Para Wright, Kroll e Parnell (2011), o processo de administração estratégica é iniciado com: (I) a análise ambiental das oportunidades e ameaças; (II) a análise do ambiente interno (recursos, missão e objetivos); (III) Implementação de estratégias; (IV) formulação de estratégias e; (V) controle estratégico.

Por Tavares (2008), a gestão estratégica abarca onze etapas: (1) Delimitação do negócio, formulação da visão, missão e o inventário das competências distintivas; (2) Análise macro ambiental; (3) Análise dos públicos relevantes, do ambiente competitivo e dos tipos de relacionamentos; (4) Análise do ambiente interno; (5) Estabelecimento dos valores e políticas; (6) Formulação e implementação estratégica; (7) Definição dos objetivos; (8) Elaboração do orçamento; (9) Definição de parâmetros de avaliação e controle; (10) Formulação de um sistema de gerenciamento de responsabilidades e; (11) Implantação das ações.

Como já citado, este presente trabalho é fundamentado no modelo de planejamento estratégico proposto por Certo (2005). De acordo com este autor, o processo de planejamento é formado por etapas. São elas: a análise do ambiente; o estabelecimento das diretrizes organizacionais; a formulação de estratégias; a implementação de estratégias; e o controle estratégico. Analisaremos cada uma destas etapas:

1. Análise do ambiente: é o processo de identificar e monitorar as variáveis que a empresa enfrenta em seu ambiente interno e externo. Trata-se de identificar as ameaças e as oportunidades que estão presentes no ambiente externo e os pontos fracos e pontos fortes presentes em seu ambiente externo.

2. Estabelecimento das diretrizes organizacionais: é a utilização de indicadores que norteiam a direção da organização para que ela alcance os seus objetivos pretendidos. Correspondem à missão, a visão e os objetivos organizacionais. A missão e a visão são indicadores globais à empresa, enquanto os objetivos constituem-se por pontos mais específicos.

3. Formulação de estratégias: a formulação de estratégias diz respeito à definição das ações e decisões que a empresa deverá tomar para o cumprimento dos seus objetivos organizacionais. Para isso, é necessário levar em conta a análise do ambiente interno e externo da organização.

4. Implementação de estratégias: é a etapa responsável por colocar em ação todas as estratégias desenvolvidas na etapa anterior. É uma etapa que requer um trabalho intensivo para que a organização adquira os resultados de uma forma eficiente.

5. Controle estratégico: esta última etapa corresponde a uma espécie de controle dentro da organização que se concentra em examinar todas as etapas do processo estratégico, que tem como principal objetivo, assegurar o seu funcionamento de forma adequada.

Percebe-se que os diversos modelos de teorias sobre gestão estratégica enfatizam a constante integração do ambiente interno e externo da organização com o desenvolvimento, a implantação e o controle das estratégias, buscando a harmonização das ações elaboradas e as transformações ocorridas no ambiente organizacional.

Sendo assim, as organizações do terceiro setor, embora não adotem o lucro como objetivo principal, podem se utilizar de tais modelos estratégicos em seus processos e decisões, visto que estão inseridas em uma conjuntura geral das organizações atuais, constituindo-se como um dos segmentos da trisetorialidade dos setores.

2.3 Terceiro Setor

As Organizações do Terceiro Setor são descritas como associações privadas, que almejam transformações positivas em um aspecto na sociedade civil, contribuindo para o desenvolvimento de toda uma localidade. Trata-se de uma gama de instituições não lucrativas, a partir da atuação voluntária da sociedade civil, abarcando processos assistencialistas como a filantropia e a caridade, ligando sua significado ao conceito de cidadania e de suas várias manifestações no ambiente onde está contido (FERNANDES, 1996).

Este tipo de instituição não possui vínculos estatais, todavia, utilizam-se de princípios e propriedades públicas, uma vez que, estão destinadas a buscar soluções para problemas sociais, cujo principal objetivo não é a lucratividade, como acontece nas empresas de natureza privada, mas sim, ao atendimento das necessidades da sociedade (TENÓRIO, 2001).

Ressalta-se a importância do terceiro setor como um caminho de transformação e revolução no que diz respeito aos papéis sociais habituais, declarando que sua conceituação realiza o delineamento de um ambiente regido da participação e ensaio de novos modelos de ideais, ações e atitudes sobre a realidade social existente (CARDOSO, 1997). São organizações dispostas, que buscam garantir uma melhor qualidade de vida para os indivíduos mais abastados, colaborando para a construção de uma sociedade justa e igualitária.

No Brasil, essas instituições surgiram na metade da década de 50, entre a ditadura da Era Vargas e o governo militar, devido a organização da sociedade civil em associações autônomas engajadas politicamente, que se organizaram apoiadas pelos sindicatos e convencionalmente ligadas ao Estado, desenvolvendo um importante papel para a consolidação dessas novas organizações. Ao longo das últimas três décadas, o Terceiro Setor vem se consolidando no país, inserido em um cenário sócio-político-econômico regularizado por aspectos contemporâneos como a complexidade e as drásticas e instantâneas transformações globais (ARAGÃO; COSTA, 2013).

Tais organizações, mesmo não almejando fatores como lucratividade e competitividade de mercado, ainda têm que estabelecer estratégias que a garantam no cenário empresarial e permitam o seu desenvolvimento para que assim seja possível o cumprimento da razão de sua existência. Apesar da natureza privada, suas atividades refletem na sociedade em geral sob a forma de prestação de serviços para a comunidade em geral, conservando sua essência estatal.

Um terceiro setor toma dimensão global e convida homens e mulheres a participarem de sua expansão, rumo a uma revolução diferente do fenômeno lucro, distinto do poder único e exclusivo centrado no governo, mais em busca da primeira Revolução Social. Por isso, torna-se necessário o engajamento de todos os membros envolvidos e que estes executem suas ações de forma a criar um ambiente de trabalho pautado no compartilhamento de valores, cooperação, honestidade e trabalho em equipe (LIMA, 2003).

Nesse sentido, a gestão estratégica pode se tornar uma importante aliada das organizações do terceiro setor, uma vez que, as prepara para se estabelecer em um ambiente repleto de mudanças, identificando quais os caminhos para que desenvolvam de forma potencializada seu papel enquanto empreendimentos de desenvolvimento humano, além de tornar possível o desenho de uma visão voltada para o futuro, bem como traçar objetivos e estratégias que movimentem recursos e pessoas de modo centralizado em um único foco.

3 METODOLOGIA

A elaboração de um trabalho científico necessita da utilização de uma metodologia capaz de servir de base para orientar a construção de tal pesquisa. A metodologia consiste no emprego de processos e técnicas usados para a confirmação e validação de uma pesquisa, contribuindo para o desenvolvimento do pensamento científico (PRODANOV, 2013).

3.1 Tipo de Pesquisa

Em relação aos objetivos pretendidos, este referido trabalho pauta-se como uma pesquisa exploratória, visto que analisa-se como a teoria de administração estratégica proposto por Certo (2005) é identificada a um modelo de gestão de uma organização do terceiro setor, caracterizando um trabalho de aprofundamento do tema e de relacionar áreas pouco estudadas de forma integrada. As pesquisas exploratórias permite examinar detalhadamente um tema ainda pouco estudado, permitindo o aprimoramento de ideias e a formulação de hipóteses (GIL, 2002).

Esta pesquisa, em relação aos procedimentos técnicos adotados pode ser classificada como um estudo de caso. Esse tipo de pesquisa se baseia na coleta de informações de um objeto específico, buscando proporcionar um conhecimento aprofundado sobre ele. Trata-se

de uma pesquisa sobre um ou vários objetos, de modo que o conhecimento sobre tal seja o mais detalhado possível (GIL, 2002).

No tocante à abordagem da pesquisa, classificou-se como uma pesquisa de caráter qualitativo, onde ocorre uma relação direta entre o ambiente de estudo e o sujeito a ser estudando. É fundamentada, principalmente, na interpretação dos dados coletados que posteriormente irão despontar em um conjunto de indagações baseadas na descrição de fenômenos observados (GRESSLER, 2004).

3.2 Técnicas e Instrumentos de Coleta de Dados

Neste trabalho, se utilizou como técnica de pesquisa uma entrevista, uma vez que permite a coleta de dados não-documentados e o pesquisador possui um contato mais próximo dos sujeitos da pesquisa. Utilizou-se a entrevista semiestruturada em que o pesquisador organiza um roteiro de questões sobre o tema estudado, permitindo que o entrevistado argumente livremente sobre tópicos que vão surgindo sobre o tema principal (PÁDUA, 2004).

Aplicou-se a técnica de história oral para a coleta dos dados, na qual se obtém o contato direto com a fonte de informações, por meio de depoimentos, relatos e histórias de vida e experiências pessoais por meio de instrumentos de gravação sonora, imagens, documentos, etc. (LANG, 2011). É construída por características específicas, pois considera o fato de que se trata de um diálogo entre o entrevistador e o entrevistado, estabelecendo uma relação sobre experiências passadas em uma linguagem falada atual, respeitando as opiniões e pontos de vista do entrevistado, conservando o caráter singular de seus argumentos (ALBERTI, 2005).

O instrumento utilizado para a realização da entrevista é um questionário adaptado de Carneiro (2012) com 10 questões subjetivas, contido no Anexo A deste trabalho, facilitando a coleta de informações e proporcionando a flexibilidade das respostas do entrevistado. O questionário foi respondido apenas pelo vice-presidente da ONG, justificando-se tal ação pelo uso da técnica da história oral na coleta dos dados.

A técnica foi selecionada pela razão de que permite identificar, ao longo da história da organização, aspectos atrelados ao tema. Além disso, o entrevistado é participante ativo da história da ONG, estando presente desde o seu surgimento e, portanto, possuindo memórias e experiências relevantes para a pesquisa.

3.3 Procedimentos para Tratamento e Análise dos Dados

Para realizar a análise dos dados, primeiramente, deve-se efetuar uma escolha dos dados mais relevante obtidos na pesquisa a fim de filtrar, de forma mais eficiente, as informações necessárias. Neste trabalho, a análise dos dados foi formada nas seguintes etapas:

Seleção. Os dados foram dispostos integralmente, sendo regularmente ajustados e complementados. Após a realização da entrevista, a mesma foi transcrita e interpretada pelo pesquisador a fim de efetuar uma escolha dos dados mais relevante obtidos objetivando de filtrar de forma mais eficiente as informações necessárias.

Codificação. As informações coletadas passaram por um processo de codificação que dispõe os dados de forma lógica e sequencial, constituindo uma redação clara e coerente, atribuindo significado ao que foi decodificado. Para uma melhor interpretação dos resultados, a entrevista foi gravada, com prévia autorização do entrevistado, facilitando a compreensão e a integridade das informações.

3.4 Caracterização do Objeto de Estudo

A ONG Café Cultura está localizada na cidade de Santa Luzia, PB, tendo como fundadores Paulo Maria Ferreira Araújo e Saturno Segundo F. de Medeiros, presidente e vice-presidente, respectivamente. A instituição possui em seu quadro atual de pessoal dois colaboradores permanentes (presidente e vice-presidente) e cerca de quarenta voluntários distribuídos entre os seus diversos projetos.

A ONG teve sua origem no ano de 2002, a partir de um projeto de expansão universitária entre Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) e a Universidade Federal da Paraíba (UFPB), adquirindo o status de Organização Não-Governamental (ONG) no ano de 2006. O trabalho de extensão executado tinha como objetivo principal a promoção da caminhada rumo a uma construção de um perfil de comunidade saudável.

As atividades desenvolvidas na ONG concentram-se na promoção e disseminação do conhecimento científico através do desenvolvimento de projetos nas áreas de educação e cultura, memória e patrimônio histórico, ciência e tecnologia e empreendedorismo. Trata-se de uma ONG que focaliza suas ações na busca da popularização da ciência e da cultura, utilizando o conhecimento como instrumento de inclusão social na comunidade local.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, é abordado a análise dos resultados obtidos na pesquisa, por meio dos dados adquiridos junto ao entrevistado. O modelo de gestão estratégica adotado para a pesquisa foi desenvolvido por Certo et. al. (2005) que consiste em cinco etapas da Administração Estratégica. São elas: Análise do Ambiente, Estabelecimento das Diretrizes; Formulação, Implementação e Controle das Estratégias.

4.1 Análise do Ambiente

A análise do ambiente consiste em identificar as ameaças e oportunidades que estão presentes em seu ambiente externo e os pontos fortes e fracos incluídos no ambiente interno. Trata-se de analisar quais as possibilidades favoráveis e os possíveis riscos que cercam a organização interna e externamente (CHIAVENATO, 2004).

4.1.1 Ambiente interno

É através da análise do ambiente interno que se identifica quais os pontos fortes e fracos da organização, idealizando o que é proporcionado positivamente e o que é necessário aprimorar para o contínuo processo do seu desenvolvimento. É um conjunto de elementos internos à organização e os diversos fatores existentes como recursos disponíveis, estrutura organizacional, processos, cultura organizacional, entre outros (ANDRADE E ABONI, 2010).

Diante disso, identificaram-se na empresa em estudo, conforme respondido pelo entrevistado, as seguintes variáveis em seu respectivo ambiente interno. O quadro 1, a seguir, explana de forma simplificada estas variáveis.

Quadro 1: Análise do ambiente interno da ONG Café Cultura
Fonte: Elaboração Própria (2014)

Análise Interna	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
Abrangência das atividades em diferentes áreas do conhecimento	Limitações no que diz respeito à disponibilidade de recursos financeiros
Experiência profissional dos fundadores	Ausência de um quadro fixo de voluntários

Em relação a análise interna do ambiente, o entrevistado afirmou que os pontos fortes que a ONG apresenta dizem respeito as suas experiências passadas com outros projetos semelhantes. Quanto aos pontos fracos, frisou-se os entraves financeiros e de recursos

humanos para a ONG. “Dependemos da quantidade de editais que vencemos na concorrência de projetos, limitando-se a trabalhar com um orçamento já definido, além de não dispormos de um quadro voluntário suficiente, variando de acordo com cada projeto e, podendo, muitas vezes, prejudicar a qualidade dos projetos”, declarou o entrevistado.

4.1.2 Ambiente externo

A análise do ambiente externo da organização consiste em diagnosticar os fatores que não estão sob o controle da empresa. Tais fatores correspondem às ameaças e as oportunidades que a organização terá que articular. O macro ambiente é constituído por variáveis externas à organização que operam de modo interativo, dinâmico e modificável, desenvolvendo um complexo âmbito de variáveis tecnológicas, políticas, econômicas, legais, sociais, etc. (CHIAVENATO, 2007).

Dentro desse contexto, as ameaças e oportunidades identificadas na análise externa da instituição em questão são as seguintes. O quadro 2 a seguir exhibe de modo prático as variáveis citadas neste capítulo.

Quadro 2: Análise do ambiente externo da ONG Café Cultura.
Fonte: Elaboração Própria (2014)

Análise Externa	
Ameaças	Oportunidades
Burocracia por parte do poder público e mercadológico local	Ampliação dos programas governamentais nas áreas de ciências, cultura e educação
Cultura local avessa aos ideais do Terceiro Setor	

Na análise externa, o entrevistado afirmou que muitas vezes o segundo e terceiro setores colocam obstáculos e dificuldades para que seja possível firmar parcerias com a ONG, impossibilitando uma maior integração entre os setores, principalmente em âmbito local. “A cultura local não tem uma visão positiva sobre as reais intenções de uma ONG, não acreditando no desenvolvimento de atividades sociais sem algum fim lucrativo, sem falar que o próprio setor estatal representa uma ameaça na esfera local e uma oportunidade no âmbito federal, demonstrando uma divergência de pontos de vista nas diferentes esferas públicas”.

Por fim, percebe-se que a ONG utiliza a técnica da Análise S.W.O.T, uma ferramenta estratégica para a análise de ambientes ou cenários organizacionais, fundamentando-se como um suporte para o planejamento estratégico e permitindo um diagnóstico metódico de uma determinada circunstância e possibilitando a definição das ações estratégicas a serem executadas no presente e no futuro (DAYCHOUWN, 2007).

4.2 Estabelecimento das Diretrizes Organizacionais

Indicam as metas que a organização estabelece, através do aproveitamento dos pontos fortes e as oportunidades ambientais, minimizando os impactos negativos das ameaças externas e reduzindo os pontos fracos da estrutura interna (RIBEIRO, 2012). Trata-se de uma etapa composta por dois principais indicadores de direção: a missão e os objetivos organizacionais.

4.2.1 Missão Organizacional

De acordo com Oliveira (2007, pag. 128) “a missão é uma forma de se traduzir determinado sistema de valores em termos de crenças ou tarefas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias da empresa”. Desse modo, aferiu-se que a ONG em estabeleceu a sua missão em: contribuir com o desenvolvimento social, econômico, cultural e ambiental das comunidades através de ações que promovam a popularização e difusão do conhecimento, a sustentabilidade, a preservação da memória e o empreendedorismo.

Em conformidade com a missão estabelecida, o entrevistado afirmou que “visamos nos tornar um referência na valorização do capital humano e social, promovendo mudanças rumo a comunidades mais justas, inclusivas e prósperas”.

Percebe-se que a referida instituição cumpre de forma efetiva a ideia proposta em sua missão organizacional, visto que desenvolve suas atividades em conformidade com o que foi estabelecido nesta diretriz organizacional, promovendo projetos que contribuem para o fomento da aprendizagem e do conhecimento na comunidade onde está inserida.

4.2.2 Objetivos

Os objetivos organizacionais se distinguem da missão por estabelecerem metas mais específicas, representando uma situação pretendida que a organização deseja alcançar em um determinado período de tempo. É por meio dos objetivos que a organização se orienta para uma direção na tomadas de decisões e ações no contexto organizacional, sendo esses elaborados de forma a serem desafiante, todavia, viáveis e compatíveis com a realidade (REZENDE, 2008).

Em consonância com o que foi estabelecido em sua missão organizacional, a ONG desenvolve suas atividades através da determinação dos seguintes objetivos:

- ❖ Desenvolver projetos e atividades na comunidade onde está inserida através da elaboração de ações nas áreas de educação e cultura, buscando a estruturação de uma comunidade saudável;
- ❖ Estender a duração dos projetos elaborados ao longo do ano, promovendo a realização de atividades permanentemente e com uma maior abrangência na localidade, além de contribuir para uma maior constituição de indivíduos beneficiados com as tarefas;
- ❖ Buscar parcerias com outras organizações e instituições semelhantes, bem como a ampliação das relações com o primeiro e segundo setor, estabelecendo uma rede mais ampla de contatos e parceiros institucionais;
- ❖ Ampliar o quadro de voluntários e a maior participação da comunidade local na desenvoltura dos projetos realizados, contribuindo para o enriquecimento das atividades desenvolvidas;
- ❖ Instituir um corpo de sócios colaboradores para ONG, buscando a autonomia financeira e a angariação de recursos monetários e materiais para a extensão dos projetos e capacitação e treinamento dos voluntários.

Em relação aos objetivos estabelecidos, percebe-se que a ONG pretende, principalmente, estabelecer na localidade onde está inserida um perfil de comunidade provida de conhecimentos científico, como foi instituído na sua missão organizacional. Em entrevista concebida na ONG de estudo, o entrevistado enfatizou o fato que a instituição objetiva através de suas atividades a promoção da ciência e da cultura de forma popularizada.

4.3 Estratégias

Para a organização alcançar os seus objetivos, é necessário que ela estabeleça decisões, modos de como se chegar ao objetivo pretendido. A estratégia se trata de uma ação racional e viável, objetivando a melhor otimização dos recursos de uma determinada organização, estimulando a superação da concorrência, bem como ultrapassar os problemas surgidos e a exploração das oportunidades (MATTEUSSI E SOUZA, 2007).

Baseando-se no modelo de Certo et al. (2005), o estabelecimento das estratégias organizacionais se divide em três etapas interligadas: a formulação, a implementação e o controle estratégico.

4.3.1 Formulação de estratégias

A formulação das estratégias de uma organização requer um intenso trabalho de preparação, pois depende da análise do ambiente interno e externo da organização. “Formular estratégias implica determinar cursos de ação apropriados para alcançar objetivos. Isso inclui atividades como análise, planejamento e seleção de estratégias que aumentem as chances de a organização atingir suas metas” (CERTO et al, 2005, p.69).

De acordo com os dados obtidos junto ao entrevistado, a formulação das estratégias da ONG ocorre em conformidade com a elaboração e a submissão de projetos à concorrência em editais específicos dos programas governamentais relacionados às atividades que a ONG desenvolve.

Neste caso, a estratégia organizacional está diretamente relacionada com os tipos de projetos desenvolvidos e a disponibilidade de recursos financeiros e materiais adquiridos por meio dos editais públicos que são conseguidos, expondo a ONG a uma dependência de agentes governamentais locais, restringindo, por muitas vezes, a ampliação das atividades e projetos.

A responsabilidade de formular uma determinada estratégia para o desenvolvimento do projeto fica a cargo do colaborador/voluntário que desenvolve o mesmo, isto é, a etapa de formulação de estratégias é, por vezes, elaborada de forma individual e interna, não adotando uma postura sistêmica e global como ocorre com as estratégias arranjadas de forma a abordar a organização como um todo.

As estratégias formuladas são constantemente modificadas, sendo adaptadas aos recursos existentes, uma vez que, os projetos desenvolvidos possuem um breve tempo de existência e são dotados de um orçamento limitado. Tal empecilho dificulta a fixação de resultados permanentes da ONG, abarcando benefícios por um espaço de tempo resumido, bem como não explorar potencialmente todos os resultados desenvolvidos na localidade onde a instituição está localizada.

Neste sentido, a formulação das estratégias da ONG Café Cultura ocorre de modo parcial, abordando ideias iniciais sobre estratégias organizacionais de forma a serem direcionadas por um intervalo de tempo curto e limitado à vinculação financeira, não versando sobre concepções da administração estratégica como o dinamismo e a globalidade organizacional.

4.4 Implementação das Estratégias

A implementação das estratégias é a etapa responsável por direcionar os planos previamente estabelecidos para a ação prática. Essa etapa serve de ligação entre a decisão, escolha e a execução das estratégias.

“Sem a implementação efetiva da estratégia, as organizações são incapazes de obter os benefícios da realização de uma análise organizacional, do estabelecimento de uma diretriz organizacional e da formulação da estratégia organizacional” (ALDAY, 2000, p. 14).

Conforme citado na etapa anterior, as estratégias formuladas são constantemente ajustadas com a realidade existente. São elaboradas para se adaptar as mudanças não-previstas e repentinas, visto que são elaboradas a curto prazo e não possuem um efetivo diagnóstico estratégico, sendo restringidas a ações imediatas e reativas, revelando um caráter não proativo das estratégias.

De acordo com o que foi obtido na entrevista, as estratégias são formuladas a partir do momento que obtêm-se um determinado projeto, sendo implementada pelo idealizador do mesmo, que assume a função de implementação do projeto desenvolvido e monta uma equipe para a execução das atividades necessárias, cabendo à presidência da ONG o papel de supervisionar e aprovar o que está sendo elaborado, demonstrando-se uma implementação centralizada no nível institucional da ONG.

Um fator relevante para a implementação da estratégia citado durante a entrevista é a comunicação organizacional. Segundo o entrevistado, é necessário que a ONG estabeleça canais de comunicação eficientes, que contribuam para que o que foi estabelecido na formulação de estratégias seja de conhecimento de todos os membros e colaboradores envolvidos no projeto e, desta forma, as ações previstas sejam executadas em conjunto e compartilhadas entre os participantes.

Diante deste contexto, percebe-se que o processo de implementação das estratégias na ONG é realizado de acordo com as mudanças imediatas que ocorrem no contexto organizacional, não buscando desenvolver um plano organizado de ações preventivas às circunstâncias excepcionais que podem ocorrer no contexto organizacional

A implementação de estratégias na instituição em estudo ainda ocorre de um modo impreciso, não adotando uma postura proativa no que diz respeito ao enfrentamento dos obstáculos encontrados ao longo da etapa em questão, abstendo-se de uma posição com maior semelhança a aspectos de uma administração estratégica, como a proatividade, interação entre ambientes e visão global da organização.

4.5. Controle das Estratégias

O controle é utilizado no processo estratégico como forma de averiguar a capacidade de eficácia das estratégias estabelecidas pela organização na etapa de formulação estratégica. Para que essa averiguação aconteça, utilizam-se indicadores, ou seja, parâmetros de comparação com os objetivos alcançados e os objetivos pretendidos.

“O controle estratégico é um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica no sentido de melhorá-lo e assegurar um funcionamento adequado” (ALDAY, 2000, pg.15).

Em relação ao controle das estratégias, a ONG se utiliza de ferramentas como: revisão de projetos, identificando quais os pontos que precisam ser melhorados; análise do orçamento do projeto, buscando uma melhor otimização dos recursos e; a aferição da qualidade dos projetos através do debate das ideias propostas nas atividades a serem executadas, bem como o impacto dos seus resultados.

“Cada projeto elaborado pela ONG possui um controle estratégico próprio e individual, ajustável de acordo com as modificações estratégicas que ocorrem durante as etapas anteriores, onde são averiguados a existência de lacunas ou falhas no processo de execução, não havendo, portanto, um controle estratégico que aborde de forma global”, citou o entrevistado durante a realização da entrevista.

Por fim, percebe-se que a etapa de controle estratégico na ONG em estudo é realizado de imediata e não utilizado de forma geral para todas as atividades, de acordo com cada tipo de projeto e suas necessidades existentes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações pertencentes ao terceiro setor não caminham segundo a lógica de mercado e de competitividade existente no segundo setor, tampouco são completamente regidas sob um sistema que objetiva o bem comum geral, como o primeiro setor. Entretanto, isso não descarta o fato de que para atingirem seus objetivos terão de agir de forma organizada. Sendo assim, uma postura estratégica na ONG em estudo se torna essencial para que ocorra a conexão da realidade externa com a interna, fortalecendo suas ações escolhidas.

Os pontos de concordância encontrados entre o modelo teórico e o estudo em campo realizado estão relacionados principalmente nas primeiras etapas do processo de administração estratégico adotado. A análise do ambiente organizacional é realizada corretamente, identificando quais os aspectos positivos e negativos que são encontrados no âmbito interno e externo organizacional. As diretrizes organizacionais explicitam de forma eficiente a razão de existência da ONG, assim como quais os objetivos que são pretendidos.

As divergências deparadas entre o modelo teórico proposto e o estudo realizado dizem respeito as etapas de formulação, implementação e controle estratégico. O processo de formulação ocorre de acordo com a disponibilidade financeira, tornando tal processo dependente de uma variável instável e temporário. A implantação é realizada em conformidade com a demanda de projetos existentes, cuja viabilização é dependente dos possíveis recursos obtidos na etapa anterior. O controle estratégico não institui indicadores gerais, demandando tempo, recursos e energia demasiados para cada projeto individualmente.

Desta forma, foi possível conferir na fase de análise dos resultados obtidos na pesquisa que a ONG Café Cultura adota parcialmente o modelo de administração estratégica proposto por Certo, abordando as etapas de análise ambiental e estabelecimento de diretrizes de forma coerente com a teoria estudada, todavia, identificando-se discrepâncias no que diz respeito as etapas de formulação, implementação e do controle estratégico.

Salienta-se que no decorrer da pesquisa, especificamente na parte da coleta de dados, houve uma limitação relacionada ao uso da técnica de história oral, uma vez que está fundamentada nas memórias e experiências do entrevistado, que possivelmente pode não ter considerado lembranças de relevante importância para a pesquisa. A palavra oral pode assumir uma forma pouco confiável diante de uma sociedade fundamentada em aspectos escritos, além da dificuldade preservação e exposição das fontes orais (FREITAS, 2006).

REFERÊNCIAS

ALBERTI, Verena. **Manual de História Oral**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

ALDAY, H. E. C. **O Planejamento estratégico dentro do conceito de administração Estratégica**. Rev. FAE, Curitiba, v. 3, n.2, p. 9-16, maio/agosto, 2000.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Estratégias de Gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ARAGÃO, Paulo Sérgio; COSTA, Selma Frossard. **Serviço social e terceiro setor**. 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

CARDOSO, Ruth C. L. **“Fortalecimento da sociedade civil”**. Em IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). 3º setor: Desenvolvimento social sustentado. São Paulo/Rio de Janeiro: Gife/Paz e Terra, 1997.

CARNEIRO, Arthur Batista. **Análise do processo estratégico em organizações não governamentais: um estudo no Centro de Educação Popular e Formação Social (CEPFS), Patos, PB**. 2012. 101 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) - Curso de Administração – Universidade Estadual da Paraíba, Patos, PB, 2012.

CERTO, Samuel C.; PETER, Jean P. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2. ed. 8. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENTO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. 3. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DAYCHOUWN, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007

FERNANDES, Rubem César. **Privado, porém público: o terceiro setor na América Latina**. 2. ed. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1996.

FREITAS, Sônia Maria de. **História Oral: possibilidades e procedimentos**. 2. ed. São Paulo: Associação Editorial Humanitas, 2006.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à Pesquisa: projetos e relatórios**. 2. Ed. Ver. Atual. São Paulo: Loyola, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LANG, Alice B. S. G.; **Desafio da Pesquisa em Ciências Sociais. História Oral: procedimentos e possibilidades**. São Paulo, 2011.

LIMA, José. **Terceiro Setor, Qualidade ética e riqueza das organizações**. Revista da FAE, Curitiba, v.6, n.1, Jan/Abr. 2003.

MATTEUSSI, Luciana; SOUZA, Élcio de. **Análise do Planejamento Estratégico da Empresa Cetil Sistemas de Informática S/A - filial Blumenau e proposta de acompanhamento**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.1, n.2, p.01-10, Sem I. 2007, Edição Temática TCC's – I.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico - Conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da Pesquisa: abordagem teórico-prática**. 10. ed. rev. e atual. Campinas: Papirus, 2004.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico / Cleber Cristiano Prodanov, Ernani Cesar de Freitas. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://docente.ifrn.edu.br/valcinetemacedo/disciplinas/metodologia-do-trabalho-cientifico/e-book-mtc>>. Acesso em 06 de Junho de 2014.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração do projeto do plano de negócio**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RIBEIRO, Renato Vieira. **Estratégia Empresarial**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.

SERTEK, P.; GUINDANI, Roberto A.; MARTINS, Thomás S. **Administração e Planejamento Estratégico**. Curitiba: Ibplex, 2007.

SANTOS, Antonio J. Robalo. **Gestão Estratégica - Conceitos, Modelos e Instrumentos**. Lisboa: Escolar Editora, 2008.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 2. ed. 4. reimp. São Paulo: Atlas, 2008.

TENÓRIO, Fernando G. (org). **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 5. ed. São Paulo: FGV, 2001.

TENÓRIO, Fernando G. (org). **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

THOMPSON JR, Arthur A.; STRICKLAND III, A.J.; GAMBLE, John E. **Administração Estratégica**. 15. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica: conceitos**. 1. ed. 12. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

ANEXO A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA

1. Discorra sobre as características e história da ONG (Fundação, estrutura, atividades desenvolvidas, etc.).
2. De que forma ocorre a análise do ambiente interno da empresa, destacando os pontos fortes e os pontos fracos da instituição.
3. Que modo ocorre a análise do ambiente externo, no que diz respeito às variáveis presente neste ambiente como as forças político-legais, econômicas, sociais, culturais, entre outras.
4. Quais as eventualidades que ocorreram na organização que exigiram mudanças de curso nas estratégias organizacionais estabelecidas?
5. Como está estruturada a relação da organização com os seus parceiros (funcionários, estado, mercado)?
6. A instituição possui diretrizes organizacionais estabelecidas, isto é, seus objetivos, missão e visão organizacional?
7. Descreva o processo de formulação das estratégias organizacionais, dialogando sobre os atores envolvidos e recursos utilizados.
8. De que forma se dá o processo de implementação das estratégias? Explique.
9. Como ocorre o controle das estratégias implementadas?
10. A organização utiliza quais indicadores para o efetivo controle das estratégias?