

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS VII – GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ARTHUR BATISTA CARNEIRO

ANÁLISE DO PROCESSO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES NÃO
GOVERNAMENTAIS: Um estudo no Centro de Educação Popular e Formação Social -
CEPFS

PATOS - PB

2012

ARTHUR BATISTA CARNEIRO

ANÁLISE DO PROCESSO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES NÃO
GOVERNAMENTAIS: Um estudo no Centro de Educação Popular e Formação Social -
CEPFS

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

ORIENTADORA: Prof^a. MSc. Simone Costa Silva

PATOS - PB

2012

C289a Carneiro, Arthur Batista.

Análise do processo estratégico em organizações não governamentais : um estudo no Centro de Educação Popular e Formação Social (CEPFS), Patos, PB / Arthur Batista Carneiro. Patos : UEPB, 2012.

101 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração)–Universidade Estadual da Paraíba. Orientadora: Prof.^a Msc. Simone Costa Silva.

1. Administração estratégica. 2. Terceiro setor. I. Título. II. Carneiro, Arthur Batista.

UEPB/SIB/Setorial - Campus VII

CDD: 658.401

ARTHUR BATISTA CARNEIRO

ANÁLISE DO PROCESSO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES NÃO
GOVERNAMENTAIS: Um estudo no Centro de Educação Popular e Formação
Social – CEPFS

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

Aprovado em: 28 / 11 / 2012

Banca Examinadora



Prof^a. MSc. Simone Costa Silva / UEPB
Orientadora

Prof^a. MSc. Eunice Ferreira Carvalho / UEPB
Examinadora 1



Prof^a. Esp. Valdenize Veríssimo de Lima / UEPB
Examinadora 2

PATOS – PB

2012

À Deus, minha força e meu guia

a Sérgio e Lalá meus pais,

a toda minha família e amigos

DEDICO.

AGRADECIMENTOS

À Deus, grande responsável por esta vitória, que ilumina todos os momentos de minha vida. A Ele toda honra e toda glória, pois tudo posso Naquele que me fortalece.

Aos meus pais, Sérgio e Maria de Fátima (Lalá), pelo amor e carinho; apoio e incentivo, a vocês minha gratidão.

A minha família, que sempre acreditou em meu potencial, vocês são minha base, minha vida.

A meus amigos: André Bitú, Janaina Dantas, Jéssica Lira, Jéssica Machado, Júnior Lira, Kercia Jamyly, Rebeca Nunes e Rejânio Lima, pela força dada, pelas palavras ditas e pelo carinho demonstrado desde o começo dessa jornada.

À família EJC, meu refúgio e meu abrigo, a vocês todo o meu carinho.

A minha orientadora Simone Costa Silva, pela paciência, dedicação e apoio oferecidos nesta caminhada.

Aos meus colegas da UEPB, pelos bons momentos vividos. Estarão sempre em meus pensamentos, amo todos vocês.

Aos mestres que ofereceram as ferramentas necessárias para esta conquista, meu respeito e carinho.

Ao coordenador executivo e demais membros do CEPFS, pela realização deste estudo e por compreenderem que este favorecerá o crescimento da organização.

À todas as pessoas, não citadas acima, mas que fizeram com que este momento se tornasse realidade.

Meus sinceros agradecimentos!

“Todos podem ver as táticas de minhas conquistas, mas ninguém consegue discernir a estratégia que gerou as vitórias”.

(Sun Tzu)

CARNEIRO, Arthur Batista. **Análise do processo estratégico em organizações não governamentais**. Monografia (Graduação em Administração). CCEA/UEPB. PATOS – PB, 2012.

RESUMO

A intenção deste estudo foi analisar o processo estratégico nas Organizações Não Governamentais (ONGs), mais precisamente no Centro de Educação Popular e Formação Social – CEPFS, organização que tem trabalho reconhecido nacional e internacionalmente na área do desenvolvimento humano/social e ambiental de conscientização popular. Cabe ressaltar que existem vários estudos sobre o processo estratégico em organizações, entretanto estes contemplam em sua maioria as organizações empresariais, deixando de lado as organizações do Terceiro Setor. A fim de atender ao propósito deste estudo procurou-se, inicialmente, analisar como ocorre a análise ambiental, seguido do estabelecimento das diretrizes organizacionais, a formulação das estratégias, sua implementação e controle, além de considerar a importância da liderança neste processo. Para tal, utilizou-se de uma abordagem qualitativa, tendo como método o estudo de caso único. Foram utilizados na coleta de dados, entrevista com o coordenador executivo, aplicação de questionário com os colaboradores da entidade e a observação sistemática dos ambientes. O trabalho de análise de dados demonstrou que as decisões estratégicas tomadas pela alta administração da ONG ao longo de sua existência, moldaram a organização e definiram o modo como esta atua. Mostrou ainda que seu processo estratégico é bastante influenciado pelas decisões do líder, principalmente na etapa de formulação das estratégias. Após a análise dos dados encontrados, foram apontados pontos fortes e fracos no processo estratégico desta, assim como na relação líder versus liderados. A partir deste estudo, é possível concluir que o CEPFS apresenta algumas limitações que sinalizam a necessidade de mudança quanto às relações de liderança, assim como no processo de comunicação, mudanças que resultariam em melhores resultados organizacionais.

Palavras-Chave: Processo estratégico; Organizações Não Governamentais; Terceiro Setor; Liderança.

CARNEIRO, Arthur Batista. **Analysis of the strategic process in non-governmental organizations**. Monograph (Graduation in Administration). CCEA/UEPB. PATOS – PB, 2012.

ABSTRACT

The intent of this study was to analyze the strategic process in Non-Governmental Organizations (NGOs), more precisely in the Centro de Educação Popular e Formação Social - CEPFS, an organization that has been working nationally and internationally recognized in the field of human / social and environmental awareness popular . Note that there are several studies on the strategic process in organizations, but these come mostly business organizations, leaving aside the Third Sector organizations. In order to attend the purpose of this study, it was sought initially analyze how environmental analysis occurs, followed by the establishment of organizational guidelines, the formulation of strategies, implementation and control, in addition to considering the importance of leadership in this process. To this end, we used a qualitative approach, with the method the single case study. It was used to collect data, interview with the executive coordinator, questionnaire with employees of the entity and systematic observation of environments. The work of data analysis showed that the strategic decisions taken by senior management of NGOs throughout its existence, the organization shaped and defined how this works. It showed that its strategic process is greatly influenced by the decisions of the leader, especially in the stage of formulation of strategies. After data analysis, were identified strengths and weaknesses in this strategic process, as well as in relation versus leader led. From this study, we conclude that the CEPFS has some limitations that signal the need for change in relations leadership, as well as in the communication process, changes that would result in better organizational results.

Key-words: Strategy Process; Non-Governmental Organizations; Third Sector; Leadership.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Principais etapas do processo de administração estratégica	24
Figura 02: Representação de um Sistema Aberto (teoria dos sistemas)	26
Figura 03: Três níveis de análise	26
Figura 04: A organização como sistema aberto	29
Figura 05: A influência do líder na formulação das estratégias	36
Figura 06: A Matriz BCG	37
Figura 07: Relações entre estrutura, estratégia e ambiente	40
Figura 08: Níveis organizacionais	40
Figura 09: Aspectos de um Organograma Organizacional	41
Figura 10: Reinício do ciclo de planejamento	47
Figura 11: Representação dos três setores da sociedade	49
Figura 12: Modelo proposto de planejamento estratégico para organizações sem fins lucrativos	57
Figura 13: Estrutura organizacional do CEPFS	78

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: A cultura organizacional	78
Gráfico 02: Avaliação de resultados e desempenhos	80
Gráfico 03: Sua relação com o líder	82
Gráfico 04: Comunicação entre os níveis organizacionais	83
Gráfico 05: Sua relação com os demais colegas de trabalho	84

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Escolas de pensamentos estratégicos	20
Quadro 02: Quatro combinações possíveis da conjunção público e privado	48
Quadro 03: Pessoas abordadas na coleta de dados	66
Quadro 04: Objetivos e questões do instrumento de coleta de dados	68
Quadro 05: Pontos fortes e fracos do CEPFS	85

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
PROBLEMATIZAÇÃO	12
JUSTIFICATIVA	14
OBJETIVOS	16
1 REFERENCIAL TEÓRICO	17
1.1 DA ESTRATÉGIA À GESTÃO ESTRATÉGICA	17
1.2 ETAPAS DO PROCESSO ESTRATÉGICO	22
1.2.1 Análise ambiental	25
1.2.2 Estabelecimento da diretriz organizacional	30
1.2.3 Formulação da estratégia	34
1.2.4 Implementação da estratégia	38
1.2.5 Controle estratégico	44
1.3 TERCEIRO SETOR	48
1.3.1 Estratégia em Organizações Não Governamentais	54
2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	60
2.1 PERFIL DA ORGANIZAÇÃO	60
2.2 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO	60
2.3 MISSÃO	62
2.4 VISÃO	63
2.5 VALORES	63
2.6 PÚBLICO-ALVO E ÁREA DE ATUAÇÃO	63
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	64
3.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	64
3.2 O MÉTODO DE ESTUDO DE CASO	65
3.3 SELEÇÃO DO CASO E DOS SUJEITOS DA PESQUISA	65
3.4 COLETA DE DADOS	66
3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	69
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	71
4.1 PROCESSO ESTRATÉGICO DO CENTRO DE EDUCAÇÃO POPULAR E FORMAÇÃO SOCIAL – CEPFS	71
4.2 PAPEL DA LIDERANÇA NO DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO ESTRATÉGICO	81
4.3 PONTOS FORTES E FRACOS DA ORGANIZAÇÃO	82
CONSIDERAÇÕES FINAIS	86
REFERÊNCIAS	89
APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista	98
APÊNDICE B - Questionário de Análise Organizacional (Análise do Ambiente Interno)	100
APÊNDICE C - Roteiro de Observação	101

INTRODUÇÃO

Utilizando estratégias e planejamento, os administradores organizacionais podem realizar diversas atividades no intuito de conhecer sua organização; o ambiente em que está inserido; além do alcance de suas metas. Os gestores buscam conduzir suas organizações em ambientes dinâmicos e de mudanças rápidas na qual se requer os melhores julgamentos (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009). É através dos julgamentos, ou seja, das decisões dos gestores que se pode definir se uma organização utiliza ou não administração estratégica (iniciada na análise ambiental e concluída no controle estratégico).

O gestor organizacional deve, ao longo do processo, tomar decisões que julgue corretas, podendo interferir em qualquer etapa do processo. Para alguns autores o desafio não está em definir a estratégia, mas sim em implementá-la (RECINELLA, 2012). Isso pode ser entendido pelas variáveis existentes no ambiente a qual a organização está inserida. Essa dificuldade pode ser observada não só por organizações que tem o objetivo de lucrar, incluídas no Segundo Setor. Os órgãos governamentais, inseridos no Primeiro Setor, também enfrentam os desafios de implementar suas estratégias. No que diz respeito ao Terceiro Setor, além das dificuldades de implementar suas estratégias, as organizações devem, a cada dia, mostrar aos demais integrantes do ambiente, os stakeholders, sua importância e os resultados de suas atividades.

O intuito deste primeiro capítulo é o de delimitar o problema da pesquisa, ou seja, sua investigação; definir os objetivos (Geral e específicos) e a justificativa para a escolha do tema e do objeto de estudo.

PROBLEMATIZAÇÃO

Com o intuito de trabalhar de forma ordenada e controlada, as organizações utilizam estratégias a fim de atingir suas metas e objetivos. Para tanto, é preciso que haja uma gestão estratégica e que todas as partes (níveis estratégico, tático e operacional) trabalhem de forma sistêmica. A alta administração deverá repassar claramente a seus gerentes o que deseja e o modo como deve ser realizado, cabendo ainda ao nível tático o controle dos colaboradores do nível operacional, responsáveis pela execução das atividades.

Para iniciar os estudos sobre a administração estratégica pode-se tentar conceituar o que é uma estratégia. Autores como Pereira (2009) dizem que não é possível dar uma definição exata, precisa e única para estratégia, uma vez que ao longo dos tempos vem se buscando a melhor definição a mesma. A tentativa de se conceituar estratégia vem desde antes do início dos estudos de administração estratégica, os primeiros registros do termo podem ser observados no século IV a. C. (TAVARES, 2008). A administração estratégica “teve sua forma definida pela primeira vez após a Fundação Ford e a Carnegie Corporation patrocinarem, nos anos 50, uma pesquisa sobre os currículos das escolas de administração norte-americanas” (CERTO; PETER, 2010, p. 3). Pode-se apontar ainda que, a estratégia só trará bons resultados quando nela for possível identificar, interferir ou trocar o planejado, a organização dos recursos, a direção ou o controle dos colaboradores. Uma explicação para esse “livre-arbítrio” do gestor é que a estratégia pode ser entendida como uma forma de fazer as coisas e alcançar os objetivos estabelecidos (MATIAS-PEREIRA, 2012).

Muito se fala em planejamento estratégico (PE), porém é de extrema importância entender que o PE não é o mesmo que gestão estratégica, mas que um depende do outro. O planejamento estratégico, para Andion e Fava (2002, p. 27), “constitui uma das mais importantes funções administrativas e é através dele que o gestor e sua equipe estabelecem os parâmetros que vão direcionar a organização da empresa, a condução da liderança, assim como o controle das atividades”. Nele é definido a missão, a visão, os valores e os objetivos organizacionais; assim como é, também, realizada a análise do ambiente interno e externo e, a partir daí, é possível traçar suas estratégias.

A gestão estratégica, como um processo mais amplo e abrangente, pode ser estudada através das seguintes etapas ou processos: análise ambiental, estabelecimento das diretrizes organizacionais, formulação da estratégia, implementação e, por fim, o controle estratégico. Sendo assim, organizações que visam melhorias nos resultados e nos processos e recorrem à gestão estratégica poderão encontrar o que desejam, uma vez que, segundo Cunha (2008), a gestão estratégica está intimamente ligada com o ambiente em que a organização atua, isso contribui para que cada gestor conheça sua organização ou a organização por ele administrada.

Cada organização possui características próprias que a aloca em algum setor da sociedade. O primeiro e o segundo setor, Estado e Mercado respectivamente, são bem conhecidos por parte da comunidade, entretanto é o Terceiro Setor que vem ganhando cada vez mais adeptos. Com o crescimento das organizações que fazem parte deste setor também é visível o crescente do número de profissionais envolvidos na administração e em outros

cargos dentro destas organizações. Para Fernandes (1994 apud CUNHA, 2008, p. 195), “o corpo técnico, normalmente, resulta de profissionais que de um modo geral se ligam à organização por razões filosóficas”. As instituições que hoje pertencem ao Terceiro Setor no Brasil existiram basicamente no espaço da Igreja Católica, adquirindo assim características da mesma, a mais conhecida é a caridade (VOLTOLINI, 2004). Daí o surgimento de um termo ao qual atribuem às organizações deste setor, instituições de caridade. São nomes dados às organizações deste setor, de acordo com Muraro e Lima (2003): associações, organizações filantrópicas, Organizações Não Governamentais (ONGs) e fundações privadas.

Dentre estes nomes popularmente citados no terceiro setor merecem destaque as Organizações Não Governamentais que desenvolvem um trabalho comprometido com a sociedade civil, com movimentos sociais e com a transformação social (MURARO; LIMA, 2003). O elevado crescimento do número de ONGs no Brasil nas últimas décadas se dá em decorrência de diversos fatores, entre eles estão: a ineficácia do Estado no atendimento às demandas da população; o interesse e motivação das pessoas em servir a comunidade a qual fazem parte, colaborando para seu crescimento e desenvolvimento; entre outros. Esse crescimento pôde ser observado, entre os anos de 1991 e 1995, em uma pesquisa realizada pela professora da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), a senhora Leilah Landim que constatou o crescimento do número de trabalhadores remunerados do Terceiro Setor no país, que cresceu de 0,78 para 1,12 milhões (SCORNAVACCA JR.; BECKER, 2000).

Tendo em vista estas características das organizações do Terceiro Setor que visam os movimentos sociais com a transformação social questiona-se, então, se as Organizações Não Governamentais que, diferentemente das organizações que fazem parte do chamado Segundo Setor, não buscam retorno financeiro, devem utilizar gestão estratégica? Se sim, como se dá esse processo?

Neste sentido, esta pesquisa busca responder ao seguinte questionamento: **Como se desenvolve o processo estratégico em Organizações Não Governamentais?**

JUSTIFICATIVA

A maioria das organizações do Terceiro Setor busca ajudar a população em áreas que não são supridas pelo Estado, seja por pouco ou por nenhum investimento. Por atuarem nas

áreas em que o Estado é ineficiente, é de grande importância que exista, nas organizações deste setor, uma gestão estratégica de seus processos organizacionais.

Por se tratarem de organizações sem fins lucrativos e que têm suas atividades financiadas por investidores externos, é necessário que seus recursos sejam bem alocados e distribuídos, gerando resultados satisfatórios para que os investidores continuem financiando seus projetos. Essa excelência pode ser alcançada através da gestão estratégica.

As contribuições deste estudo perpassam o âmbito acadêmico, o âmbito social e na expansão do conhecimento para o autor.

Com relação à contribuição acadêmica, alguns autores dizem que estudar as organizações que estão inseridas no Terceiro Setor pode significar uma busca em uma área de conhecimento relativamente nova no Brasil (CUNHA, 2008), área esta onde foram realizados, relativamente, poucos estudos sobre a administração estratégica praticada pelas organizações do Terceiro Setor.

Muitos são os trabalhos realizados em organizações do Terceiro Setor sobre estratégia, entretanto, a maioria deles aborda a temática do planejamento estratégico. Entre os vários trabalhos desenvolvidos sobre o planejamento estratégico em organizações do Terceiro Setor, pode-se apontar a seguinte literatura pesquisada (DALLA COSTA, 2011; VENTURINI et al, 2008; MEIGA JUNIOR et al, 2007; RAMOS; FERRAZ, 2006; OLIVEIRA; ROSS; ALTIMEYER, 2005; PASQUALLE, 2005; CARVALHO, 2004; MADRUGA et al, 2004; TYSZLER; BARBERO, 2003). Outro aspecto importante deste, é o aumento das fontes de pesquisa na área que, como foi exposto anteriormente, possui poucos trabalhos realizados.

Outro fator importante deste estudo pode-se resumir no fato de estar abordando um assunto de interesse social e organizacional; e por ser notável a preocupação da comunidade com a gestão tanto dos órgãos governamentais e das empresas públicas, incluídas no 1º setor, assim como de outras organizações do setor produtivo (Segundo Setor) que são as empresas privadas; e ainda ONGs, instituições religiosas, filantrópicas entre outras que compõem o Terceiro Setor.

Quanto à contribuição para o autor, o aumento do conhecimento em áreas crescentes no mundo acadêmico (Estratégia - Terceiro Setor) é um dos fatores que motivam esta pesquisa. Outro fator-chave para a realização desta é o interesse de entender o funcionamento e a interferência das ONGs na sociedade.

Assim sendo, o modo de atuar e de gerenciar as organizações do Terceiro Setor torna-se uma área de interesse para os administradores, sendo esta, uma área de grande crescimento e que necessita de profissionais capacitados. “O Terceiro Setor está, gradativamente,

ganhando importância e destaque na economia mundial, demandando gestores qualificados e uma estrutura de gestão adequada, o que propicia a inserção de administradores neste setor” (SCORNAVACCA JR.; BECKER, 2000, p. 9).

A emergência do setor e a necessidade de profissionais na área já eram notáveis nos anos 2000, conforme mostra Scornavacca Jr. e Becker (2000), essa realidade não mudou muito, o que requer a continuidade de estudos sobre este tema. Neste sentido, pode-se afirmar que a realização desta pesquisa tem este ponto como principal contribuição. No entanto, a mesma não busca esgotar o debate sobre a Gestão Estratégica no Terceiro Setor, mas estimular sua compreensão e servir de fonte para novos estudos.

Ressalta-se que a escolha da organização deu-se devido sua importância e representatividade na região pelo trabalho desenvolvido. Outro fator determinante para essa escolha foi a abertura dada pela entidade para a realização deste trabalho.

OBJETIVOS

Objetivo Geral:

Analisar como se desenvolve o processo estratégico no Centro de Educação Popular e Formação Social (CEPFS).

Objetivos Específicos:

- Descrever cada etapa do processo da gestão estratégica da organização;
- Mostrar o papel da liderança no desenvolvimento do processo estratégico;
- Listar pontos fortes e fracos da organização em relação ao processo estratégico.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 DA ESTRATÉGIA À GESTÃO ESTRATÉGICA

Muitas são as definições de estratégia e de gestão estratégica. Alguns conceitos divergem entre si sendo essa divergência fator essencial para a evolução dos conceitos e pensamentos de qualquer ciência, o que na Administração Estratégica não seria diferente.

Praticamente todas as pessoas sabem o que é estratégia, porém poucas sabem conceituá-la. De forma bastante simples podemos defini-la como “a arte de alcançar resultados” (MATTOS JÚNIOR, 2005, p. 1), no entanto esse conceito deixa margens para questionamentos e não faz jus à importância da estratégia nas organizações.

A estratégia é uma idéia que existe desde sempre nas sociedades. Há mais de dois mil e quinhentos anos atrás já se falava em estratégia, porém, ela começou a ganhar destaque quando deixou de ser utilizada basicamente pelo meio militar e passou a “frequentar assiduamente” o meio empresarial, que aconteceu segundo Tavares (2008) a partir da década de 60.

O termo estratégia deriva da expressão grega *strategos*, surgida no século IV a. C., e significa ‘a arte do general’. Até a época napoleônica, referia-se à arte e à ciência de dirigir forças militares durante um conflito. A partir dessa época seu significado ampliou-se, incorporando um contexto mais amplo, com a consideração de medidas econômicas e políticas destinadas a aumentar as chances de vitória na guerra (TAVARES, 2008, p. 274).

Além disso, não se pode esquecer a importância da obra de Sun Tzu, **A arte da Guerra**, que possui ensinamentos associados à área militar, mas que podem ser aplicados em qualquer organização. Alday (2002) é um dos autores que apresentam a idéia do livro de Sun Tzu que ensinava como tomar iniciativa, combater o inimigo e dizia ainda que quando se conhece o inimigo não é preciso temer o resultado de inúmeras batalhas. Entretanto, Alday (2002) diz que a discussão sobre estratégia iniciou-se com o livro escrito por Igor Ansoff, em 1965, e que a difusão do conhecimento sobre o assunto se intensificou a partir dos anos de 1970.

A partir destas obras a estratégia começou a ganhar destaque e vários autores começaram a escrever e a articular seu conceito e sua importância para as organizações. Além disso, “o termo estratégia tornou-se um ponto de destaque de todas as empresas, independentemente de seu porte, segmento ou forma de gestão” (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007, p. 61).

“Estratégia é uma dessas palavras que inevitavelmente definimos de uma forma, mas frequentemente usamos de outra” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2011, p. 24). Este é um dos problemas de se definir estratégia, pois é algo tão complexo que se pode fugir, sem perceber, do que fora determinado. Recinella (2012, p. 1) concorda com os autores supracitados ao dizer que “Estratégia é uma daquelas palavras capciosas que todos pensam saber o que significa, mas quando têm de explicar, se atrapalham. Além disso, as definições do conceito de estratégia são quase tão numerosas quanto os autores que as referem”.

Para Porter (1996, p. 10) “estratégia é a criação de uma posição ímpar e valiosa, envolvendo um conjunto diverso de atividades”. Ele aborda ainda a temática do posicionamento estratégico que consiste em escolher atividades diferentes daquelas das concorrentes como forma de diferenciação no mercado. Apresenta ainda alguns determinantes da intensidade da concorrência e da rentabilidade das empresas, que serão cruciais para a formulação das estratégias. Esses determinantes são conhecidos como as forças de Porter, que são: ameaça de novos entrantes; poder de negociação dos compradores; ameaça de produtos ou serviços substitutos; poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre as empresas existentes (PORTER, 2004). A importância destas forças é inquestionável, porém para a abordagem deste estudo é desnecessário seu enfoque, uma vez que estas são mais voltadas para organizações do Segundo Setor que lidam diretamente e diariamente com o impacto da concorrência, já as organizações do Terceiro Setor não são tão influenciadas por esse aspecto.

Após a ideia de Porter (1996), que associa as forças apresentadas acima como determinantes da intensidade da concorrência e da rentabilidade, sendo estes pontos principais na formulação das estratégias de uma organização, Nicolau (2001, p. 8) discorre sobre o processo de surgimento da estratégia, dizendo que: “a forma como as estratégias surgem e se implementam não é um processo idêntico em todas as organizações, resultando antes de uma conjugação de fatores externos e de condições internas que configuram cada situação particular”. Com visões similares a deste autor, outros também começaram a associar e a dar valor às etapas de análise ambiental, de elaboração das estratégias assim como sua implementação.

A estratégia serve para adaptar a organização a seu ambiente ou vice-versa. Nota-se desde já a importância do ambiente para a formulação da estratégia, ou seja, o ambiente é determinante para a escolha da estratégia a ser tomada; e também de como, onde e quando ela agirá. Para Tavares (2008, p. 275), “as estratégias no contexto organizacional dependem da determinação do ambiente de atuação da empresa e da visualização de caminhos alternativos a serem percorridos para que ela possa posicionar-se competitivamente nesse ambiente”.

Um conceito que representa a situação atual da estratégia nas organizações é o apresentado por Matias-Pereira (2012, p. 144)

Estratégia [...] pode ser entendida como uma forma de fazer as coisas e alcançar os objetivos estabelecidos. Se no passado as estratégias estiveram relacionadas à ciência militar, na atualidade as estratégias estão diretamente relacionadas às ações das organizações frente ao mercado.

Conforme o exposto anteriormente, a estratégia logo chamou a atenção de estudiosos interessados em entender o que é e sua importância nas organizações. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2011, p. 24), “os acadêmicos vêm estudando a estratégia extensivamente há quatro décadas”. Durante todo esse período muitas divergências entre os autores da área foram observadas, contribuindo assim para o avanço do pensamento estratégico. Entretanto essas divergências acarretaram a dificuldade de se definir com exatidão o que é estratégia. Para Pereira (2009, p. 5) “uma definição exata, precisa e única para estratégia não será encontrada, mas sim uma miríade de definições que foram surgindo ao longo das últimas décadas”.

Eram tantas divergências que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2011) escreveram o livro **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico** onde agruparam os autores conforme seus pensamentos, unindo-os em escolas de pensamentos estratégicos. As escolas apresentadas por eles foram: a escola do design, de planejamento, de posicionamento, empreendedora, cognitiva, de aprendizado, do poder, cultural, ambiental e de configuração (Quadro 01). Com o avanço dos conceitos de estratégia observou-se nos gestores uma preocupação com o modo de gerir eficientemente. Começa a surgir a partir de então a idéia de Gestão Estratégica.

A Escola do Design	Formulação de estratégia como um processo de concepção
A Escola do Planejamento	Formulação de estratégia como um processo formal
A Escola do Posicionamento	Formulação de estratégia como um processo analítico
A Escola Empreendedora	Formulação de estratégia como um processo visionário
A Escola Cognitiva	Formulação de estratégia como um processo mental
A Escola de Aprendizado	Formulação de estratégia como um processo emergente
A Escola do Poder	Formulação de estratégia como um processo de negociação
A Escola Cultural	Formulação de estratégia como um processo coletivo
A Escola Ambiental	Formulação de estratégia como um processo reativo
A Escola de Configuração	Formulação de estratégia como um processo de transformação

Quadro 01: Escolas de pensamentos estratégicos

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2011)

Muitos são os desafios do gestor, principalmente quando o modo de gerir é estratégico. Cordeiro e Ribeiro (2002) dizem que os gestores estão sujeitos a diferentes entradas em uma realidade muito complexa que as existentes no passado. Essas entradas são: interdisciplinaridade, complexidade, exiguidade, multiculturalidade, inovação e competitividade. Todos esses pontos influenciam nas tomadas de decisões, por isso que o gestor deve administrar da melhor forma possível os impactos dessas entradas desde o processo de análise ambiental até o controle estratégico, afinal de contas as empresas precisam ser flexíveis para assim reagir às mudanças do mercado (PORTER, 1996).

A gestão estratégica surge então para que os gestores, após passar por todos os processos estratégicos, tomem decisões que o auxiliem a gerir a organização, seja esta com ou sem fim lucrativo, mantendo seu foco nos objetivos.

Para Campos (2009, p. 1),

A gestão estratégica é uma forma de acrescentar novos elementos de reflexão e ação sistemática e continuada, a fim de avaliar a situação, elaborar projetos de mudanças estratégicas e acompanhar e gerenciar os passos de implementação. [...] é uma forma de gerir toda uma organização, com foco em ações estratégicas em todas as áreas.

A gestão estratégica, segundo Cordeiro e Ribeiro (2002, p. 3), pode ser vista como uma autocrítica organizacional, pois a empresa conhece seus pontos fortes e fracos, suas oportunidades e ameaças e pode direcionar seu foco para o estabelecimento da visão, da missão, de desafios estratégicos e estratégias gerais. Dizem ainda que a gestão estratégica

Atua no sentido de levar a empresa a se adequar à realidade de mercado, descobrir oportunidades e projetar um futuro. [...] os processos e os investimentos serão realizados de maneira mais organizada, racional e profissional, contribuindo para redução do grau de incerteza e para o alcance de melhores resultados (CORDEIRO; RIBEIRO, 2002, p. 3).

Ou seja, na gestão estratégica os gestores irão encontrar, muitas vezes, o caminho que leva ao sucesso, pois estão cientes de como se encontra sua empresa e podem tomar a decisão que julgam ser a melhor para alcançar os resultados almejados. “A gestão estratégica é uma ‘metodologia’ importante que visa assegurar o sucesso da empresa no momento atual, bem como principalmente o seu sucesso no futuro” (PEREIRA, 2009, p. 10).

Para Certo e Peter (2010) a administração estratégica ou a gestão estratégica é um **processo** contínuo que visa manter a organização como um conjunto integrado ao seu ambiente. Já para Wright, Kroll e Parnell (2009, p. 25) a “administração estratégica consiste em decisões e ações administrativas que auxiliam a assegurar que a organização formula e mantém adaptações benéficas com seu ambiente”.

A administração estratégica pode ser definida como a função de topo [...] que analisa, desenvolve e modifica os processos internos e externos da empresa para torna-la eficiente e eficaz sob condições constantemente mutáveis. A administração estratégica formula e implementa a estratégia empresarial como um conjunto de decisões unificado, compreensivo e integrado que visa assegurar o alcance dos objetivos da empresa. (CHIAVENATO, 2007, p. 130).

O pensamento de Chiavenato (2007) é complementado quando ele diz que o núcleo central da administração estratégica é a preparação para o amanhã, ou seja, a administração estratégica expande a visão da organização sobre o ambiente em que está inserida, aumenta seu alto-conhecimento, além de facilitar as demais etapas do processo. “Ela busca orientar a empresa em relação ao futuro, não no sentido de antecipar cada condição, mas no sentido de a empresa poder dirigir-se consciente e sistematicamente para seus objetivos” (Idem, p. 130).

Enfim, após toda a evolução dos conceitos de estratégia e de gestão estratégica Tavares (2008, p. 73) apresenta a administração estratégica através das seguintes funções:

- Proporcionar maior interação da organização com seu meio ambiente;
- Estabelecer um foco e significado da visão, missão, desenvolvimento de competências essenciais e distintivas, cultivo e prática de valores;
- Determinar instâncias para o processo decisório e torná-lo mais ágil e coerente;
- Definir o escopo competitivo, delineamento de estratégias e estabelecimento dos objetivos e metas;
- Viabilizar o desenvolvimento de modelos organizacionais mais adequados às demandas ambientais;
- Coordenar e otimizar a alocação de recursos;
- Estabelecer mecanismos de avaliação e controles voltados para a eficácia, a eficiência e a efetividade da organização.

Alday (2002, p. 21) apresenta por fim uma série de passos, ou etapas, a serem realizados pela alta administração a fim de realizar a gestão estratégica. É importante que todas as etapas sejam respeitadas para a obtenção de bons resultados.

1. Análise das oportunidades e ameaças;
2. Análise dos pontos fortes e fracos;
3. Estabelecimento da missão organizacional e dos objetivos gerais;
4. Formulação das estratégias que permitem combinar os pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças;
5. Implementação das estratégias;
6. Realização de controle estratégico.

Essas etapas serão estudadas para se alcançar o objetivo geral deste trabalho. Para tanto, não serão abordadas seis tarefas ou processos e sim cinco etapas, pois a primeira e a segunda tarefa serão estudadas conjuntamente a fim de se entender o ambiente organizacional, seguindo o modelo proposto por Certo e Peter (2010) descrito na próxima seção. Cada etapa será apresentada individualmente para que depois possa se entender o conjunto, ou seja, entender como funciona o **Processo Estratégico**.

1.2 ETAPAS DO PROCESSO ESTRATÉGICO

Após o estudo da evolução dos conceitos de estratégia, pode-se então procurar entender o funcionamento do processo estratégico e sua importância para as organizações. “Compreender a estratégia na organização não significa, necessariamente, conceituar ou criar

definições, mas entender o processo interativo entre pessoas, ambiente, organização e estratégia” (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007, p. 62). Para realizar a análise do processo estratégico na organização estudada serão utilizadas as etapas seguintes: análise do ambiente organizacional, estabelecimento das diretrizes, formulação de estratégias, implementação e controle estratégico.

O processo de administração estratégica é contínuo [...] Embora diferentes atividades da administração estratégica possam receber mais ou menos ênfase e ser adotadas com diferentes intensidades em épocas distintas, a direção da organização deve sempre abordar ou refletir algum aspecto da administração estratégica. (CERTO; PETER, 2010, p. 5)

Ao unir as duas primeiras etapas do processo estratégico (análise ambiental e estabelecimento das diretrizes organizacionais) tem-se o chamado planejamento estratégico (PE) que, para Maximiano (2007, p. 333), é “o processo de elaborar a estratégia (...) compreende a tomada de decisões sobre o padrão de comportamento que a organização pretende seguir”. Ou seja, o planejamento estratégico é o primeiro passo para se traçar a estratégia, após ele pode-se formular, implementar e controlar a estratégia.

A década de 70, para Tavares (2008), corresponde à fase do planejamento estratégico. Essa época foi marcada por conceitos de simples significação, mas de difícil implementação como: a matriz de crescimento e de participação no mercado; a curva de experiência; as Unidades Estratégicas de Negócios (UEN's); a Matriz de Atratividade de Negócios e Posição no Mercado e a Análise SWOT, definida por Wright, Kroll e Parnell (2009) como **S**trengths (forças), **W**eaknesses (fraquezas), **O**portunities (oportunidades) e **T**hreats (ameaças). Este último modelo será apresentado mais a frente como uma das formas de análise ambiental mais utilizada pelas organizações.

Drucker (1998, p. 136) define o planejamento estratégico como:

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

A Figura 01 mostra as principais etapas do processo de administração estratégica, assim como os feedbacks gerados por elas. Todas as etapas são essenciais para a realização da gestão estratégica embora algumas mereçam mais destaque que outras.

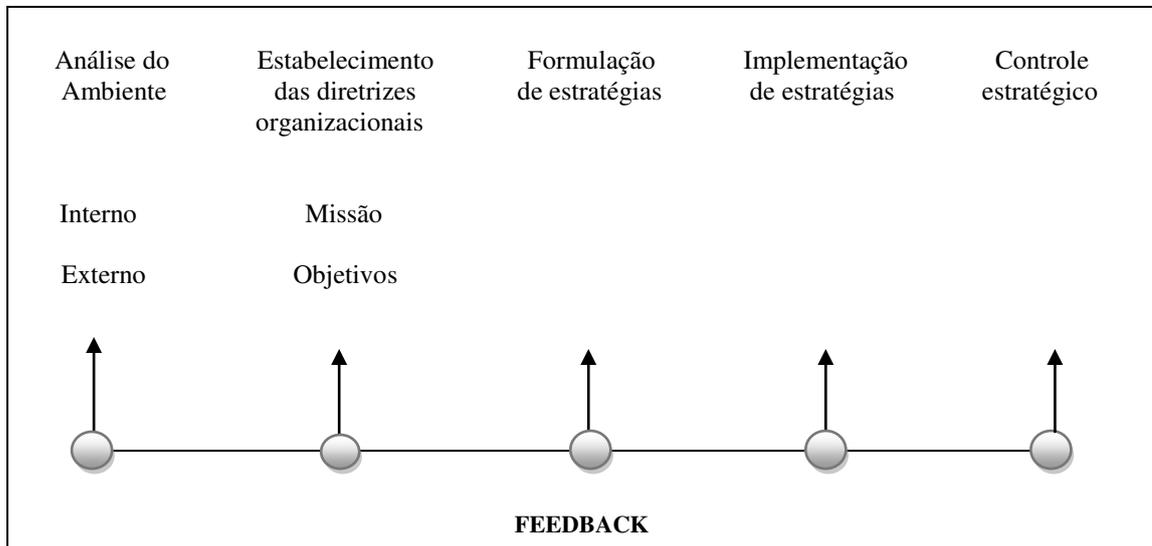


Figura 01: Principais etapas do processo de administração estratégica
 Fonte: Adaptado de Certo e Peter (2010)

Wright, Kroll e Parnell (2009, p. 23) apresentam o que, na visão deles, é a administração estratégica, mostrando também o papel da alta administração neste processo:

A administração estratégica é desafiadora porque vai muito além de estabelecer objetivos e posteriormente dar ordens aos membros da organização para se aterem a esses objetivos. A direção estratégica de uma organização depende de uma série de considerações. Entre elas estão a avaliação pela alta administração das oportunidades e ameaças do ambiente externo e a análise pela administração dos pontos fortes e fracos da empresa. Os executivos seniores são autorizados a determinar a missão e os objetivos gerais da empresa no contexto das oportunidades ou ameaças externas e dos pontos fortes e fracos internos. Simultaneamente, a equipe da alta administração deve levar em conta os desejos competitivos dos vários stakeholders (ou públicos interessados) da organização, porque seu apoio é essencial para uma implementação de estratégias bem-sucedidas.

Esses autores associam à alta administração o papel de tomadora de decisões, papel essencial para a elaboração de estratégias, além de destacar também a importância dos stakeholders para uma organização. Ao longo deste estudo, será possível observar cada ponto aqui destacado por Wright, Kroll e Parnell (2009).

1.2.1 Análise ambiental

O ambiente no qual a organização está inserida é determinante para a elaboração da estratégia. Mattos Júnior (2005, p. 1) diz que “a estratégia somente pode ser desenvolvida a partir de uma boa análise que compreenda todo o conjunto de variáveis e circunstâncias daquele momento”. Ele diz também que no ambiente poderão ser encontrados fatores positivos e negativos no qual se deve atuar diretamente sobre essas etapas e acompanhar de perto as pessoas, identificando-se sempre o que pode dar errado e devendo manter-se sempre o foco no resultado. Para Andion e Fava (2002, p. 29)

Toda organização, seja ela privada, governamental ou do chamado Terceiro Setor consiste em um sistema aberto, em constante interação com o meio ambiente. Para sobreviver, as organizações precisam de insumos (recursos humanos, recursos financeiros e materiais), que são transformados em bens e serviços, os quais são colocados no mercado, visando o atendimento de uma determinada necessidade. O atendimento dessa necessidade produz resultados que retroalimentam as organizações (receitas e lucro, no caso da empresa; reconhecimento e efetividade social na promoção do bem comum, no caso do Estado e de entidades do Terceiro Setor). Portanto, a relação com o meio externo constitui um fator-chave da própria existência das organizações.

Após essas considerações, pode-se entender a importância da análise ambiental para a gestão estratégica como determinante na elaboração das estratégias organizacionais. Alday (2000, p.11) diz que “o grau de interação entre uma organização e o ambiente é variável dependendo do comportamento estratégico assumido pela organização perante o contexto ambiental”. O ambiente organizacional, para Certo e Peter (2010, p. 9), “é o conjunto de todos os fatores, tanto internos como externos, que podem influenciar o desenvolvimento obtido por meio da realização dos objetivos”.

Almeida & Almeida (2003) argumentam sobre a importância em antever como as variáveis ambientais, das quais não se tem controle, irão afetar a organização. Para estes, a análise ambiental surgiu quando se compreendeu que as organizações eram sistemas abertos e que recebiam influência do ambiente onde estavam inseridas, conforme apresenta a Figura a seguir.



Figura 02: Representação de um Sistema Aberto (teoria dos sistemas)
Fonte: Almeida & Almeida (2003)

Na análise do ambiente serão considerados fatores externos e internos à organização. Certo e Peter (2010, p. 5-6) dizem que “os ambientes nas organizações mudam constantemente, e estas devem se transformar de maneira adequada para assegurar que suas metas possam ser alcançadas”.

A Figura 03 apresenta o ambiente organizacional, podendo se destacar o Macroambiente, o Ambiente setorial e o ambiente interno.

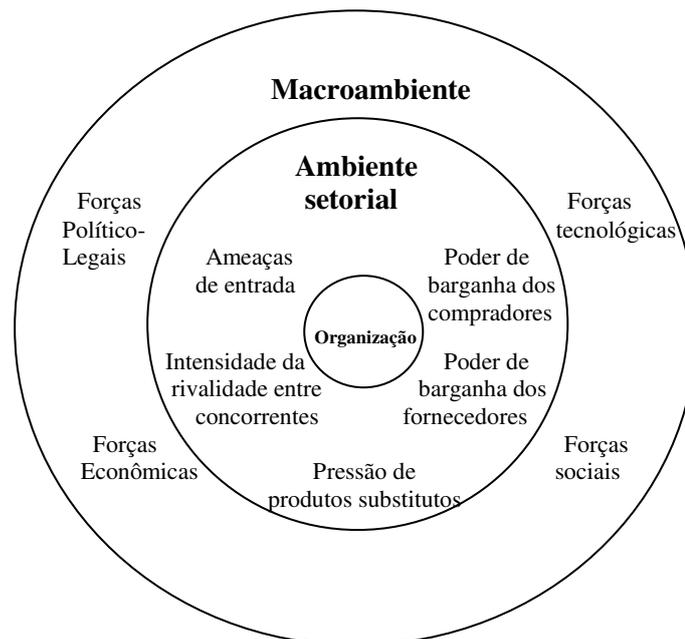


Figura 03: Três níveis de análise
Fonte: Wright, Kroll e Parnell (2009)

Para este estudo, inicialmente, é mais importante entender o macroambiente e sua influência nas decisões organizacionais que as variáveis que influenciam o setor. Mais a frente haverá um enfoque no setor em que a organização a ser estudada atua, o Terceiro Setor.

Os fatores externos são importantes para as organizações, pois “a atividade organizacional está sujeita a influências externas, muitas das quais não previstas e, na maior

parte das vezes, incontroláveis” (TAVARES, 2008, p. 124). No ambiente externo é possível a identificação de oportunidades e ameaças. Para Andion e Fava (2002, p. 31),

as oportunidades são fatores do ambiente geral ou da indústria que, se bem aproveitados, podem fornecer uma vantagem competitiva para a empresa. [...] Já as ameaças, por sua vez, são fatores que podem vir a perturbar o funcionamento da empresa, causando dificuldades para a sua gestão e desempenho.

Além de ameaças e oportunidades, o macroambiente é formado por forças que também influenciam as decisões da alta administração. Wright, Kroll e Parnell (2009) apresentam essas forças, que são:

- As **forças político-legais** que incluem os resultados de legislações, sentenças judiciais assim como as decisões tomadas por várias comissões e instâncias em cada nível de governo;
- As **forças econômicas** também têm um impacto significativo. Exemplos destas forças são o impacto do aumento ou diminuição do produto interno bruto, as elevações e as quedas das taxas de juros, da inflação, entre outros;
- As **forças tecnológicas** que incluem melhorias científicas;
- As **forças sociais** que incluem as tradições, as tendências sociais e as expectativas de uma sociedade.

Outro ponto que interfere nas decisões de uma organização, e que já foi exposto anteriormente, são os stakeholders. Alguns autores quando abordam a temática da análise ambiental falam também sobre stakeholders ou públicos relevantes, que

correspondem a indivíduos, grupos de indivíduos ou organizações que podem ser considerados essenciais ao cumprimento de sua missão [...] As relações com esses públicos dão-se por meio de entradas diversificadas, tais como informações, insumos e demandas, e das “saídas”, tais como informações, produtos e também demandas, constituindo-se, assim, em componentes do sistema organizacional. (TAVARES, 2008, p. 165-166)

Maximiano (2007, p. 415) ao se referir aos stakeholders, expõe que estes são as pessoas que estão associadas à organização, direta ou indiretamente, ou que sofrem algum de seus efeitos, como os clientes, os fornecedores, os distribuidores, os funcionários e ex-funcionários, e a comunidade afetada pelas decisões da administração.

Já para Tavares (2008) os públicos relevantes ou stakeholders são: os acionistas e provedores de recursos, os órgãos governamentais, comunidade local, o público em geral, os sindicatos e associações e a mídia. Ou seja, são as pessoas que de uma forma ou de outra são influenciadas e/ou influenciam as ações da organização. Eles podem ser considerados um meio termo entre o ambiente interno e externo, uma vez que envolve membros dos dois ambientes.

A análise do ambiente externo “procura antecipar oportunidades e ameaças para a concretização da visão, da missão e dos objetivos empresariais. Corresponde à análise de diferentes dimensões do ambiente que influenciam as organizações” (PEREIRA, 2009, p. 11). Já os fatores internos, para o mesmo autor, são os pontos positivos ou negativos que uma organização possui, ou seja, suas forças e fraquezas.

Tavares (2008, p. 230) diz que “a análise do ambiente interno deve ser decorrência da identificação de oportunidades e ameaças, orientando as ações para o aproveitamento das primeiras e neutralização das últimas”.

Já para Pereira (2009, p. 12) a análise do ambiente interno é

o diagnóstico da situação da organização diante das dinâmicas ambientais, relacionando-a às suas forças e fraquezas e criando as condições para a formulação de estratégias que representam o melhor ajustamento da organização no ambiente em que atua.

Andion e Fava (2002) conceituam o ambiente interno como: o ambiente no qual sua análise visa identificar os pontos fortes e fracos da empresa que nortearão o processo de planejamento. Após isso será possível saber com quais recursos contar e além de saber quais são seus pontos vulneráveis no momento do estabelecimento das estratégias.

Os pontos fortes e fracos ditam a velocidade que a organização transforma os recursos que entram e geram saídas. Essas saídas podem ser produtos, serviços ou informações (Figura 02 anteriormente citada) ou bens acabados, serviços, dividendos, salários e valor para os stakeholders, conforme apresentam Andrade e Amboni (2010) na Figura 04. O ambiente

interno é, portanto, o ambiente que recebe mais influências dos demais e seu desempenho depende das variáveis que atuam sobre essa organização (Figura 03 anteriormente citada).

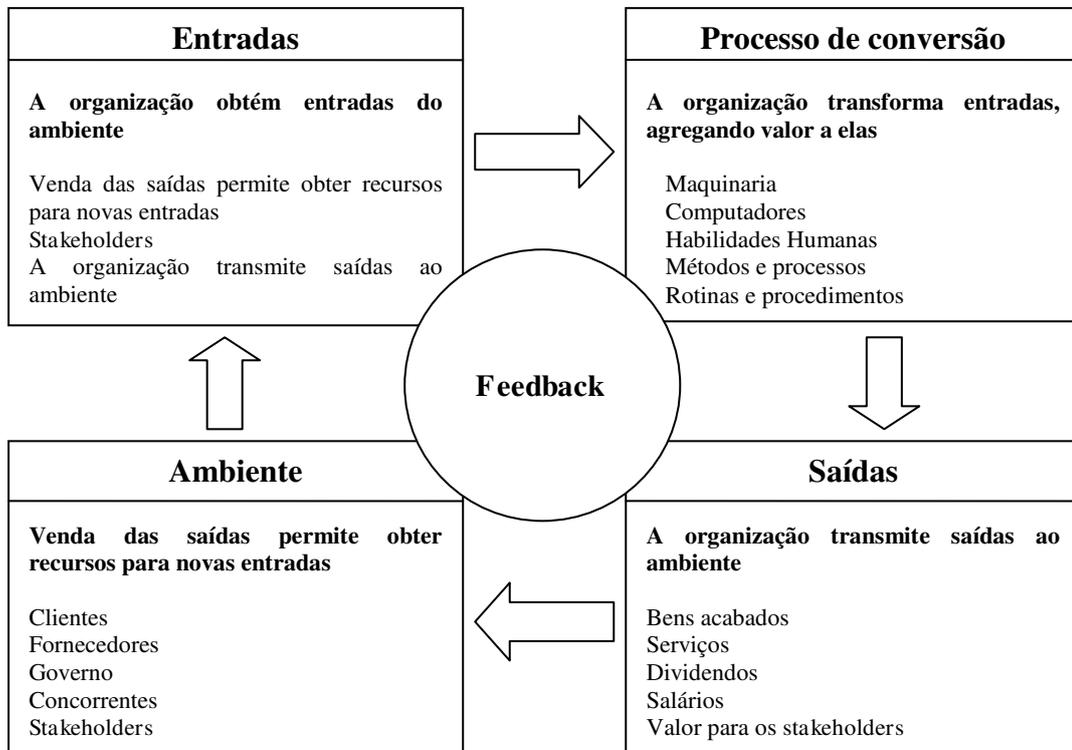


Figura 04: A organização como sistema aberto
Fonte: Andrade e Amboni (2009 apud ANDRADE; AMBONI, 2010)

A Figura acima mostra a relação existente entre os ambientes e o processo de transformação que ocorre nas organizações, além de mostrar os feedbacks gerados por cada um.

Para que a organização passe à próxima etapa do processo estratégico é preciso que as informações ou feedbacks gerados nesta etapa de identificação dos ambientes sejam transformados em ação/atividade, exercício que será realizado nas etapas de formulação e implementação das estratégias. Antes de essa transformação acontecer, a alta administração separará com muito zelo as oportunidades das ameaças, assim como suas forças de suas fraquezas, para que fiquem claras para todos que fazem parte da equipe tomadora de decisões em quais condições estão trabalhando.

Para realizar uma melhor análise ambiental e separar o que auxilia e o que impede o crescimento organizacional, é aconselhável a utilização da análise SWOT. A análise SWOT, já mencionada no primeiro capítulo deste estudo, procura identificar as oportunidades e ameaças (do ambiente externo) e as forças e fraquezas (do ambiente interno), sendo esta análise uma das formas mais utilizadas.

O objetivo da análise é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais. Com isso, a empresa tenta enfatizar seus pontos fortes e moderar o impacto de seus pontos fracos. A análise também é útil para revelar pontos fortes que ainda não foram plenamente utilizados e identificar pontos fracos que podem ser corrigidos. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009, p. 86)

Tavares (2008) também escreveu sobre a análise SWOT, e para ele o planejamento contempla a relação do ambiente externo e interno. No ambiente externo estão as oportunidades para que a organização melhore seu desempenho e as ameaças que podem afetá-lo adversamente. Já no ambiente interno estão as forças que são recursos, habilidades, posição de mercado, patentes, capital humano entre outras; e as fraquezas que podem levar a empresa a um fraco desempenho, os responsáveis por isso podem ser: métodos de produção obsoletos, carência de recursos tecnológicos, política de incentivos inadequada, entre outros.

Daft (2006, p. 179-180) diz que a análise SWOT é muito importante para as empresas, e que “é crucial para aquelas que consideram a globalização causa dos ambientes diversos nos quais elas operarão”.

Pode-se concluir então que “o alinhamento dos diagnósticos externos e internos produz as premissas que alicerçam a construção de cenários” (PEREIRA, 2009, p. 12). Ou seja, com a análise ambiental é possível identificar pontos a serem melhorados, pontos a serem evitados e/ou pontos que venham a surgir, preparando a organização para o impacto destes.

1.2.2 Estabelecimento da diretriz organizacional

Após a análise do ambiente, as organizações devem estabelecer diretrizes que as orientarão para o alcance de seus objetivos. Certo e Peter (2010, p.10) afirmam que “após realizar uma análise do ambiente para descobrir oportunidades e riscos, assim como os pontos fortes e fracos da organização, os executivos têm condições de estabelecer, reafirmar ou modificar as metas organizacionais”. Essas diretrizes são: a missão e os objetivos, como se pode observar na Figura 01, além da visão e dos valores de uma organização, que não foram apresentados na figura, mas que devem ser consideradas.

A primeira diretriz aqui apresentada e definida será a **missão**. Para Tavares (2008) a missão organizacional é o que a organização pretende desempenhar em relação às oportunidades e às ameaças; ela consiste na razão de existir e na delimitação de seu espaço de atuação. Certo e Peter (2010, p. 55-56) apresentam a missão organizacional como

uma declaração da razão pela qual a organização existe. Em geral, a missão apresenta informações como os tipos de produto ou serviço que ela oferece, quem são seus clientes e que valores importantes possui. A missão é uma declaração muito ampla de diretriz organizacional. Para desenvolvê-la, a administração deve levar em conta as informações geradas durante o processo de análise do ambiente.

Pereira (2009) entende a missão como a razão de existir de uma empresa. Diz ainda que, a missão esclarece o compromisso e dever da empresa e estabelece o que ela faz dentro de seu negócio. “Uma definição de missão não é definitiva e nem permanente, mas dinâmica e sujeita a mudanças frequentes” (PEREIRA, 2009, p. 17). As empresas devem adaptar sua missão quando necessário, pois o ambiente em que ela está inserida pode passar por mudanças que, se não houver adaptação por parte das organizações, estas poderão ter de “fechar as portas”.

Wright, Kroll e Parnell (2009) dizem que é essencial que a missão seja conhecida por todos relacionados com a organização, ou seja, os stakeholders devem compreender o motivo da existência da organização.

Enfim, a missão orienta a organização no modo como deve agir, “a missão da organização exerce a função orientadora e delimitadora da ação organizacional, em que ficam comprometidos todos os seus valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos” (MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2007, p. 109).

Outra diretriz são os **objetivos organizacionais**. Certo e Peter (2010) apresentam o objetivo organizacional como sendo uma meta para qual a organização direciona seus esforços. A organização pode definir seus objetivos após a realização da análise ambiental e da definição de sua missão. Os objetivos organizacionais dão foco às organizações. Uma vez ciente do que almeja, a organização determina o modo como serão alcançados seus objetivos, traçando o caminho a fim de realizar seus desejos, suas metas.

Os objetivos encabeçam “os planos de ação, permitindo o desenvolvimento de atividades, prazos, estabelecimento de responsáveis e a definição de recursos orçamentários necessários à implementação do processo de gestão” (TAVARES, 2008, p. 311).

Alday (2002, p. 17) mostra uma visão interessante sobre a relação entre estratégia e objetivo ao dizer que “a estratégia e os objetivos são intercambiáveis, tanto em momentos diferentes quanto em níveis diversos de uma organização”. O exemplo apresentado por ele é o de alguns atributos de desempenho, como por exemplo, a participação no mercado que pode ser, em determinado momento, um objetivo e em outro sua estratégia.

Outra definição para esta diretriz é a apresentada por Andion e Fava (2002). Para eles, os objetivos são resultados que uma empresa busca alcançar, podendo ser de longo, médio ou curto prazo. “A definição dos objetivos é essencial, pois eles serão a referência no momento da avaliação do processo de planejamento; um objetivo mal formulado pode então comprometer todo o processo” (ANDION; FAVA, 2002, p. 35).

Por fim, pode-se dizer que os objetivos são os passos a que a estratégia deve atingir e se não atingidos dificultam ou impossibilitam as etapas seguintes.

Após os objetivos, será apresentada a **visão**. Ela é “a projeção das oportunidades futuras do negócio da organização, para permitir uma concentração de esforços na sua busca” (TAVARES, 2008, p. 98). O mesmo autor acrescenta que uma organização precisa ter base ou estar ancorada no futuro para definir como pretende atuar hoje.

“A visão consiste num macroobjetivo, não quantificável, de longo prazo, que expressa onde e como a organização pretende estar no futuro” (ANDION; FAVA, 2002, p. 34). Ela atua, segundo este autor, como um elemento motivador que energiza a empresa e cria um ambiente propício ao surgimento de novas idéias, por isso ela “deve ser definida com muito zelo e precisão e deve apoiar-se em um conjunto de princípios operacionais claros, para que todos a compreendam e possam buscá-la” (TAVARES, 2008, p. 102).

Matos, Matos e Almeida (2007) conceituam a visão organizacional como algo que proporciona o delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela organização. Ela representa, para eles, o que a organização quer ser.

Para criar uma visão de futuro, Pereira (2009, p. 21) diz que, é preciso “construir uma imagem viva de um estado futuro, ambicioso e desejável, relacionado com os clientes, funcionários e acionistas, e que seja superior, em algum aspecto relevante, ao estado atual”. O autor supracitado apresenta algumas características que a visão deve ter, como: ser clara, abrangente e detalhada; ser desafiadora e inspiradora; ser motivadora e inovadora; e ser desenvolvida pelo líder.

Pode-se dizer então que a visão prepara a organização, organizando o ambiente para lidar com desafios futuros, mas que já mobilizam recursos hoje. Daí o termo visionário, ou seja, pessoas que pensam como agirão no futuro.

A última diretriz a ser considerada são os **valores** que “servem como instrumento para avaliar e dar significado à busca da visão pelos participantes da organização (...) servem como padrão para avaliar e julgar programas e orientar decisões” (TAVARES, 2008, p. 245). O mesmo autor afirma que os valores “precisam ser assimilados e internalizados pelos membros da organização” e devem ser específicos, públicos, claros, obrigatórios e possíveis de reformulação. Os valores estão presentes em cada membro da organização, pois cada um traz dentro de si traços da cultura na qual foi criado, dos costumes de sua família, de sua cidade, de seu país; e quando cada uma dessas culturas se une para realizar um trabalho em comum é normal haver choques e, conseqüentemente, desavenças e conflitos. Para que isso não ocorra, a alta administração deve determinar os valores, que devem existir no território organizacional e que devem ser seguidas por todos os membros da organização.

Os valores da organização são princípios de orientação importantes somente para os componentes da organização. Os valores da organização se referem a conceitos como ética e honestidade. Os valores organizacionais correspondem aos atributos e às virtudes da organização, como prática de transparência, respeito à diversidade, cultura para a qualidade ou respeito ao meio ambiente (MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2007, p. 125).

Lélis (2001) resume as diretrizes organizacionais ao dizer que os valores exprimem a personalidade e a cultura da organização. Já Covey (2002) vai mais além ao dizer que a maioria dos executivos não imagina o que seja criar uma missão que represente verdadeiramente os valores e a visão. Muitas organizações possuem, segundo ele, uma declaração de missão, mas como é típico, as pessoas não têm um compromisso para com ela uma vez que não faz parte da mentalidade ou da cultura organizacional.

Enfim, quando todas as diretrizes forem estabelecidas e inseridas no dia-a-dia da organização, ou seja, na cultura organizacional, é que se pode passar para a próxima etapa do processo, a formulação das estratégias.

1.2.3 Formulação da estratégia

A terceira etapa do processo estratégico é a formulação de estratégias. Oliveira (2007) observa esta etapa como complexa, pois depende de inúmeros fatores e condições que se alteram e se modificam incessantemente. Essa etapa consiste na elaboração das estratégias que, após a análise dos ambientes e a determinação das diretrizes, podem ser formuladas devidamente por estarem amparadas no conhecimento organizacional.

Formular estratégias é, para Alday (2000, p. 14), “projetar e selecionar estratégias que levem à realização dos objetivos organizacionais” e “implica determinar caminhos adequados para se alcançar objetivos. Isso inclui atividades como análise, planejamento e seleção de estratégias que aumentem as chances de a organização atingir suas metas” (CERTO; PETER, 2010, p. 75). É o momento em que a organização seleciona, articula e traça planos estratégicos com o objetivo de elaborar a (s) estratégia (s). Nessa etapa a alta administração, ciente das necessidades da organização e das oportunidades do mercado, formula as estratégias necessárias para alcançar o que deseja.

Todas as organizações devem se preocupar com a formulação de suas estratégias. Para Santos, Alves e Almeida (2007) não importa seus interesses, objetivos ou porte, todas as organizações são submetidas a relações com os atores envolvidos que possuem interesses diversos gerando uma dinâmica de conflitos, “cabe às organizações estarem atentas para ajustar sua gestão, processo que envolve desde a definição de objetivos até a apreciação dos condicionantes ambientais de mercado” (Idem, p. 63).

Na formulação de uma estratégia,

A elaboração, a nível externo, deve buscar explorar as oportunidades, neutralizar ou minimizar as ameaças presentes e futuras para a atuação da organização e identificar e estabelecer meios para a materialização dos relacionamentos desejados [...] quanto maior for o conhecimento do ambiente externo e do ambiente organizacional, maior será a clareza com que se aflorará uma estratégia que pareça mais lógica (TAVARES, 2008, p. 277-278).

A formação da estratégia pode passar pelo esforço de racionalização e planejamento estratégico, seguir um processo de negociação com os atores internos e externos que o torne aceitável e ser suficientemente flexível para não desprezar o processo de aprendizagem

(NICOLAU, 2001). Ela envolve a articulação dos recursos organizacionais a fim de elaborar estratégias que atinjam os objetivos organizacionais já estabelecidos.

Daft (2006, p. 179) define esta etapa como “o estágio de administração estratégica que envolve o planejamento e a tomada de decisão que levam ao estabelecimento das metas da organização e de um plano estratégico específico”. Esta etapa pode ser desempenhada tanto pela alta administração quanto pelos níveis hierárquicos inferiores, com o auxílio ou iniciativa de um líder.

O líder, figura que será melhor descrita posteriormente, pode formular estratégias após a observação do cotidiano de seus liderados, e implementá-las realizando mudanças quando e onde necessário: em sua estrutura organizacional (organograma, layout entre outras); nas atividades dos demais níveis inferiores ou no que for necessário. Tudo é decidido individualmente ou através de conselhos de membros de sua confiança na organização ou de uma consultoria externa. Os líderes motivam suas equipes, em busca de maximizar seus resultados, além de desempenhar o papel de formulador de estratégias (PEREIRA; FERREIRA JÚNIOR; LUCENA, 2004). A importância do líder no processo de formulação das estratégias pode ser observada na Figura 05.

A alta administração desempenha as mesmas atividades que o líder, diferindo deste por se tratar de um grupo de indivíduos que, ao unir seus ideais objetivam o sucesso da organização.

Já os gerentes, que se encontram hierarquicamente em um nível menor, têm liberdade de, quando preciso, interferir nas atividades de seus subordinados escolhendo estratégias apropriadas para o alcance dos objetivos traçados por seu (s) superior (es). Para Levek e Malschitzky (2002) existe uma necessidade de os gerentes desenvolverem novas habilidades e atitudes com relação ao acompanhamento e à orientação de sua equipe, que espera uma nova postura de seus chefes. Os autores acrescentam ainda que “o gerente, como alguém que dá ordens, está sendo substituído pelo líder professor, facilitador e mentor” (Idem, p. 34). Ou seja, as organizações e seus administradores observam que o gerente líder alcança melhor resultados que o gerente chefe. O primeiro tipo de gerente absorve mais do nível operacional que o segundo tipo, uma vez que sabe como obter respostas de quem melhor as conhece – as pessoas que estão desenvolvendo (LEVEK; MALSCHITZKY, 2002).

A figura abaixo considera aspectos tangentes ao tema de formulação das estratégias, eles envolvem os fatores: visão, conhecimento, aspectos ambientais, poder, política e tomada de decisão, centralização e aprendizagem.

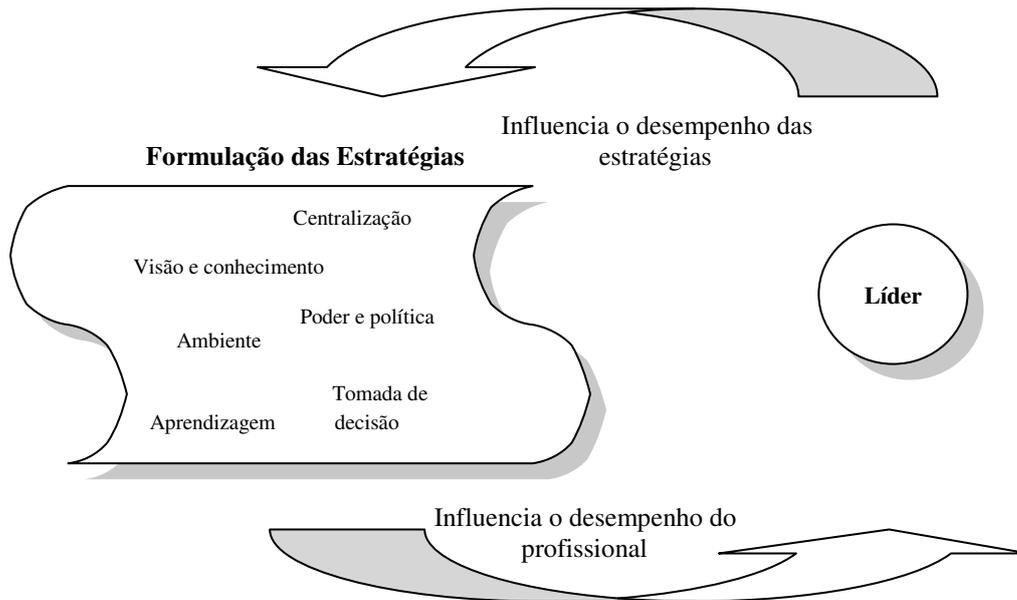


Figura 05: A influência do líder na formulação das estratégias
 Fonte: Pereira, Ferreira Júnior e Lucena (2004)

Esses fatores são cruciais na formulação de estratégias, tanto que Santos, Alves e Almeida (2007, p. 62) argumentam sobre eles dizendo:

A percepção dos vários fatores internos ou externos que compõem o sistema organizacional pode influenciar a formação da estratégia numa organização. Nesse caso, faz-se necessário entender também quem é (são) o (s) responsável (is) pela criação e o desenvolvimento de estratégias para identificar a influência dele (s) no processo como um todo.

Além de ter de considerar a influência dos atores interessados, a administração estratégica deve escolher a ferramenta apropriada, que se “encaixe” ao perfil da empresa, e que auxilie tanto na elaboração das estratégias como na implementação das mesmas. Além do mais, a alta administração tem de incumbir cada nível organizacional de determinado papel para que seja possível a execução das estratégias (CHIAVENATO, 2007).

Para se formular estratégias é preciso projetar e selecionar estratégias que levem à realização dos objetivos organizacionais. Essa seleção só será possível após a análise do ambiente e do estabelecimento das diretrizes. A administração é capaz de traçar cursos alternativos, após essas etapas concluídas, assegurando o sucesso da organização. (CERTO; PETER, 2010).

Muitas são as ferramentas que podem ser utilizadas para formular estratégias. Certo e Peter (2010, p. 12) apontam que

Para formular apropriadamente a estratégia organizacional, os administradores podem utilizar diversas ferramentas, como a análise das questões críticas, a análise das oportunidades, riscos, pontos fortes e pontos fracos, além da matriz de crescimento/participação do Boston Consulting Group e da matriz multifatorial de carteira da General Electric.

Na elaboração das estratégias, os planos incluem a erudita análise SWOT ou outras análises de mercado e tendências (ALDAY, 2002). As ferramentas mais utilizadas, dentre as citadas acima, são a análise das oportunidades, riscos, pontos fortes e fracos que foi apresentado na análise ambiental, também conhecida como análise SWOT; e a Matriz de crescimento/participação do Boston Consulting Group (BCG) que é, para Certo e Peter (2010), uma abordagem na qual a empresa deve ter uma carteira equilibrada de negócios onde cada um desses negócios é determinado pela taxa de crescimento de mercado e sua participação nesse. Na matriz BCG a organização pode alocar seus negócios em quatro células que refletem o crescimento e a participação de mercado, conforme apresenta a Figura abaixo.

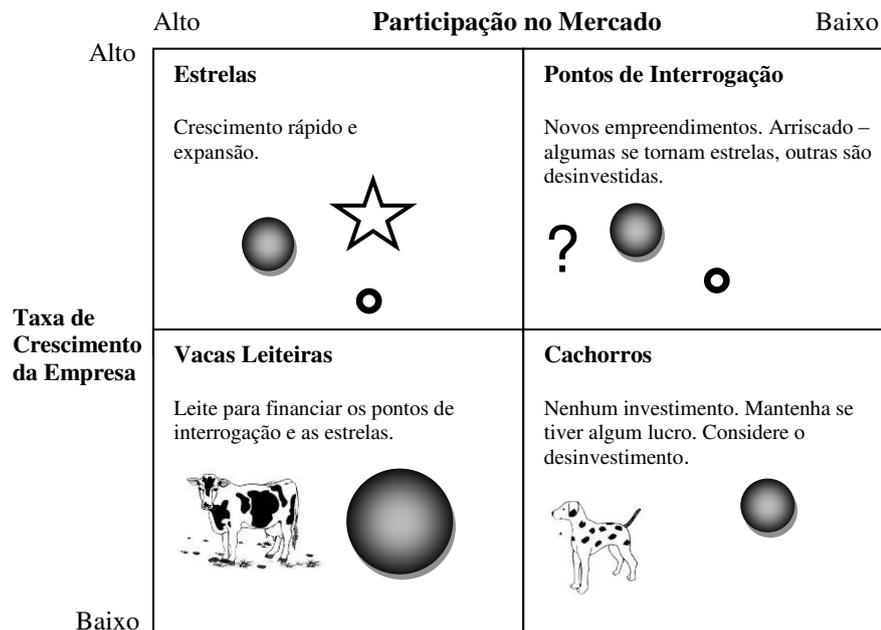


Figura 06: A Matriz BCG
Fonte: Daft (2006)

Deve-se lembrar que as ferramentas apresentadas aqui e nas etapas anteriores não servem somente para uma etapa, podem auxiliar também, por exemplo, na etapa do controle; Um exemplo disso é a análise SWOT que é utilizada para a análise do ambiente e como ferramenta de formulação de estratégias.

Ademais, cabe lembrar que a alta administração, após formular uma estratégia, deve definir muito bem para seus gerentes o que espera deles e de seus subordinados, ou seja, qual a contribuição de cada agente para que a etapa seguinte, a implementação, ocorra com sucesso. Isso não se aplica apenas às organizações de grande porte, que contam com grande número de colaboradores e muitos níveis hierárquicos. Aplica-se também às organizações de pequeno e médio porte, com ou sem fim lucrativo, que não possuem gerentes, mas que devem deixar bem claro o que se espera de cada colaborador.

1.2.4 Implementação da estratégia

Para iniciar o estudo sobre a implementação das estratégias é interessante expor o resultado de estudos, apresentado por Andion e Fava (2002), que dizem que somente 10% das estratégias formuladas são implementadas. Esse dado é preocupante para os gestores, pois “qualquer estratégia, por mais bem concebida que seja, está condenada ao fracasso se não for implementada com eficácia” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009, p. 267).

Oliveira (2007) diz que se deve considerar que, na maioria das vezes, mais importante do que a qualidade da estratégia, é o movimento que a empresa pretende fazer para alcançar seus objetivos, ou seja, sua implementação.

A implementação de estratégias, para Maximiano (2007, p. 333), é “o processo de colocar em prática, acompanhar, controlar e avaliar a estratégia”. Neste momento podem ocorrer desvios no caminho traçado pela alta administração que podem comprometer a etapa seguinte, ou seja, o controle estratégico.

A implementação da estratégia é a administração e a execução do plano estratégico. Os gerentes poderão usar persuasão, novos equipamentos, mudanças na estrutura organizacional ou um sistema de recompensa que garanta aos funcionários os recursos usados para tornar a estratégia formulada uma realidade (DAFT, 2006, p. 179).

Diferente dos autores que escrevem sobre esta etapa, Tavares (2008) faz uma consideração interessante ao dizer que as organizações devem comportar-se como os organismos vivos que se adaptam ao ambiente e às mudanças. Isso é considerado pelo autor

fator essencial para a longevidade e para a prosperidade organizacional. A implementação da estratégia ocorre depois do planejamento estratégico (Análise ambiental e Estabelecimento das diretrizes) e da formulação da estratégia, ou seja, depois que ocorre a adaptação ao ambiente. Pode-se dizer então que a implementação é uma das etapas mais importantes do processo estratégico por colocar em prática tudo o que fora elaborado.

Alday (2000, p. 14) diz que “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”. Diante desta realidade, a alta administração procura capacitar seus gerentes e colaboradores a fim de não cair na armadilha dos desvios, ou seja, que a organização não se afaste do que fora anteriormente traçado.

Alguns autores falam da dificuldade de se implementar uma estratégia, entre eles tem-se Certo e Peter (2010, p. 6) que dizem: “embora a definição de administração estratégica pareça clara e simples, implementar o processo em uma organização é em geral muito complexo”. Isso porque, para se implementar uma estratégia pode ser preciso uma mudança estrutural que envolve diversos fatores desde a cultura até a liderança. Essas mudanças só trarão bons resultados quando a informação for repassada da melhor forma para os demais níveis, pois é preciso tornar uma estratégia clara. Este é apenas um passo necessário à gestão estratégica bem-sucedida (TAVARES, 2008), daí a importância também da comunicação e dos feedbacks no processo.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2009), a implementação estratégica eficaz requer que os administradores considerem várias questões importantes, como: a estrutura da organização para colocar em prática sua estratégia; e de que modo variáveis como liderança, poder e cultura organizacional devem ser administradas para possibilitar que os funcionários trabalhem para realizar os planos estratégicos.

Neste sentido, Almeida, Machado Neto e GiralDI (2006) atribuem à estrutura tal importância que para eles existe uma relação de interdependência desta com o ambiente e a estratégia, conforme figura abaixo.

A combinação adequada entre estratégia e estrutura pode resultar em uma vantagem competitiva para a empresa. [...] A seleção da estrutura organizacional e de controles que resultem em uma implementação eficaz da estratégia escolhida pela empresa é um desafio fundamental para os gerentes de alto escalão (ALMEIDA; MACHADO NETO; GIRALDI, 2006, p. 24).

Através da figura abaixo é possível entender a importância da estrutura organizacional para o processo estratégico, observando que o ambiente influencia e é influenciado pela estrutura, assim como a estratégia depende da estrutura e vice-versa.

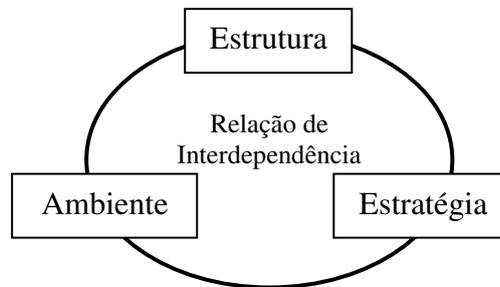


Figura 07: Relações entre estrutura, estratégia e ambiente
Fonte: Almeida, Machado Neto e Giraldi (2006)

Rezende (2008) ao abordar o assunto considera que algumas organizações possuem sua estrutura desmembrada em muitos níveis hierárquicos, já outras possuem sua estrutura reduzida, em especial as pequenas organizações e as empresas individuais. A estrutura organizacional mais efetiva pode ser resumida em três níveis: a alta administração, o corpo gestor e o corpo técnico ou operacional, conforme apresenta a Figura 08. O autor afirma ainda que uma única pessoa pode assumir mais de uma função em mais de um nível hierárquico. “As organizações de maneira geral estão procurando atuar com uma estrutura organizacional mais dinâmica, com cada vez menos níveis hierárquicos e menor número de pessoas” (REZENDE, 2008, p. 63).



Figura 08: Níveis organizacionais
Fonte: Adaptado de Tenório (2005)

A melhor forma de apresentar a estrutura de uma organização é através de um organograma, que é para Chiavenato (2001) o gráfico que representa a estrutura formal da empresa e define claramente os seguintes aspectos: Estrutura hierárquica contendo os diversos

níveis da organização; Órgãos que compõem a estrutura formal; Canais de comunicação que interligam os órgãos; Cargos que compõem os órgãos.

Aaker (2007, p. 28) diz que “deve haver uma preocupação em verificar se a estratégia se ajusta à organização – sua estrutura, sistemas, pessoas e cultura – ou se a organização pode ser adaptada à estratégia”. O organograma é a forma como a organização se adapta a estratégia ou vice-versa, ficando subentendidos os processos de liderança, comunicação, relações de poder, cultura organizacional entre outros, Figura 09.

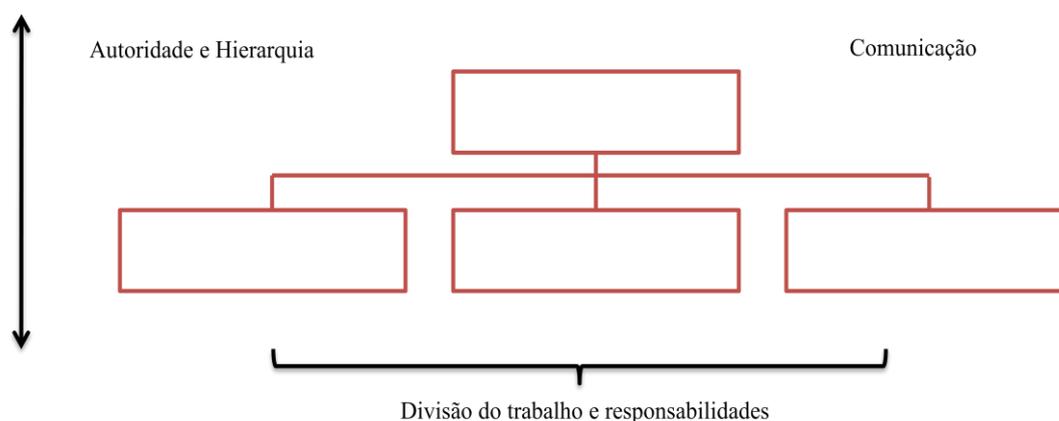


Figura 09: Aspectos de um Organograma Organizacional
Fonte: Adaptado de Maximiano (2007)

Enfim, a estrutura organizacional “constitui a arquitetura ou o formato organizacional que assegura a divisão e coordenação das atividades dos membros da organização” (CHIAVENATO, 2004, p. 287). Este autor afirma ainda que a estrutura organizacional funciona como a espinha dorsal que sustenta e articula suas partes integrantes.

A estrutura organizacional é influenciada pela cultura da organização que é, para Lima, Silva e Horostecki (2011, p. 2), “um conjunto de normas e leis compartilhadas pelos membros de uma determinada organização”. A cultura pressupõe visão e valores compartilhados, representados por uma declaração de missão compreendida e implementada em todos os níveis da empresa (COVEY, 2002).

Conforme apresenta Lacombe (2005), a cultura é um recurso da administração que pode ser usada para alcançar os objetivos da mesma forma que a tecnologia, os insumos, os equipamentos, os recursos financeiros e humanos. Pode ser explicitadas por meio de códigos de ética, declarações de princípios, credos, ou simplesmente por meio do conjunto das políticas e normas organizacionais.

A cultura cumpre diversas funções em uma organização, tais como: Definir fronteiras, ou seja, criar distinções entre uma organização e outras; Proporcionar um senso de identidade aos membros; Facilitar o comprometimento com algo que se sobrepõe aos interesses individuais; Estimular a estabilidade do sistema social; e Atuar como sinalizador de sentido e mecanismo de controle a fim de orientar e dar forma às atitudes e aos comportamentos dos trabalhadores (ROBBINS, 2009).

Algo importante sobre a cultura de uma organização é que ela não pode ser mudada por meio de decreto emitido pela administração superior ou por meio de uma votação unânime de uma assembléia (LACOMBE, 2005). Contudo, “quando se quer mudar a cultura, é preciso mudar o sistema que a gerou e a reforça a partir das tradições e dos hábitos” (Idem, p. 234). Todos esses conceitos demonstram a importância da cultura no processo estratégico, desde o começo deste no planejamento estratégico até a finalização com o controle.

Para se implementar uma estratégia, além de considerar a estrutura e a cultura, deve-se entender as relações de poder existentes na organização. Para Robbins (2009), poder é a capacidade que A tem de influenciar o comportamento de B, de tal modo que B faça alguma coisa que normalmente não faria. Este autor subdivide o poder em dois grupos genéricos - formal e pessoal. O primeiro baseia-se na posição que o indivíduo ocupa dentro da organização, que pode emanar da capacidade de coagir ou recompensar, da autoridade formal ou do controle sobre as informações. Já o segundo diz que não é preciso ocupar uma posição formal na organização para se ter poder, pois podem emanar características únicas individuais.

Ademais, Wright, Kroll e Parnell (2009) definem poder como a habilidade de influenciar o comportamento de outras pessoas.

Além das relações de poder, existe ainda na organização a liderança, apresentada por Mann (1995), como um elemento intimamente ligado a estrutura organizacional, e que os funcionários precisam entender o tipo de hierarquia na qual está inserido que incluem relações hierárquicas, canais de comunicação e esferas em que é exercida a autoridade.

Wright, Kroll e Parnell (2009) expõem que a alta administração dispõe de vários meios para encorajar os administradores e os outros funcionários a concentrar seus esforços na implementação da estratégia, sendo que o primeiro recurso é a liderança.

“O líder é antes de tudo um visionário, pois se permite prospectar o futuro e se comprometer a realizá-lo. O comprometimento gera responsabilidade, poder e confiança, fazendo com que as metas estabelecidas possam ser atingidas” (LEVEK; MALSCHITZKY, 2002, p. 38). Essas autoras dizem ainda que os líderes pensam mais a longo prazo, percebendo

as inter-relações que fazem parte de realidades mais amplas, pensam na renovação, têm habilidades políticas, provocam mudanças, entre outros.

Existem vários conceitos e teorias sobre liderança, que foram surgindo e evoluindo ao longo do tempo, como a teoria dos traços de personalidade, as teorias comportamentais e as teorias situacionais e contingenciais de liderança apresentadas por Chiavenato (2005). No entanto o presente trabalho não buscará abordá-los mais detalhadamente por não ser foco do mesmo.

Ademais, o líder tem características, como as apresentadas anteriormente, que facilitam os processos de envolvimento do colaborador com a realização de suas atividades. Levek e Malschitzky (2002, p. 38-39) ainda contribuem para o assunto dizendo:

Outro fator importante na liderança é a comunicação, que significa manter as pessoas informadas, dando e recebendo feedback adequados. [...] é uma função gerencial de importância capital nos dias atuais, pois à medida que se acelera a velocidade das mudanças no mundo dos negócios a informação passa a ser transmitida com mais rapidez do que nunca.

O líder é capaz de estabelecer meios que melhorem a comunicação entre colaboradores do mesmo nível hierárquico ou entre colaboradores de níveis diferentes, por este ter a capacidade de influenciar outras pessoas. “Liderança estratégica é a capacidade de influenciar outras pessoas a tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentem a viabilidade em longo prazo da organização, ao mesmo tempo em que mantêm a estabilidade financeira em curto prazo” (ROWE, 2002, p. 8).

Apesar de existirem todos esses fatores que colaboram para a implementação de uma estratégia, podem surgir erros determinantes para o fracasso de uma estratégia. De acordo com Andion e Fava (2002, p. 37),

Em geral, os gestores buscam resolver esse problema, ampliando o controle, buscando gerenciar a cultura organizacional ou ainda colocando a culpa nos executantes, alegando que esses são incapazes de colocar em prática o que foi formulado. Entretanto, o verdadeiro problema pode estar além: na separação entre formulação e implementação, na dissociação entre pensar e agir.

Esse é um pensamento complexo, mas que apresenta a realidade de muitas organizações que comumente atribuem a responsabilidade dos erros ou falhas ao nível tático e operacional. Mas, como apresenta o autor acima, as falhas podem também ocorrer no momento da concepção da estratégica, na separação entre formulação e implementação, na delegação de tarefas, por uma comunicação falha, entre outros.

Para mostrar a importância da implementação de estratégias, pode-se apresentar o estudo realizado por Monteiro de Barros e Fischmann (2007) com 153 organizações, as quais todas estão entre as mil maiores organizações brasileiras, e que após a análise de diversos fatores, afirmam que as organizações eficazes na implementação de suas estratégias mantêm um modelo de estrutura organizacional adequado às exigências das suas estratégias; obtêm lealdade e compromisso dos subordinados; possuem os recursos e capacidades necessárias para o devido suporte às estratégias organizacionais; detêm as competências necessárias para oferecer respostas rápidas e adequadas às mudanças ambientais; apresentam capacidade de adequação às novas situações promovidas pela implementação de novas estratégias; assim como, possuem os controles estratégicos necessários para a implementação das suas estratégias.

O estudo supracitado mostra que a implementação eficiente das estratégias pode apresentar benefícios melhores do que o previsto pela alta administração. Para tanto, todas as questões levantadas por Wright, Kroll e Parnell (2009), apresentadas anteriormente, devem ser definidas claramente e realizadas eficientemente por quem foi incumbido de realizá-las.

Em resumo, a alta administração deve elaborar estratégias claras tanto para seus gerentes e colaboradores como para seus stakeholders. A etapa seguinte será favorecida quando isso ocorrer, pois quando todas as partes envolvidas têm uma visão sistêmica das etapas, torna-se mais fácil a realização do controle e da correção dos erros e falhas.

1.2.5 Controle estratégico

A última etapa do processo estratégico é o controle. Certo et al (2005, p. 132) afirmam que “exercer controle é a parte principal do trabalho de cada administrador”. Sem controle não existe processo, afinal para que tudo aconteça como planejado deve-se existir controle.

“A formulação e a implementação das estratégias são complementadas pela atividade de monitoramento. O monitoramento consiste em acompanhar e avaliar a execução da

estratégia” (MAXIMIANO, 2007, p. 364). O controle além de acompanhar e avaliar o processo, como fora exposto, serve também para corrigir os erros e as falhas conforme apresenta Tavares (2008, p. 337-338)

O controle é um instrumento para verificar o que está previsto e o que está efetivamente ocorrendo. Envolve o estabelecimento de procedimentos capazes de auxiliar na correção do processo decisório, indicando onde e quando intervir, para que o processo possa seguir seu curso apropriado.

Wright, Kroll e Parnell (2009) relatam que da perspectiva dos altos executivos, essa etapa do processo consiste em vários passos. Primeiro, a alta administração precisa decidir quais elementos do ambiente e da organização devem ser monitorados, avaliados e controlados. Em seguida, devem-se estabelecer padrões aos quais se possam comparar o desempenho real da organização. Os autores destacam que esses dois primeiros passos serão fortemente influenciados pela missão e pelos objetivos organizacionais, que orientam a atenção da administração para determinados elementos organizacionais e ambientais, assim como para a importância relativa de determinados padrões.

O controle, a avaliação e o acompanhamento da estratégia, para Oliveira (2007, p. 68), “corresponde à fase na qual o executivo verifica se a estratégia, tal como foi implementada, está proporcionando o alcance dos objetivos, desafios e metas da empresa aos quais ela estava correlacionada”.

“A atividade de controle é contínua, mas pode ter alguns pontos de verificação, dependendo da sua finalidade” (TAVARES, 2008, p. 338). Este autor ainda diz que para que se possa ser estabelecido o processo de controle é necessário o estabelecimento dos seguintes pontos:

- definição dos parâmetros de avaliação;
- estabelecimento dos pontos de controle;
- verificação dos pontos de controle;
- correção dos desvios;
- feedback.

É preciso, para a realização do controle estratégico, se definir primeiramente o que será avaliado. Após isso poderão estabelecer os pontos de controle, uma vez que já se sabe o que será avaliado. O passo seguinte é o da verificação dos pontos de controle, ou seja, identificar como estão os pontos controlados. Se não estiver caminhando como fora planejado a alta administração deve intervir realizando a correção dos desvios. Por fim ocorrem, ou deveriam ocorrer, os feedbacks, as respostas das atividades desempenhadas.

Os feedbacks devem ocorrer em todas as etapas do processo, como pode ser visto na Figura 01. As respostas na etapa do controle ocorrem com mais frequência uma vez que as etapas anteriores são, na maioria das vezes, realizadas no papel e o controle é feito na prática e/ou após ela, suas respostas são reais e não idealizadas como no resto do processo.

O “controle estratégico é um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica para garantir que funcione apropriadamente” (CERTO et al, 2005, p. 133). Esse conceito é reforçado por Alday (2000) ao expor que o controle concentra a monitoração e avaliação do processo de administração estratégica para melhorá-lo e assegurar um funcionamento adequado.

Wright, Kroll e Parnell (2009, p. 344) acrescentam à discussão dizendo que “o controle estratégico pode ser visualizado como um ‘mediador’ das interações entre as variáveis ambientais e as dimensões internas da empresa”.

Já Certo et al (2005) atribuem à alta administração a responsabilidade principal pela administração estratégica, cujo componente crítico é o controle estratégico. Assim, para que a alta administração seja capaz de tomar decisões de maneira eficaz, é imprescindível que ela entenda como funciona esse controle. O controle é ainda mais eficaz quando a alta administração desenvolve as demais etapas, ou seja, não deixa terceiros como responsáveis pela elaboração de qualquer etapa anterior.

Pode-se dizer que o controle fornece o feedback de todo o processo, que é fundamental para determinar se cada etapa está apropriada, compatível e funcionando de forma adequada (CERTO et al; 2005). A resposta resultada do controle é, como foi exposto, um dos mais importantes feedbacks do processo. “Talvez a finalidade mais importante do controle estratégico seja a de ajudar a alta administração a atingir as metas organizacionais por meio de monitoração e avaliação do processo de administração estratégica” (Idem, p. 133).

O papel da função controle e avaliação das estratégias é...

...Acompanhar o desempenho das mesmas, pela comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos empresariais, e avaliar as estratégias adotadas pela empresa. Neste sentido, a função controle e avaliação é destinada a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos resultados e padrões que foram anteriormente estabelecidos (OLIVEIRA, 2007, p. 70).

Outro autor que compartilha do mesmo pensamento do autor supracitado é Cunha (2008, p. 201) quando diz, “na gestão estratégica, a função do controle e da avaliação é acompanhar o desempenho do sistema, por meio da comparação entre as situações alcançadas e as previstas”.

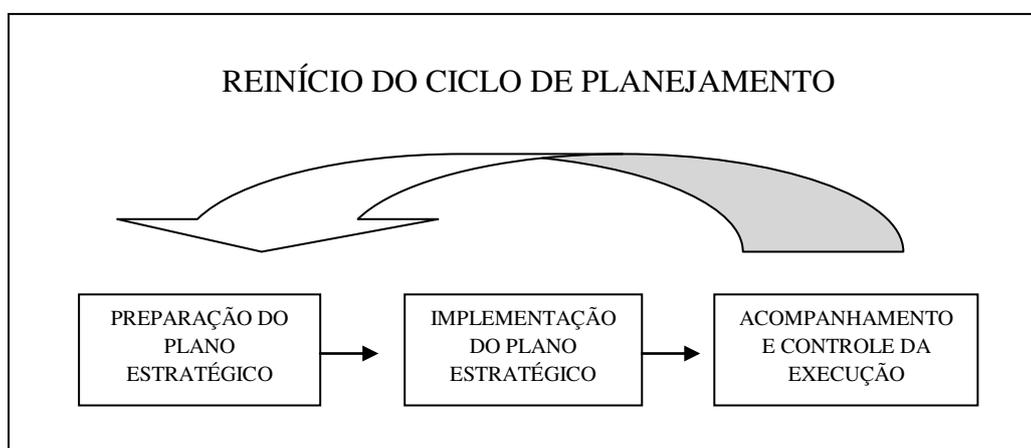


Figura 10: Reinício do ciclo de planejamento
Fonte: Maximiano (2007)

Após o controle estratégico pode-se reiniciar o ciclo de planejamento, conforme mostrado na Figura 10. Neste caso, algo pode fugir do controle da alta administração e fazer com que o processo seja reiniciado. Quando isso ocorrer, deverão ser realizadas então as etapas anteriores ao controle estratégico, contudo a organização estará ciente das falhas e traçará seu plano de acordo com os problemas identificados no processo estratégico anterior. Em um próximo processo estratégico a organização estará imune a esse obstáculo.

Por fim, Wright, Kroll e Parnell (2009) contribuem com o tema dizendo que o controle estratégico consiste em determinar em que medida as estratégias organizacionais são eficazes para atingir seus objetivos. Se os objetivos não estão sendo atingidos como o planejado, a função do controle é modificar as estratégias ou sua implementação, de modo a melhorar a capacidade da organização para atingir seus objetivos.

Pode-se concluir que o processo estratégico, após a realização de todas as etapas, oferece ferramentas para as organizações sobreviverem ao ambiente, que é variável, assim como suporte para a elaboração de estratégias.

1.3 TERCEIRO SETOR

A sociedade é composta por setores que ditam a velocidade e a forma de crescimento/desenvolvimento de uma localidade, seja ela uma nação, um estado ou um município. Cada setor é composto por organizações que possuem interesses e finalidades semelhantes. As organizações devem planejar e escolher as melhores formas para alcançar seus resultados. Alday (2000) afirma que todos os tipos de organizações devem cuidar dos rumos mais adequados aos seus interesses, desde as pequenas, médias e grandes empresas até distribuidores, fabricantes, bancos e instituições sem finalidade de lucro.

As organizações são classificadas por seus interesses e área de atuação, além das finalidades com que se organizam seus agentes (KHAUAJA; PFANNEMÜLLER, 2005). O Quadro abaixo apresenta a relação: Agentes, Fins e Setor; e busca esclarecer como cada setor age.

AGENTES		FINS		SETOR
Privados	PARA	Privados	IGUAL A:	Mercado
Públicos		Públicos		Estado
Privados		Públicos		Terceiro Setor
Públicos		Privados		(corrupção)

QUADRO 02: Quatro combinações possíveis da conjunção público e privado

Fonte: Fernandes (1994 apud SEBRAE-MG, 2012)

Primeiro é apresentada a relação dos agentes privados com os fins privados que resultam no mercado, ou seja, no Segundo Setor. Depois é apresentada a relação dos agentes públicos com as finalidades públicas, que originam as atividades do Estado ou do Primeiro Setor. A terceira relação é a dos agentes privados com fins públicos que dão origem ao Terceiro Setor. Outra relação apresentada na tabela é a de corrupção, atividade bastante observada na realidade nacional e que envolvem agentes públicos que se beneficiam com os recursos públicos. Neste estudo serão abordadas as três primeiras combinações, que são melhor apresentadas pela Figura 11.

Costa e Visconti (2001, p. 4) dizem que o Primeiro Setor é “aquele no qual a origem e a destinação dos recursos são públicas, corresponde às ações do Estado”. O setor público é o governo, representando o uso de bens públicos para fins públicos (SEBRAE-MG, 2012). Este

setor é o maior responsável pela abertura tanto de organizações no Segundo Setor, assim como no Terceiro Setor. Suas ações e decisões impactam diretamente nesses setores.

O Segundo Setor “refere-se ao mercado e é ocupado pelas empresas privadas com fins lucrativos” (SEBRAE-MG, 2012). Este setor agrupa todas as empresas que tem por finalidade o lucro e é o responsável por despertar a ambição de milhares de novos empreendedores que desejam abrir seu próprio negócio, empregar pessoas, gerar riquezas etc. É o maior dos setores em números de organizações.

Ou seja, as organizações governamentais, empresas públicas, sociedades de economia mista, autarquias, fundações e estatais afins constituem o chamado Primeiro Setor, enquanto que as organizações privadas representam o Segundo Setor (FERREIRA, 2005).

Porém, o Terceiro Setor é que ganha cada vez mais destaque, pois atua em áreas com pouca atuação estatal como educação, direitos humanos, ecologia e sustentabilidade, entre outros. As duas últimas áreas de atuação ganham cada vez mais destaque na sociedade por se tratarem de temas muito discutidos, e que atraem a atenção e o interesse da população nas últimas décadas.

“O termo Terceiro Setor surgiu no início dos anos 70, nos EUA, para identificar um setor da sociedade no qual atuam organizações sem fins lucrativos, voltados para a produção ou distribuição de bens e serviços de interesse público” (SILVA; SOUZA, 2008, p. 158).

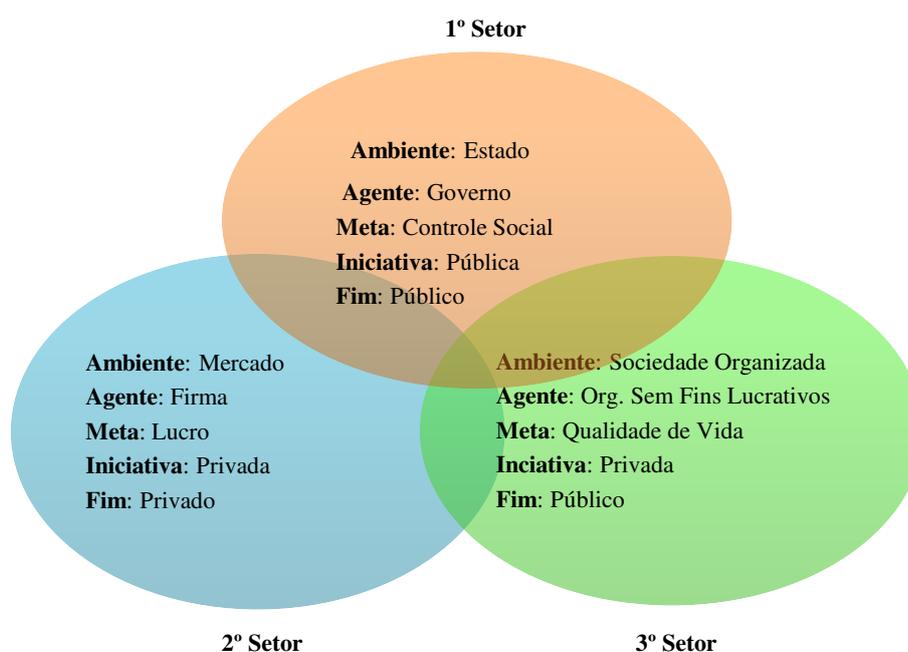


Figura 11: Representação dos três setores da sociedade
Fonte: Scornavacca Jr. e Becker (2000)

Monte (2007) associa a origem do termo Terceiro Setor à expressão *third sector*, terminologia utilizada nos Estados Unidos e que surgiu no Brasil por volta da década de 1980. “A definição do conceito de Terceiro Setor é complexa e tênue, por se tratar de uma modalidade onde as instâncias privada e pública se confundem, pois embora tenha a origem ‘privada’, mantém o caráter de ‘pública’” (Idem, p. 6). Esse autor contribui ainda com o tema dizendo que, uma vez determinada a ineficiência do Primeiro Setor (Estado) em absorver o contingente crescente, e a dificuldade do Segundo Setor (Mercado) em colaborar para diminuir as diferenças sociais, todas as ações assistencialistas e filantrópicas migraram para o novo setor, o qual surgiu de forma organizada e embasada no tripé cidadania, solidariedade e reformulação do espaço público, advindo o termo sociedade civil organizada.

Segundo Albuquerque (2006) o debate acadêmico e conceitual do Terceiro Setor é recente, sobretudo em países em desenvolvimento. “Investigadores e estudiosos reconhecem o surgimento de um novo campo acadêmico e de um novo recorte temático que ganha identidade” (Idem, p. 17).

O conceito de Terceiro Setor no Brasil foi construído historicamente através da Igreja e do Estado. A partir dos anos 30, o Estado iniciou um processo centralizado de intervenção econômico e social, que tinha por finalidade a promoção do crescimento econômico através da substituição de importância e posteriormente com a implantação do parque industrial nacional, concentrado na região Sudeste (HEIDTMANN NETO, 2001).

Muraro e Lima (2003, p. 81) descrevem que

No Brasil, o terceiro setor foi no passado mais conhecido por ações voltadas à caridade e ligado a religiosos. [...] Ao longo da década de 1980, a repressão militar ocorrida no final da década anterior, ainda com manchas do que representou para o modo de viver da população brasileira, caracterizou um período de lutas pelos civis, seja ela pelas ‘Diretas Já’ ou pelos movimentos organizados pelos sindicatos. Na década de 1990, a força da expressão ‘sem fins lucrativos’, unida a um período de fracasso governamental nas ações sociais, deu início a uma inegável expansão do terceiro setor, compondo ONGs, fundações, associações, clubes recreativos e esportivos, institutos, etc.

Ao longo das últimas décadas o Terceiro Setor ganhou ainda mais destaque pelas ações desenvolvidas e pela pouca atuação do Estado nas áreas em que deveria atuar. “O Estado objetiva a redistribuição da produção da sociedade a todos os seus membros e tenta sanar as desigualdades produzidas pelo mercado” (SEBRAE-MG, 2012), entretanto, como este objetivo não foi alcançado originou-se o Terceiro Setor, que surgiu como uma tentativa

de suprir a ineficiência do Estado, conforme apresentado por Silveira (2009). De acordo com o apresentado, o Estado deveria atender a demanda da população nas áreas mais críticas e essenciais, como saúde, educação, direitos humanos, sustentabilidade entre outras, contudo esse comprometimento é fraco e pouco transparente.

Como consequência do crescimento econômico nacional, o crescimento na taxa de emprego e a concentração populacional nas grandes áreas urbanas, as demandas sociais tenderam a crescer, provocando posteriormente certa incapacidade do Estado em atendê-las. Diante dessa incapacidade do Estado, as pessoas e as comunidades passaram a se organizar na busca de soluções para os problemas sociais, pois o Estado foi cedendo espaço a instituições sem fins lucrativos, que poderiam dar conta de certos setores abandonados (HEIDTMANN NETO, 2001). Maximiano (2007) justifica a iniciativa da população expondo que à medida que os problemas sociais se agravam e o Estado torna-se insuficiente para resolvê-los a população parte em busca de seus direitos.

Já Machado, Francisconi e Chaerki (2007, p. 4) argumentam que

A transferência crescente das políticas sociais para o poder local, a articulação da sociedade civil em torno de organizações que representam os seus anseios e interesses, a institucionalização de alguns movimentos sociais, o investimento dos organismos internacionais, órgãos multilaterais e bilaterais em projetos e iniciativas promovidas no âmbito da sociedade civil, configuram-se em um cenário no qual o Terceiro Setor emerge como uma alternativa viável aos problemas sociais.

Para a definição do Terceiro Setor, tem-se como ponto de partida a iniciativa de organizações privadas, sem fins lucrativos, que visam a produção de bens e serviços de caráter público, com o intuito de promover o desenvolvimento social, econômico, político e cultural do meio em que atuam (OLIVEIRA; ALARCON; LOPES, 2011).

Essa iniciativa foi possibilitada, principalmente, pela ineficiência do Estado em prover as necessidades da população. Para Monte (2007), vários fatores contribuíram para o crescimento do terceiro setor, dentre eles: a inoperância da máquina estatal em promover condições mínimas de sustentabilidade social a uma classe de indivíduos excluída; o processo de globalização que, por meio do modelo capitalista, extinguiu postos de trabalho e fechou empresas, e o fim do regime militar no Brasil, em 1985, período em que foi possível emergirem os movimentos sociais (MONTE, 2007).

À medida que se multiplicam as iniciativas no chamado terceiro setor, cresce também a exigência por profissionalização. Sai de cena o mero voluntariado e ascende a necessidade de visão gerencial e rigor financeiro. Dessa forma, verifica-se que as ONGs vêm se adaptando constantemente às exigências que o ambiente impõe. Pressupõe-se que tais adaptações ocorrem por intermédio de decisões estratégicas, uma vez que, mudanças exigiram dessas organizações uma reestruturação, em especial, nas suas formas de gestão. Assim, acredita-se que cada vez mais, a formulação de estratégias faz parte do contexto das ONGs (SOUSA; VALADÃO JÚNIOR; SÁ, 2005, p. 3313).

Acredita-se que o Terceiro Setor tem hoje potencial para absorver profissionais das mais variadas áreas, conforme apresentam Silva e Souza (2008), que vão desde a área de administração, finanças, marketing, recursos humanos, consultoria até a biologia, engenharia, entre outras tantas que fazem parte do vastíssimo leque de funções técnicas.

Todavia, deve-se deixar bem claro que o Terceiro Setor não pretende substituir a ação do Estado nem tampouco a do mercado, mas sua dinâmica deve ser complementar e exercer um papel crítico diante das insuficiências e dos limites dos demais setores (KHAUAJA; PFANNEMÜLLER, 2005).

As organizações do Terceiro Setor são também conhecidas como Organizações da Sociedade Civil (OSCs) e, segundo Khauaja e Pfnemüller (2005), atuam em áreas de interesse público como: assistência social, educação, saúde, esportes e lazer, meio ambiente, geração de emprego e renda, artes e cultura, ciência e tecnologia, comunicação, segurança pública etc.

Quanto aos aspectos legais do Terceiro Setor,

Até recentemente, a legislação brasileira não fazia distinção entre as diferentes organizações genericamente incluídas no terceiro setor, todas abrigadas sob o mesmo estatuto jurídico, mas podendo assumir diferentes formatos legais. Este fato gerava uma série de distorções e barreiras ao crescimento das instituições que efetivamente tinham finalidade e ação pública, sem fins lucrativos. [...] A Lei 9.790, de março de 1999, também conhecida como novo marco legal do terceiro setor, introduziu importantes alterações, dentre as quais se destacam: os novos critérios de classificação das entidades sem fins lucrativos de caráter público, inclusive reconhecendo outras áreas de atuação social antes não contempladas legalmente; as novas possibilidades no sistema de articulação entre as instituições de direito privado e público; e, a possibilidade de remuneração dos dirigentes das instituições sem fins lucrativos (COSTA; VISCONTI, 2001, p. 10).

A Lei 9.790, acima apresentada, criou a figura da Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), título que objetiva diferenciar aquelas instituições privadas de

interesse público. Entretanto, para se tornar um OSCIP, as pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos, qualificadas com base em outros diplomas legais terão que atender a requisitos estabelecidos em lei (COSTA; VISCONTI, 2001). Segundo estes, podem ser qualificadas como OSCIP as organizações que realizam assistência social, atividades culturais, defesa e conservação do meio ambiente e promoção do voluntariado, dentre outras.

Resende (2006, p. 96) afirma que “não se cria uma OSCIP como comumente ouvimos dizer, e também não se administra uma no nosso ponto de vista”. É necessário, inicialmente, criar uma associação ou fundação que contenha as disposições estatutárias de acordo com os preceitos legais ou se fazem alterações para se obter a qualificação.

Ademais, Muraro e Lima (2003, p. 82) subdividem o Terceiro Setor em:

- Associações: organizações que exercem atividades comuns ou defendem interesses comuns ou mútuos. Ex: associações de trabalhadores rurais, associações de moradores etc.
- Organizações filantrópicas, beneficentes e de caridade: organizações voltadas à filantropia (assistencialismo no auxílio a pobres, desvalidos, desfavorecidos, miseráveis, excluídos e enfermos). É composta por abrigos, orfanatos, centro de indigentes, organizações voltadas à distribuição de alimentos, vestuários, hospitais, creches etc.
- Organizações não governamentais: não exercem nenhum tipo de caridade e lutam pelo direito e pela igualdade de todos.
- Fundações privadas: tornam-se cada vez mais importantes no contexto social. Vários nomes famosos deram origem a estas, como Ayrton Senna, Getúlio Vargas, Roberto Marinho e Leonardo da Vinci. Ela é uma categoria de conotação essencialmente jurídica.

Borely e Cardozo (2005) também qualificam as entidades do Terceiro Setor. Para eles existem: as Organizações Não Governamentais (ONGs), as associações, as fundações, as entidades de assistência social, entre outras várias organizações da sociedade civil.

Segundo dados de 1995, o número total de pessoas ocupadas em atividades ligadas ao Terceiro Setor brasileiro foi estimado em 1.500.000, incluídos neste número aqueles que desenvolvem trabalhos voluntários (aproximadamente 300 mil). Considerando apenas o trabalho remunerado, observou-se uma participação de 2,2% da população ocupada no

Terceiro Setor em relação ao total de mão-de-obra empregada no país. Entre 1991 e 1995 foram criados cerca de 340.000 postos de trabalho neste setor no país, fato que confirma a tendência de aumento de sua participação no mercado de trabalho (COSTA; VISCONTI, 2001).

O crescimento do Terceiro Setor não foi só observado no Brasil, mas em todo o mundo.

Dentre as razões que levaram ao crescimento mundial do Terceiro Setor, encontram-se a pouca representatividade, a capacidade limitada na execução das tarefas sociais, a gestão ineficiente dos recursos e a inadequada prestação de contas por parte dos órgãos governamentais. Desta forma, a ação conjunta entre o governo e organizações da sociedade civil vem se fortalecendo e tem se mostrado mais eficazes, se comparadas exclusivamente à administração do poder público (BORELY; CARDOZO, 2005, p. 43).

Para atingir os objetivos deste trabalho realizar-se-á um aprofundamento maior nos estudos sobre as Organizações Não Governamentais (ONGs) tentando observar a importância destas na sociedade. As organizações do Primeiro e do Segundo Setor também influenciam nesta atuação, conforme já fora exposto. O Estado pode passar a responsabilidade de alguma área carente para uma ONG e esta atuar de forma mais eficiente. Já as empresas podem destinar recursos para o apoio as atividades de uma organização deste tipo, ganhando prestígio perante a população.

1.3.1 Estratégia em Organizações Não Governamentais

Assim como as micro e pequenas empresas, que muitas vezes possuem um planejamento de má qualidade e são criadas por impulso, as Organizações Não Governamentais necessitam de uma boa gestão, pois poderão estar destinadas a parar suas atividades se não realizarem uma boa gestão ou gestão estratégica.

“O termo ONGs (Organizações Não Governamentais) se prolifera no Brasil aplicando-se às organizações da sociedade civil, que atuam paralelamente ao Governo, em busca do bem-estar da sociedade” (BORELY; CARDOZO, 2005, p. 42).

Já Resende (2006), apresenta sua definição para as ONGs como uma denominação dada a qualquer grupamento social que não seja governamental, ou seja, qualquer reunião de pessoas que não tenham vínculo com organizações ligadas, diretas ou indiretas, ao governo. Este autor destaca que pode haver organizações com fins ilícitos e que também são consideradas ONGs. Quanto às ONGs com fins lícitos, devem estar devidamente registradas nas repartições públicas apropriadas e legalmente organizadas, podendo ser associações ou fundações. Enfim, para o autor, trata-se de um conceito e não da natureza jurídica de uma organização.

Khauaja e Pfannemüller (2005) afirmam que a expressão ONG, no Brasil, foi associada a um universo de organizações surgidas nas décadas de 70 e 80 que apoiavam movimentos sociais e organizações populares e de base comunitária, com ênfase nos trabalhos de educação popular e na atuação na elaboração e monitoramento de políticas públicas.

Segundo a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG), em uma pesquisa realizada em 2005, existiam no país 338 mil organizações sem fins lucrativos.

O crescimento do número de organizações, bem como sua diversificação, são reflexos da democracia brasileira, mas o resultado da pesquisa demanda um olhar atento sobre suas especificidades e não pode ser considerado bom ou ruim a priori. Além disso, é preciso considerar o alto nível de precariedade deste crescimento, considerando hoje as frágeis formas de financiamento dos trabalhos destas organizações (ABONG, 2005).

Conforme apresenta a ABONG, o crescimento do número de ONGs não demonstra que essas possuam qualidade, nem tampouco base para a realização de suas atividades, ou seja, a forma como são financiados seus serviços não são iguais para todas as organizações, uma vez que os financiadores são diferentes e o total investido por eles varia conforme suas condições e os serviços desenvolvidos por parte dos financiados.

Entretanto, “o mercado, antes distanciado, passa a ver nas organizações sem fins lucrativos, canais para concretizar o investimento do setor privado empresarial nas áreas sociais, ambiental e cultural” (SEBRAE-MG, 2012). As organizações do Segundo Setor enxergam nas organizações sem fins lucrativos uma forma de responsabilidade, pois ajudarão as ONGs, as associações, as organizações filantrópicas a darem continuidade a seus serviços.

Outra forma do mercado atuar neste setor é a criação das fundações privadas como fora exposto anteriormente por Muraro e Lima (2003) na subdivisão do Terceiro Setor.

De acordo com dados apresentados pela Folha de S. Paulo (2002 apud MURARO; LIMA, 2003), 68% das ONGs surgiram na década de 1970, e eram a segunda forma de organização mais confiável. A ideia de organização não governamental é antiga e possui grande respeito e confiabilidade por parte da população, pois enxerga nela um meio de apoio às comunidades mais necessitadas e a áreas com pouco desenvolvimento. Os trabalhos realizados por elas são bastante reconhecidos e as empresas que mantêm alguma forma de vínculo com ela também é vista com bons olhos pelo mercado.

Muito há de se avançar neste setor, porém é importante frisar que o que é realizado hoje pelas ONGs é essencial para os bons resultados apresentados pela sociedade e para o despertar da consciência em áreas esquecidas. Sejam elas: saúde, educação, ecologia, apoio aos necessitados entre outras tantas.

No que tange a estratégia no Terceiro Setor ou mais especificamente nas ONGs, Oliveira, Ross e Altimeyer (2005) apresentam a Figura 12, na qual buscam mostrar um modelo de planejamento estratégico para organizações não governamentais. Entretanto, essa figura apresenta muito mais que o planejamento estratégico objetivado pelos autores, ela apresenta todo o processo estratégico analisado nos tópicos anteriores e servirá de base para o estudo da estratégia nas organizações não governamentais.

Para iniciar essa discussão, é importante destacar uma informação apresentada por Tenório (2005, p. 14) quando este diz que “as ONGs brasileiras também enfrentam grandes dificuldades de financiamento, visto que os recursos estão sendo direcionados para regiões mais necessitadas, como África e Leste europeu”. Esta realidade contribui para que as organizações não governamentais procurem aperfeiçoar seus processos através da utilização da administração estratégica.

É pertinente iniciar também a discussão sobre estratégia nas ONGs apresentando a ideia de Tenório (2005, p. 22-23) de que “as funções gerenciais essenciais ao trabalho do gerente são: planejamento, organização, direção e controle. [...] Pode-se afirmar que as funções gerenciais estabelecem ciclos contínuos que tem início com o planejamento e terminam com o controle”. As funções gerenciais apresentadas acima podem facilmente ser identificadas no processo de administração estratégica. O **planejamento** abrange as etapas de análise ambiental e estabelecimento das diretrizes, também conhecido como planejamento estratégico (PE). A **organização** abrange a etapa de formulação das estratégias. Na **direção**

pode-se observar a implementação das estratégias e todas as questões importantes (estrutura, liderança, poder, cultura organizacional). E, por fim, o **controle**.

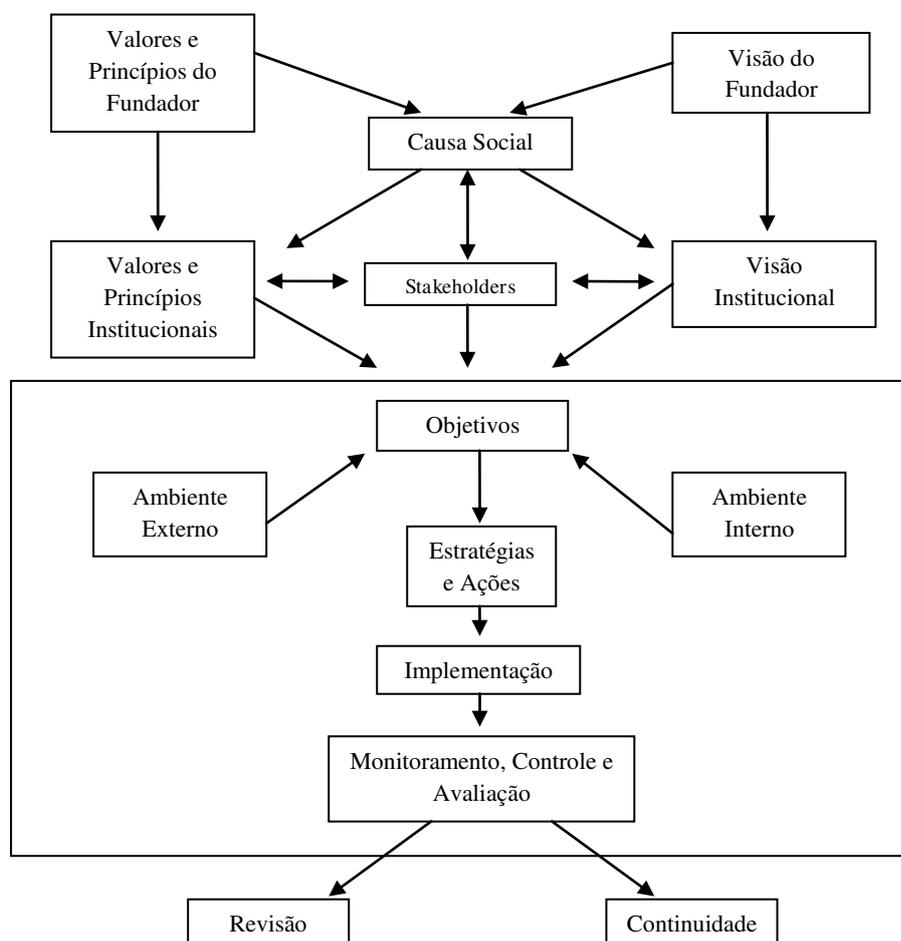


Figura 12: Modelo proposto de planejamento estratégico para organizações sem fins lucrativos
Fonte: Oliveira, Ross e Altimeyer (2005)

Ao abordar o tema da análise dos ambientes nas ONGs, Tenório (2005) constata que os dirigentes têm boa percepção dos acontecimentos externos que influenciam as ações da organização. De acordo com este autor, “a partir da década de 90, as ONGs têm procurado incrementar suas atividades mediante a otimização de recursos, a maioria do funcionamento interno e a ampliação de relações com outras organizações” (Idem, p. 28).

Um dado interessante é que “ao tentar fazer uma intersecção entre a gestão do Terceiro Setor e a análise ambiental externa, percebe-se a relevância desta, uma vez que suas principais fontes de recursos provêm do seu macroambiente” (CUNHA, 2008, p. 199).

Quanto ao estabelecimento das diretrizes, no caso das organizações não governamentais, verifica-se que a finalidade ou os objetivos são determinados em geral em assembleias, das quais participa um número variável de sócios e colaboradores, dependendo do estatuto da ONG (TENÓRIO, 2005). Este autor destaca ainda que a análise do contexto

começa a partir do momento em que se identifica o tipo de influência que cada aspecto exerce sobre a organização e é classificado como positivo ou negativo; como oportunidade ou ameaça.

Para Cunha (2008) tanto as organizações sem fins lucrativos quanto as públicas devem reunir seus vários financiadores e “clientes” (em representação), para formular um conjunto de objetivos definidos e mensuráveis. “O processo será lento, pois cada um pode ter sua própria programação. Mesmo assim, sem esse processo, essas organizações podem tornar-se incapazes de avaliar seu desempenho” (Idem, p. 200).

Além de estabelecer os objetivos organizacionais, a ONG deve elaborar sua missão.

Na maioria das ONGs, a missão é composta por expressões tais como conscientização, autodeterminação e autogestão, que têm uma conotação de conquista de autonomia ao longo do tempo por parte dos cidadãos-beneficiários. Isso significa que, no momento em que a missão é plenamente atingida, a razão de ser da organização deixa de existir. Logo, uma vez atingidos os propósitos da organização, sua continuidade só terá sentido se sua missão for reformulada e redimensionada (TENÓRIO, 2005, p. 32).

Após a determinação e definição das diretrizes é necessário que haja a divisão dos trabalhos e, para Tenório (2005, p. 56), “a divisão do trabalho numa organização pode ser explicitada através de vários instrumentos. Entre os mais utilizados destacam-se os estatutos, os organogramas, os registros internos, os manuais de procedimento ou as rotinas e a descrição de cargos”. A divisão do trabalho pode envolver duas etapas do processo (formulação e implementação das estratégias), daí a dificuldade de alguns gestores em separar essas etapas e determinar responsáveis para cada uma delas.

É crescente a exigência de planejamento e de controle dos recursos, não-familiares ao perfil dos dirigentes dessas organizações, que se caracterizam por possuírem formação concentrada na área social. Com isso, as ONGs internacionais passam a exigir, mais sistematicamente, a auditoria como instrumento de certificação da aplicação dos recursos doados (BORELY; CARDOZO, 2005), ou seja, como forma de controle.

Estes autores apresentam ainda que “o planejamento da auditoria envolve o desenvolvimento de uma estratégia global para a condução da auditoria dada a sua extensão” (BORELY; CARDOZO, 2005, p. 46). Por se tratar de algo que engloba a organização como um todo, além de envolver também outros atores interessados nesta, a auditoria deve ser planejada com uma atitude de ceticismo profissional sobre questões como integridade da

administração, erros e irregularidades e atos ilegais, conforme palavras dos autores. “O volume de planejamento varia com o tamanho e a complexidade da entidade” (Idem).

Deste modo, ao se verificar que os principais problemas que afetam as organizações inseridas no Terceiro Setor envolvem aspectos que estão ligados ao universo da estratégia (MACHADO; FRANCISCONI; CHAERKI, 2007), torna-se imprescindível a utilização da administração estratégica pelas organizações do Terceiro Setor, principalmente nas ONGs que realizam trabalhos essenciais junto à sociedade na tentativa de suprir algumas de suas necessidades.

2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Neste capítulo será apresentada a organização objeto de estudo, sua história, sua missão, sua visão, seus valores, assim como, seu público-alvo e a área de atuação. Os dados aqui encontrados foram apresentados pelo entrevistado, e também encontrados no site da organização.

2.1 PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

- Razão Social: Centro de Educação Popular e Formação Social;
- Nome Fantasia: CEPFS;
- CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica): 24226128/0001-36;
- Forma Jurídica: Associação;
- Atividade Principal: Produção, inovação e difusão de tecnologias sociais e estratégias viáveis e efetivas para convivência com a realidade ambiental do semiárido, criando oportunidades e gerando soluções para os desafios próprios da região para que as populações locais possam se desenvolver sem precisar migrar para outros territórios;
- Localização: Rua Felizardo Nunes de Souza, 07, Centro, Teixeira, Paraíba, CEP: 58735-000.
- Número de funcionários: 10 (1 coordenador executivo e 9 colaboradores).

2.2 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

O CEPFS é uma entidade física que nasceu a partir de um grupo de estudantes universitários, alguns profissionais liberais e também alguns agricultores. Iniciou suas atividades em 1986, e tinha como ideia principal fortalecer as diretorias de sindicatos de trabalhadores rurais, pois se entendia na época que esse era um caminho de fortalecer e promover o desenvolvimento local. Essa ideia perdurou durante aproximados 8 anos. Durante

esse período de tempo a organização realizava um trabalho de formação teórica sem a existência da prática.

Após esse tempo, viu-se que o trabalho de formação não era o suficiente, e em 1994, a partir de uma interação no fórum da articulação do semiárido da Paraíba e a partir de experiências de outras organizações, a ONG começou a trabalhar com atividades práticas, sobretudo na linha de convivência com a realidade semiárida. Acredita-se que a partir daí a entidade teve novo horizonte de busca, tanto no sentido de gerar credibilidade como também no sentido de conquistar novos parceiros. Cabe destacar que em 1994, com o início das atividades práticas na linha de convivência com a realidade semiárida, foram estimulados os primeiros Fundos Rotativos Solidários (FRS) na região.

Com essa abordagem, de trabalhar a parte teórica e prática, a entidade foi adquirindo conhecimento e conquistando novos financiadores. Em 1998, teve início uma parceria com a Coordenadoria Ecumênica de Serviços (CESE) para atividades formativas e práticas na linha de convivência com a realidade semiárida.

Em 2003 houve a descentralização da experiência dos FRS para uma nova dinâmica de gestão, nas próprias comunidades. Já em 2005, a experiência dos Fundos Rotativos Solidários chegou à final de um concurso promovido pela Comissão Econômica das Nações Unidas para a América Latina e o Caribe (CEPAL) e Fundação W. K. KELLOGG, que envolvia experiências de 33 países da América Latina e Caribe. A experiência participou da feira de experiências em Inovações Sociais, em Santiago do Chile, e na oportunidade recebeu um Certificado de Menção Honrosa e o destaque de projeto com melhores características de reaplicação em qualquer parte do mundo.

Em 2006, iniciou uma parceria que perdura até os dias de hoje, o BrazilFoundation selecionou o projeto “Convivência com a Realidade Semiárida”. Neste mesmo ano, o CEPFS concorreu ao prêmio ANA, da Agência Nacional de Águas, em sua primeira edição, e conquistou o primeiro lugar na categoria Água para a Vida.

Em 2007, o projeto “Convivência com a Realidade Semiárida” conquistou o terceiro lugar do prêmio vom Martius de sustentabilidade ambiental. Neste mesmo ano, foi estabelecida a segunda parceria com a BrazilFoundation através do projeto “Convivência com a Realidade Semiárida – Água para a vida”.

Em 2008, firmou parceria com a Trócaire através do projeto Adaptation Pilot Climate Change para implantar duas unidades de beneficiamento de frutas. A terceira parceria com a BrazilFoundation foi estabelecida neste ano, através do projeto Difusão de Tecnologias Sustentáveis para a segurança hídrica no semiárido. No mesmo ano estabeleceu parceria com

o Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA)/Ministério do Meio Ambiente através do projeto Convivência com a Realidade Semiárida – Formas Alternativas de Combate à Desertificação.

Em 2009, firmou parceria com o Fundo Finlandês de Cooperação Local da Embaixada da Finlândia, através do projeto Convivência com a Realidade Semiárida, promovendo o acesso a água, no qual foi selecionado através de edital.

Já em 2010, conquistou o primeiro lugar na categoria Fiema – Feira Internacional de Tecnologias Ambientais. Neste mesmo ano, graças a parceria com a BrazilFoundation, assinou convênio de parceria com a IAF – Inter-American Foundation. Ainda em 2010, a experiência Convivência com a Realidade Semiárida, no prêmio ODM Brasil, atingiu 05 dos 08 objetivos de Desenvolvimento do Milênio.

Em 2011, conquistou o troféu Anu de Ouro, desenvolvido pela CUFA – Central Única das Favelas, que reconheceu o projeto Recursos Hídricos, Acesso e Manejo Sustentável como o melhor do estado da Paraíba. Neste ano, foi vencedor do prêmio tecnologia social da Fundação Banco do Brasil, na categoria Nordeste, com o projeto Bancos de Sementes Comunitários.

Hoje, conta com o apoio dos seguintes financiadores: Inter-American Foundation (IAF), Fundo Irlandês de Cooperação Local da Embaixada da Finlândia, BrazilFoundation, Instituto Oi Futuro, ASA Brasil, Banco do Nordeste. Trabalha atualmente com projetos que visam capacitar e apoiar iniciativas de base familiar para a convivência com a realidade semiárida, assim como, com projetos de finalidade ecológica, incentivos à produção agroecológica, além do projeto de socialização dos saberes.

Por tudo que fora exposto, não há como negar que o CEPFS exerce um trabalho inovador e essencial para as populações beneficiadas por suas atividades. Tal trabalho é reconhecido nacional e até internacionalmente, recebendo prêmios por suas ações voltadas para o desenvolvimento humano/social e ambiental de conscientização popular.

2.3 MISSÃO

Potencializar os saberes e vocações locais de comunidades rurais através da produção e difusão de soluções e tecnologias socioambientais e da capacitação e assessoria na formação de capital social para o desenvolvimento humano sustentável no semiárido brasileiro.

2.4 VISÃO

Que as comunidades rurais do sertão brasileiro estejam aptas, organizadas e instrumentalizadas para a consolidação da cidadania e a convivência sustentável com a realidade do semiárido, permitindo o desenvolvimento humano em todas as suas dimensões.

2.5 VALORES

- Ética e transparência;
- Respeito e valorização do saber tradicional como fonte de conhecimento e soluções;
- Respeito à diversidade humana e social – crenças, raças e etnias;
- Valorização das potencialidades locais como alicerces para o desenvolvimento local;
- Priorização de iniciativas pautadas nos princípios da plena cidadania e sustentabilidade;
- Inovação e empreendedorismo;
- Investimento na autonomia dos indivíduos e comunidades e reconhecimento de que a eles pertence o saber e os insumos que fazem o sucesso da entidade;
- Independência política e partidária, refletidas em seus discursos e prática;
- Atuação pautada nos princípios da educação popular e da economia solidária.

2.6 PÚBLICO-ALVO E ÁREA DE ATUAÇÃO

Comunidades rurais das cidades de Teixeira, Cacimbas e Maturéia, cidades localizadas no sertão da Paraíba, mais precisamente na região da Serra do Teixeira.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, procura-se descrever o caminho traçado a fim de alcançar as respostas capazes de esclarecer os questionamentos que deram origem a este estudo.

3.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo buscou analisar o processo estratégico em organizações não governamentais. Para tanto, foi empregada uma **abordagem qualitativa** que, segundo Dias e Silva (2010), envolve o uso de dados obtidos em entrevistas, documentos e observações para a compreensão e explicação dos fenômenos. “Há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números” (SILVA; MENEZES, 2001, p. 20).

Este estudo pode ser classificado, quanto a seus objetivos, como um **estudo descritivo**, onde serão analisados os processos estratégicos, suas funcionalidades e seus benefícios. Segundo Pinto (2010, p. 9), a pesquisa descritiva “procura classificar, explicar e interpretar fatos que ocorrem espontaneamente [...] pode assumir diversas formas, entre as quais se destacam: pesquisa bibliográfica, documental, de campo, de opinião, de motivação, exploratória, histórica e estudo de caso”, este “busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano” (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007, p. 61-62).

Para Vergara (2007, p. 47), a pesquisa descritiva “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”. Gil (2010, p. 28), no entanto, afirma que “algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendem determinar a natureza dessa relação”.

Quanto ao método, foi empregado o **estudo de caso**. Almeida (1996 apud PINTO, 2010) apresenta o conceito de estudo de caso, que “consiste em coletar e analisar informações sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa”, tendo, para Vergara (2007),

caráter de profundidade e detalhamento. Dias e Silva (2010) acrescentam ainda que este é o método qualitativo mais utilizado pelos pesquisadores.

3.2 O MÉTODO DE ESTUDO DE CASO

Yin (2010, p. 24) enfoca que “o método de estudo de caso permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real”. Para este autor, o estudo de caso pode ser usado em muitas situações, contribuindo no conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos entre outros. Além disso, o estudo de caso conta com técnicas semelhantes à pesquisa histórica, adicionando duas fontes de evidência geralmente não incluídas no repertório do historiador: a observação direta dos eventos estudados e entrevistas das pessoas envolvidas nos eventos.

Trata-se ainda de “uma metodologia aplicada para avaliar ou descrever situações dinâmicas em que o elemento humano está presente” (MARTINS, 2008, p. 11). Para Vergara (2007, p. 49) “o estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou até mesmo país”. Gil (2010, p. 37) acrescenta que o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Para este estudo, utilizou-se o estudo de caso único, o que, segundo Yin (2010), é justificável por se tratar de um caso típico, e de um caso peculiar e representativo, capaz de revelar certas nuances sobre o processo em estudo (o processo estratégico).

3.3 SELEÇÃO DO CASO E DOS SUJEITOS DA PESQUISA

Conforme apresentado no capítulo anterior, é visível o crescimento do número de ONGs, assim como de sua importância para a sociedade. Para operacionalização deste trabalho, optou-se por limitar o escopo da pesquisa no processo estratégico de uma única organização. Tal escolha possibilita uma melhor exploração do assunto. Para tal, optou-se pelo Centro de Educação Popular e Formação Social (CEPFS), organização que realiza, conforme apresentado no capítulo anterior, um trabalho reconhecido no setor onde atua.

O acesso às informações sobre o processo estratégico aqui estudado foi assegurado, sobretudo, pela disponibilidade e abertura do coordenador executivo, responsável pela administração da ONG em participar da pesquisa, mostrando as etapas mais importantes do processo estratégico. Além da abertura do coordenador executivo, os colaboradores também cooperaram com este estudo através dos questionários respondidos.

“Para que se efetive um experimento, torna-se necessário selecionar sujeitos. Essa tarefa é de fundamental importância, visto que a pesquisa tem por objetivo generalizar os resultados obtidos para a população da qual os sujeitos pesquisados constituem uma amostra” (GIL, 2010, p. 76). Neste estudo, foram abordados os 9 colaboradores que trabalham atualmente na organização, além do coordenador executivo, conforme apresentado acima.

Levando em consideração a importância da abordagem destes indivíduos para coleta de dados do estudo, apresenta-se, no Quadro 03, o método utilizado para a obtenção das informações com cada indivíduo; o cargo que cada um exerce; e o tipo de vínculo com a organização. Cabe destacar que nem todos os colaboradores estão representados no Quadro abaixo, pois apenas 7 dos 9 responderam ao questionário.

MÉTODO UTILIZADO	CARGO	TIPO DE VÍNCULO
Entrevista	Coordenador Executivo	Fixo
Questionário	Auxiliar Administrativo	Fixo
Questionário	Gerente Financeiro	Temporário
Questionário	Coordenador de Projeto	Temporário
Questionário	Assessora de Comunicação	Temporário
Questionário	Agente Educador	Temporário
Questionário	Animador de campo	Temporário
Questionário	Animador de campo	Temporário

Quadro 03: Pessoas abordadas na coleta de dados

Fonte: Elaboração Própria (2012)

3.4 COLETA DE DADOS

Para a realização deste estudo, foram abordados os seguintes meios de coleta de dados: entrevista, questionário e observação. A utilização de múltiplas fontes na coleta de dados, para Yin (2010, p. 143), “permite que o investigador aborde uma variação maior de aspectos

históricos e comportamentais”, além de oferecer um leque de vantagens aos pesquisadores que optarem pela utilização de mais de um método de coleta de dados.

Para Gil (2010, p. 119), “isto é importante para garantir a profundidade necessária ao estudo e a inserção do caso em seu contexto, bem como para conferir maior credibilidade aos resultados”.

A utilização de múltiplas fontes de coletas de dados é, para Yin (2010), um processo de triangulação e corroboração. Este autor conclui sobre esse processo de triangulação afirmando que, “qualquer achado ou conclusão do estudo de caso é, provavelmente, mais convincente e acurado se for baseado em diversas fontes diferentes de informação, seguindo um modo corroborativo” (Idem, p. 143).

A **entrevista** é uma “técnica de conversação direta, dirigida por uma das partes, de maneira metódica, objetivando a compreensão de uma situação, requerendo do pesquisador uma idéia clara da informação que necessita” (PINTO, 2010, p. 16). Esta é uma das técnicas mais utilizadas para se obter informações concretas sobre algo. Para Cervo, Bervian e Da Silva (2007) esta se tornou um dos instrumentos do qual os pesquisadores em ciências sociais e psicológicas se servem constantemente. “Eles recorrem à entrevista sempre que têm necessidade de obter dados que não podem ser encontrados em registros e fontes documentais e que podem ser fornecidas por certas pessoas” (Idem, p. 51).

A entrevista ocorreu no dia 10 do mês de outubro de 2012, na sede da organização, com o coordenador executivo. As questões contempladas no roteiro de entrevista foram construídas a partir da literatura revisada, sendo formuladas com o intuito de alcançar o objetivo geral e os específicos propostos. Essa divisão, de acordo com os objetivos, auxiliou a obtenção das informações e o alcance dos dois primeiros objetivos específicos. Quanto ao terceiro objetivo específico, para seu alcance foram utilizados: a observação sistemática, cujo roteiro consta no Apêndice C, e os questionários respondidos pelos colaboradores da organização (Apêndice B).

O roteiro completo da entrevista encontra-se no Apêndice A. Cabe ressaltar que o roteiro de entrevista, os questionários aplicados com os colaboradores e o roteiro de observação foram baseados nos modelos elaborados por Silva (2011), e constam nos Apêndices A, B e C. O quadro 04 mostra como se constituiu a estrutura do roteiro de entrevista.

Objetivo Geral	Objetivos específicos	Questões
Analisar o processo estratégico em organizações não governamentais	- Descrever cada etapa do processo da gestão estratégica da organização;	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22
	- Mostrar o papel da liderança no desenvolvimento do processo estratégico;	23, 24, 25, 26
	Listar pontos fortes e fracos da organização em relação ao processo estratégico.	A partir das observações do autor

Quadro 04: Objetivos e questões do instrumento de coleta de dados
Fonte: Elaboração própria (2012)

A técnica de **observação**, segundo Pinto (2010), consiste na examinação do fato sem a interferência do pesquisador, que deve retirar do ambiente, de forma imparcial, todo o conhecimento do fato. “O campo de observação deve abranger três elementos: a população (a que ou a quem observar), as circunstâncias (quando observar) e o local (onde observar)” (Idem, p. 13).

A observação “pode assumir pelo menos três modalidades: espontânea, sistemática e participante” (GIL, 2010, p. 121). Segundo este autor, na observação espontânea, o pesquisador permanece alheio ao objeto de estudo e observa os fatos que aí ocorrem. Já na observação sistemática, o pesquisador sabe quais aspectos são significativos para alcançar os objetivos pretendidos. Por fim, a observação participante consiste na participação real do pesquisador no ambiente do objeto de estudo.

Neste caso foi aplicada a observação sistemática, que é para Gil (2010) a técnica adequada para estudos de caso descritivos. Este tipo de observação foi possível após a aplicação da entrevista, pois já ciente da opinião do gestor da organização, foi possível confrontar com a realidade o que fora por ele exposto. Isso porque, para Yin (2010), alguns comportamentos relevantes ou condições ambientais estão disponíveis para a observação.

Já o **questionário** é “caracterizado por uma série de questões apresentada ao respondente, por escrito” (VERGARA, 2007, p. 54). Deve ser considerada a facilidade de preenchimento, a aparência e a adequação para o respondente (DIAS; SILVA, 2010).

Vergara (2007) aponta ainda a possibilidade de os questionários serem abertos ou fechados. Pinto (2010), por sua vez, apresenta três formas de classificação das perguntas: abertas, fechadas ou de múltipla escolha. Para este estudo foram aplicados questionários fechados, que são “aquelas em que o informante escolhe sua resposta entre duas opções: sim ou não” (PINTO, 2010, p. 17). Em substituição ao sim ou não, foram utilizadas as alternativas: 1 (representando aquilo que, em sua opinião, estava ruim ou podia melhorar, classificado como um ponto fraco) e 2 (representando aquilo que, em sua opinião, estava bom ou ótimo, classificado como um ponto forte). Foi dada também uma opção de questão aberta, para que o participante da pesquisamostrasse alguma opinião adicional sobre a organização.

Os questionários aplicados com os colaboradores (num total de nove) abordavam sua opinião sobre: as condições das instalações em que trabalham; os recursos disponíveis para o desempenho do cargo; os recursos humanos da organização; a comunicação entre os níveis organizacionais; sua relação com o líder; sua relação com os demais colaboradores; a divisão dos trabalhos entre eles; a cultura organizacional; e sobre as avaliações de resultados e desempenhos.

Foi dado o prazo de 10 dias para que os questionários fossem respondidos. A entrega para os colaboradores foi feita no dia 1º de outubro e a devolução, conforme fora combinado, foi no dia 10 de outubro, sendo estendido por mais dois dias a pedido dos respondentes.

Dos 9 questionários entregues, sete foram respondidos, ou seja, aproximadamente 78% dos questionários. Como apenas dois colaboradores deixaram de responder o questionário, acredita-se que a qualidade deste estudo não será prejudicada, uma vez que a maioria dos colaboradores cooperou com os resultados obtidos.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Gil (2010, p. 122) argumenta que “em virtude da multiplicidade de enfoques analíticos que podem ser adotados nos estudos de caso, fica difícil definir a sequência de etapas a serem seguidas no processo de análise e interpretação dos dados”. Para este estudo, por utilizar da triangulação, apresentada anteriormente, será realizada inicialmente a análise da entrevista, em seguida esta será confrontada com a visão apresentada pelos colaboradores, assim como, com a visão do próprio pesquisador através das observações feitas.

Existem inúmeras formas de analisar resultados/dados obtidos em um estudo. Vergara (2007) apresenta que os dados podem ser tratados com procedimentos estatísticos ou não estatísticos. Neste estudo, foram utilizados procedimentos estatísticos na elaboração dos gráficos, resultantes das respostas dos colaboradores no questionário entregue. Além de procedimentos não estatísticos na entrevista e na observação sistemática, uma vez que, ao utilizar esse tipo de procedimento, o pesquisador codifica os dados, apresentando-os de forma mais estruturada e analisando-os (Idem).

Após a realização da entrevista, a qual foi gravada, visando manter a fidedignidade do relato e obter uma melhor avaliação dos dados, foi realizada a transcrição da mesma. Em seguida, a entrevista foi interpretada pelo pesquisador. Essa interpretação foi realizada com a codificação dos dados, que “consiste basicamente em atribuir uma designação aos conceitos relevantes que são encontrados nos textos dos documentos, na transcrição da entrevista e nos registros de observação” (GIL, 2010, p. 122). Em resumo, após a transcrição da entrevista os dados foram categorizados, comparados e ganharam significado, conforme apresentado por Gil (2010).

Após a transcrição e interpretação da entrevista, o pesquisador analisou as respostas dadas pelos colaboradores nos questionários e, com o auxílio das planilhas do Microsoft Excel (2007), transformou essas respostas em gráficos e porcentagens visando facilitar a apresentação e o entendimento das informações apresentadas.

As análises dos resultados podem ser observadas no capítulo seguinte. Afim de melhor dispor as informações no próximo capítulo, o mesmo foi dividido e subdividido para expor os resultados encontrados de acordo com os objetivos. Primeiramente, será apresentado o processo estratégico da organização e a descrição de suas etapas. Em seguida, será apresentada a visão do entrevistado e dos colaboradores sobre a liderança presente na organização. Por fim, serão apresentados os pontos fortes e fracos, identificados após a entrevista, a análise dos questionários e das observações feitas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os dados obtidos junto ao entrevistado, responsável pela administração da ONG, e também com os colaboradores. Vale salientar que os gráficos apresentados neste capítulo foram elaborados após a análise dos questionários respondidos pelos colaboradores da organização.

4.1 PROCESSO ESTRATÉGICO DO CENTRO DE EDUCAÇÃO POPULAR E FORMAÇÃO SOCIAL – CEPFS

Antes de entender o processo estratégico da organização objeto de estudo, buscou-se conhecer algumas decisões estratégicas tomadas pela alta administração desde sua criação até os dias atuais. Após a apresentação do histórico da organização e de suas diretrizes, o entrevistado citou algumas decisões estratégicas tomadas ao longo da existência da ONG. A primeira decisão estratégica apresentada pelo coordenador executivo do CEPFS foi a mudança realizada pela entidade, de começar a trabalhar com atividades práticas e não só teóricas.

Inicialmente, conforme apresentou o entrevistado, as atividades realizadas pela entidade eram muito pulverizadas, trabalhando-se em todo o sertão paraibano. Contudo, percebeu-se que esse trabalho pulverizado não gerava visibilidade do ponto de vista de impacto, pois se diluíam ao longo do tempo. Tomou-se então a decisão de concentrar as atividades em uma determinada região, a qual foi escolhida a região da Serra do Teixeira que beneficia três municípios (Teixeira, Cacimbas e Maturéia). Essa é considerada outra decisão estratégica.

Uma terceira decisão apontada pelo entrevistado foi a de compartilhar as experiências da ONG, buscando ocupar o máximo de espaço possível, através de inscrições em prêmios que possibilitaram maior viabilidade da organização.

Essas e outras decisões moldaram a organização e determinaram o modo de atuar da entidade, ou seja, definiram os métodos a serem utilizados para o alcance de uma

administração estratégica eficaz. Pode-se então entender agora como funciona o processo estratégico nesta organização.

a) Análise ambiental

De acordo com os dados colhidos, a organização sempre analisa as forças que convergem sobre ela seja positivamente ou negativamente, ou seja, as oportunidades e as ameaças; além de considerar a capacidade do público a ser beneficiado com as atividades da ONG para assim serem planejadas as ações e as estratégias. O entrevistado frisou a importância da opinião dos beneficiados para a elaboração das estratégias.

O ambiente externo pode apresentar às organizações tendências que incidem diretamente sobre suas decisões. Certo et al (2005) apresentam uma tendência muito notada no Terceiro Setor, a de se envolver com atividades internacionais.

Para o entrevistado, o Terceiro Setor sempre teve um forte financiamento da cooperação internacional, tanto privada como, em alguns casos, governamental. A cooperação internacional privada está em decadência no país, pois os financiadores entendem que o Brasil está em um ótimo momento. Entretanto a leitura que se faz é errônea, uma vez que são analisados indicadores como o Produto Interno Bruto (PIB), a renda crescente, entre outros que não revelam a realidade de todos, mas uma média nacional. Para o entrevistado, é preciso utilizar indicadores sociais que mostrem a verdadeira situação nacional e assim tomar decisões de investir ou desinvestir em determinada região.

Muitas agências que financiavam as atividades do Terceiro Setor no Brasil pararam de investir, e muitas outras estão seguindo o mesmo caminho. Outra tendência apresentada pelo entrevistado, é que esse setor busque novos espaços na cooperação privada interna e busque ampliar a cooperação com o governo brasileiro, embora esse seja um grande desafio, uma vez que a visão do governo é muito mais de ser provedor que promotor do desenvolvimento. Para ele, a visão do governo é muito mais de “fazer para” de que “fazer com”. Em resumo, as tendências apresentadas pelo entrevistado demonstram oportunidades e ameaças as quais o objeto de estudo está exposto, que são:

- **Ameaça:** diminuição do investimento de capital externo em organizações do Terceiro Setor;
- **Oportunidade:** novos espaços na cooperação privada interna e ampliação da cooperação com o governo brasileiro.

O coordenador executivo da ONG avalia que há muitos recursos no Brasil, o problema, para ele, é a má gestão desses recursos. Em sua opinião, o Brasil talvez nem precisasse de ajuda externa, de ONGs internacionais, nem de governos internacionais, pois os recursos são suficientes, mas além da corrupção, observada anteriormente no Quadro 02 (pág. 48), há também má aplicação de recursos. Outro problema nacional é que as organizações do Segundo Setor quando buscam ajudar o Terceiro Setor, o fazem com interesse em conquistar um público preocupado com a situação das crianças órfãs, dos moradores de rua, dos asilos, ou seja, organizações que procuram ajudar instituições que sanam as necessidades imediatas da população e que não tentam resolver o mal de onde ele surge, não procurando realizar uma mudança nessas pessoas beneficiadas com suas ações. São as entidades assistenciais, que atendem problemas emergenciais e acabam, ao invés de promoverem as pessoas para mudarem sua realidade, tornando-as cômodas.

Com relação ao modo como a organização lida com seus stakeholders, o entrevistado afirma que a ONG mantém uma relação de transparência, clareza, além de compartilhar os processos com estes. Essa relação de transparência e clareza com seus stakeholders pode ser considerada como um valor organizacional, conforme foi apresentado por Matos, Matos e Almeida (2007) anteriormente.

Entre os stakeholders de uma organização do Terceiro Setor poderiam ser acrescentados os voluntários, colaboradores que realizam trabalhos gratuitos. O CEPFS conta, atualmente, com apenas uma voluntária que reside na cidade de São Paulo e que conheceu o trabalho da ONG através de um prêmio a qual concorreu. Esta voluntária ajuda na parte de traduções dos trabalhos para línguas estrangeiras.

Entretanto, identifica-se outra forma de trabalho voluntário, realizada por alguns estudantes da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG – Campus Patos), que contribuem em um projeto desenvolvido junto a Inter-American Foundation no processo de diagnóstico da realidade.

Quanto a análise do ambiente interno, que é apresentado por Tavares (2008) como o instrumento que propiciará o conhecimento das habilidades e competências organizacionais, foi perguntado ao coordenador executivo quais eram os pontos fortes e fracos do CEPFS em sua opinião. Este apresentou os seguintes pontos:

- **Ponto forte:** experiência dos colaboradores, desde os mais antigos na organização até os mais novos membros, assim como a experiência da ONG em si;

- **Ponto fraco:** oscilações a qual as organizações do Terceiro Setor enfrentam e as constantes mudanças de equipes de trabalho, uma vez que o CEPFS trabalha com projetos de curta duração.

Enfim, pode-se dizer que a entidade estudada utiliza o método de análise SWOT para conhecer os ambientes a qual está inserida, por este possibilitar que a organização tire vantagens das oportunidades e evite ou minimize as ameaças, conforme apresentado por Wright, Kroll e Parnell (2009).

b) Estabelecimento das diretrizes

Quanto às diretrizes, de acordo com o entrevistado, foram elaboradas em conjunto, pois refletiriam o que seria realizado pela organização. Este destaca que de nada vale uma missão e uma visão bem elaborada, mas que não são postas em prática. A missão é definida como a razão de existir de uma organização (CERTO et al, 2005). A visão, por sua vez, mostra como a organização pretende ser vista e reconhecida, através de uma visão do futuro (TAVARES, 2008).

Conforme apresentado anteriormente, a missão do CEPFS mostra que a organização pretende potencializar os saberes e vocações locais das comunidades rurais beneficiadas pela ONG, através da produção e difusão de soluções e tecnologias socioambientais e da capacidade e assessoria na formação de capital social para o desenvolvimento humano e sustentável no semiárido brasileiro. Entretanto, identificou-se uma falha na missão organizacional do objeto de estudo, uma vez que, conforme fora apresentado, a entidade realizava atividades pulverizadas, trabalhando-se em todo o sertão paraibano e, após uma decisão da alta administração, passou a concentrar suas atividades na região da Serra do Teixeira.

Pereira (2009, p. 17) apresenta que “uma definição de missão não é definitiva e nem permanente, mas dinâmica e sujeita a mudanças frequentes”. A finalidade identificada na missão, de atuar no semiárido brasileiro, poderia estar presente apenas na visão, por esta apresentar como a organização deseja estar no futuro. Na missão poderia ser utilizado um objetivo mais focado na área em que atua, ou seja, o sertão paraibano, ou mais especificamente, na região da Serra do Teixeira.

Quanto aos objetivos, estes foram pensados para o alcance da missão e da visão e os objetivos que surgiram com a realidade. Atualmente, a entidade trabalha em cima dos seguintes objetivos:

- Proporcionar Educação Popular, Formação e Conscientização dos Trabalhadores rurais (assalariados, camponeses, sem terra, diaristas, meeiros e parceiros) do sertão paraibano;
- Oferecer, quando previsto na dotação orçamentária de seus projetos, as organizações comprometidas com a luta social (sindicatos, associações, etc.) apoio para encontros, congressos, reuniões e serviços auxiliares;
- Desenvolver trabalhos junto a grupos populares da região (pequenos produtores, rendeiros, parceiros, ocupantes, etc.) no que se refere a utilização dos recursos naturais (solo, água, fauna, etc.) com a introdução de técnicas simples, de convivência com o semiárido que possam ser absorvidas e reaplicadas pelos agricultores e agricultoras ou grupos envolvidos;
- Promover espaços que resulte na troca de experiências e orientações técnicas quanto ao manejo adequado dos recursos naturais visando fortalecer iniciativas desenvolvidas pelos agricultores e agricultoras a fim de proporcionar o resgate e incentivo de práticas sustentáveis, com inovações sociais, no âmbito ambiental, cultural, econômico e social;
- Desenvolver e apoiar pesquisas que possam contribuir para inovações sociais nas experiências dos agricultores e agricultoras;
- Incentivar e apoiar iniciativas que possam contribuir na geração de trabalho e renda, etc.

Já os valores, apresentados pelo entrevistado, demonstram que a organização procura respeitar o capital humano e sua diversidade, assim como procura valorizar as potencialidades locais das comunidades em que atua. O valor mais frisado por ele foi a ética e a transparência. Para constar, ética “refere-se a padrões de conduta e julgamento moral – ou seja, à questão de saber se as decisões e comportamentos dos administradores estão certos ou errados” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009, p. 120). Os valores poderão ser melhor analisados mais a frente, quando a cultura da entidade for apresentada de acordo com a visão do entrevistado e dos colaboradores.

Por fim, no que tange às diretrizes organizacionais, o entrevistado expõe que como essas diretrizes estão muito ligadas à realidade, elas orientam as estratégias da entidade. Essa orientação poderá ser melhor entendida na etapa seguinte.

c) Formulação das estratégias

Antes de começar a apresentar como ocorre a etapa de formulação das estratégias no CEPFS, deve-se lembrar qual a sua essência. Para tanto, pode-se utilizar a definição apresentada por Daft (2006), segundo este autor, a formulação de estratégias envolve o planejamento e a tomada de decisão que levam ao estabelecimento das metas da organização, ou seja, a definição das estratégias organizacionais.

Wright, Kroll e Parnell (2009) fazem uma interessante consideração sobre as próximas etapas do processo estratégico. Para eles, “os processos de formulação de estratégias, implementação e controle são muitas vezes mais complicados nas organizações sem fins lucrativos que nas empresas” (Idem, p. 408).

Para ser fiel ao processo, o elaborador das estratégias deveria seguir todos os passos indicados para se formular uma estratégia (analisar os ambientes, e elaborar as estratégias de acordo com as diretrizes organizacionais). Como a organização não conta com grande número de colaboradores, acabam-se pulando algumas etapas do processo e indo direto para a elaboração das estratégias. Esse poderia ser um fator comprometedor para qualquer organização, entretanto, como as estratégias no CEPFS são elaboradas sempre pela mesma pessoa, a etapa está sujeita a um menor grau de risco, uma vez que, o elaborador é conhecedor e um dos criadores das diretrizes da ONG, e possuidor de grande experiência na área.

De acordo com o entrevistado, as estratégias são elaboradas de acordo com o momento e com as oportunidades que surgem. Isso é facilmente observado no cotidiano da organização, pois precisa constantemente elaborar estratégias, para que os projetos desenvolvidos com o apoio de seus financiadores saiam conforme o previsto.

Esses projetos são geralmente de curto prazo, não podendo ser identificados erros ou falhas em sua implementação, isso por que possuem um controle rígido por parte dos financiadores que, geralmente, dispõem de auditorias para evitar desvios de verbas ou outros problemas orçamentários. Por isso, as formulações constantes de estratégias são justificáveis, pois demonstram uma tentativa de não cometer o erro que possibilitaria o fim do projeto, assim como o corte das verbas que sustentam a entidade.

A explicação para que os projetos sejam de curto prazo, é que, de acordo com o entrevistado, os financiadores, que em sua maioria eram de outros países, estão deixando de investir no país, por razões já apresentadas neste estudo.

Por fim, questionou-se se a etapa de formulação das estratégias é realizada separadamente da etapa da implementação, e quem é responsável por cada etapa. Como resposta, o entrevistado disse que geralmente quem formula as estratégias na ONG é o coordenador executivo, e quem implementa é o responsável pelo projeto e os demais executantes, contando com o apoio da comunidade, que se mobiliza para que os projetos dêem certo. Em sua opinião, algumas vezes as estratégias já poderiam ser traçadas pelo financiador, o que poderia facilitar o processo estratégico. Como geralmente as estratégias na organização objeto de estudo são adaptadas à cultura, ocorreria o mesmo com os projetos e estratégias elaboradas pelos financiadores.

Vale-se salientar, que não foram observados nas três primeiras etapas do processo a participação dos colaboradores, o que justifica a não apresentação dos dados extraídos a partir dos questionários respondidos por estes. Nas próximas etapas, entretanto, serão apresentados tais dados.

d) Implementação das estratégias

Quanto à etapa de implementação das estratégias, Tavares (2008) diz que, tornar uma estratégia clara é apenas um passo necessário para a gestão estratégica. Quando uma estratégia se torna clara, sua implementação é facilitada.

Ao ser questionado se a organização desenvolvia e implementava estratégias não previstas, o coordenador executivo do CEPFS relatou que, quando a organização se depara com um imprevisto, procura se adaptar a eles. Isso porque, na entidade a estratégia é formulada e ajustada de acordo com sua cultura. O entrevistado expõe que, se a cultura não fosse levada em conta, a estratégia não obteria o sucesso almejado.

Na entidade objeto de estudo, os projetos são elaborados, e adaptados com a cultura da organização, pois há uma grande flexibilidade por parte dos financiadores, que facilita essa adaptação.

A cultura, como fora definida por Robbins (2009), cumpre diversas funções, dentre elas tem-se a de atuar como sinalizador de sentido e mecanismo de controle, ou seja, a cultura orienta e controla os membros de uma organização. Quando questionados sobre a cultura do CEPFS, as respostas dos colaboradores em sua maioria, mais precisamente 71% deles, julgam

a cultura da ONG como um ponto forte desta, sendo considerada como boa ou ótima. Já 29% dos colaboradores, acreditam que a entidade pode melhorar sua cultura, para assim proporcionar melhores resultados para a organização, seus membros e a sociedade (Gráfico 01).

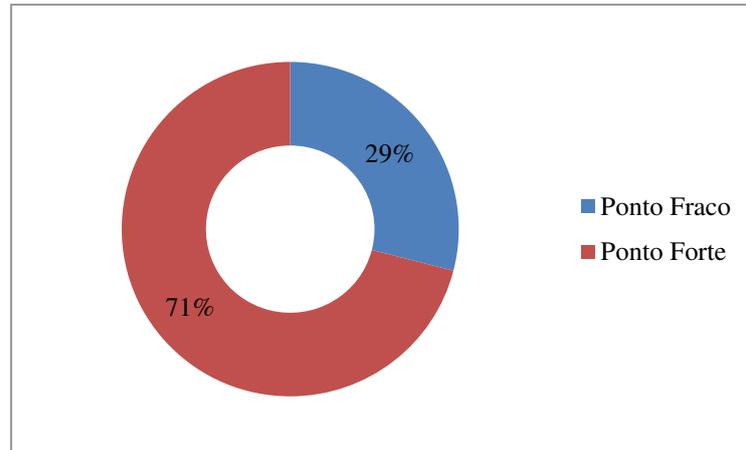


Gráfico 01: A cultura organizacional
Fonte: Elaboração própria (2012)

Conforme exposto anteriormente, a cultura organizacional orienta e controla os membros de uma organização, além de, é claro, definir seu modo de agir e sua estrutura. A estrutura, ou o organograma define claramente a hierarquia de uma organização, os órgãos que a compõe, os canais de comunicação e seus cargos (CHIAVENATO, 2001). Além disso, pode ser observado também em um organograma, o poder, que é para Wright, Kroll e Parnell (2009) a habilidade de influenciar o comportamento de outras pessoas.

Identificou-se o seguinte organograma no CEPFS:

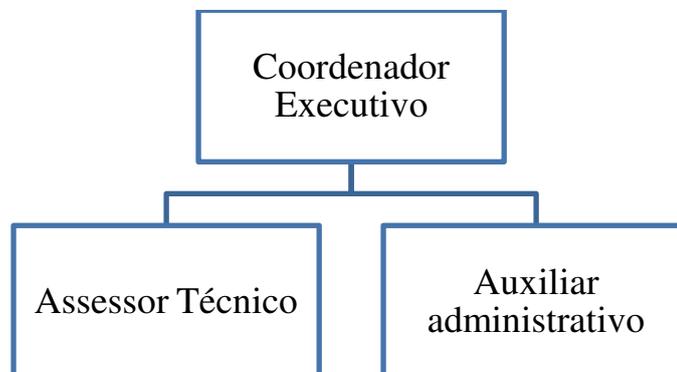


Figura 13: Estrutura organizacional do CEPFS
Fonte: Elaboração Própria (2012)

Nessa estrutura podem ser identificados três dos dez colaboradores da entidade estudada. As funções ilustradas anteriormente foram apresentadas pelo entrevistado como os cargos fixos da ONG. Os demais cargos temporários não foram alocados na Figura 13, devido a organização estar sempre em processo de mudança de seus recursos humanos e, conseqüentemente, a mudança de sua estrutura organizacional.

Quanto ao processo de comunicação, o entrevistado considera que existam mais barreiras com o ambiente externo que com o interno. Já quando o assunto são os feedbacks, todo e qualquer que seja gerado serão considerados por ele como importantes para aprimorar o processo, ou seja, quando um envolvido no processo faz alguma observação de grande valia para a organização, seja essa observação positiva ou negativa.

O último fator abordado pelo entrevistado, quando o assunto é implementação, foi a liderança, que é, para Wright, Kroll e Parnell (2009), um dos vários meios para encorajar os administradores e os outros funcionários a concentrar seus esforços na implementação da estratégia. Quanto a relação entre liderança e comunicação, Levek e Malschitzky (2002) apresentam a importância da comunicação na liderança. Essa relação mantém as pessoas informadas, dando e recebendo feedbacks. A liderança na entidade será melhor apresentada mais a frente.

e) Controle

A última etapa do processo estratégico, conforme apresentado, é o controle, que para Drucker (1998), destina-se a fazer com que o processo se desenvolva com suavidade e adequação, e obedeça a padrões elevados. O controle é mais difícil quando os objetivos da organização não são claros, ou quando são conflitantes (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009).

Sobre o assunto, foi perguntado ao entrevistado como ocorre a etapa de controle no CEPFS. Como resposta, foi obtido que cada projeto tem seu modo de controle. A organização conta com auditorias, requisitadas pelos financiadores, além de contador, para que tudo saia conforme o previsto e que não sejam identificadas falhas ou erros. O entrevistado frisa que quando algumas auditorias identificam falhas no processo, pode acontecer que o projeto não dê continuidade. Para que isso não ocorra, “o controle precisa ser exercido nos pontos em que o mau funcionamento seja provável. [...] Pode-se também alertar o trabalhador para que tome as medidas corretivas devidas” (DRUCKER, 1998, p. 256-257).

Quando questionado sobre a possibilidade de falhas ou erros no processo, o entrevistado afirma que evita ao máximo que ocorram, pois as fiscalizações são muito rigorosas, conforme apresentado acima.

O projeto da IAF junto a ONG dispõe de auditorias semestrais. Quando essa é realizada e identifica alguma falha, a auditoria classifica a falha como: falhas a serem corrigidas; falhas que ocasionam o encerramento do projeto; ou a falha que não influencia o convênio, como por exemplo, o fato de a entidade não possuir o certificado de filantropia, que evita que muitos encargos sejam pagos, sobretudo os encargos patronais que reduzem consideravelmente os gastos.

As orientações apresentadas pela auditoria podem ou não ser seguidas pela organização, cabe a alta administração decidir quais conselhos ouvir.

Questionou-se a visão dos colaboradores sobre os meios utilizados pelo CEPFS para avaliar os resultados ou o desempenho de cada um. Para 71% destes, os meios utilizados estão adequados e são considerados bons ou ótimos. Enquanto que 29% dos colaboradores acreditam que o modo como são avaliados podem ser melhorados, como pode ser observado no Gráfico 02.

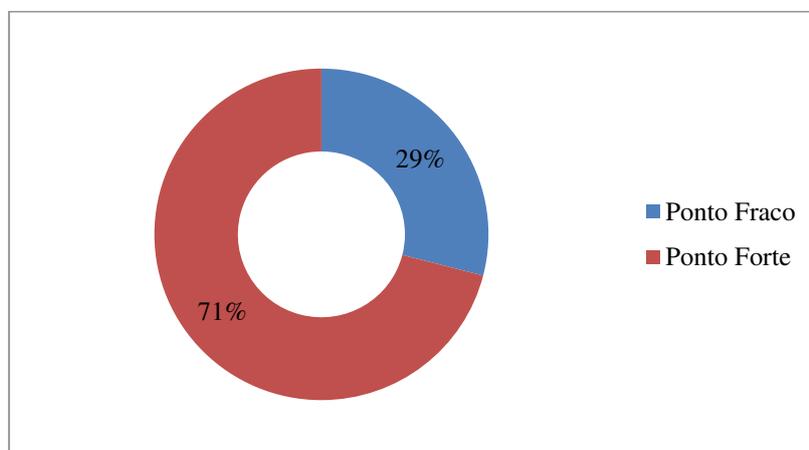


Gráfico 02: Avaliação de resultados e desempenhos
Fonte: Elaboração Própria (2012)

Pode-se entender então que o controle exercido no final de cada projeto é satisfatório, ajudando no crescimento da ONG e de sua visibilidade nacional e internacional, pois conforme apresenta Certo et al (2005, p. 132), “exercer controle é a parte principal do trabalho de cada administrador”. Se os projetos da entidade possuem tamanho valor, esse valor pode ser atribuído ao controle exercido pelo líder através dos métodos acima mencionados.

4.2 PAPEL DA LIDERANÇA NO DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO ESTRATÉGICO

Posteriormente a apresentação do processo estratégico do Centro de Educação Popular e Formação Social (CEPFS), procurou-se entender o papel do líder no desenvolvimento desse processo. Esse interesse é pertinente, pois, conforme exposto nos capítulos iniciais, o líder pensa mais a longo prazo, e percebe as inter-relações que fazem parte de realidades mais amplas, além de provocar mudanças (LEVEK; MALSCHITZKY, 2002), essa mudança pode ser nas pessoas ou nas atividades/etapas do processo.

A fim de confirmar em quem é centrado o papel da liderança na ONG, o entrevistado descreveu que a equipe possui pessoas com as características de líder, entretanto, o líder a ser considerado neste estudo é a pessoa do coordenador executivo, com quem se realizou a entrevista.

Após apresentar o líder, o coordenador executivo explicou sobre o papel deste indivíduo no processo de tomada de decisão estratégica. Segundo ele, a formulação das estratégias é embasada na opinião do pessoal envolvido no processo, o que condiz com o que é exposto por Certo et al (2005) quando dizem que os líderes podem conversar a respeito do ponto de vista que cada indivíduo tem sobre a organização e o que quer que seja feito.

O entrevistado diz ainda que, sempre que é feita uma reunião com a equipe, o líder se põe como ouvinte, buscando feedbacks, e quando elabora uma estratégia procura embasá-la de acordo com a opinião dos envolvidos. Destaca que seu papel é o de fazer uma leitura do cenário e extrair contribuições dos colaboradores para a formulação da estratégia, tentando provocar na equipe a possibilidade de apontarem quais caminhos seguir.

O questionamento seguinte foi sobre os valores, crenças e pressupostos do líder e sua influência no desenvolvimento das estratégias. Para o entrevistado, os valores do líder influenciam diretamente nas estratégias, no caso do CEPFS, o líder é um de seus fundadores e seus valores estão diretamente envolvidos com os da organização.

Por fim, o entrevistado discorreu sobre o valor atribuído ao líder para o fracasso ou sucesso de uma estratégia na ONG. Ele atribui ao líder, ou seja, a si mesmo a responsabilidade do sucesso ou do fracasso de uma estratégia. Uma saída encontrada por ele para evitar o fracasso, ou insucesso, é compartilhar as idéias com todos os envolvidos, na tentativa de, conforme apresentado anteriormente, obter uma resposta (feedback) destes.

Em seguida, procurou-se saber como é a relação do líder com os colaboradores. Para o coordenador executivo, a relação estabelecida entre ele e os colaboradores da ONG é boa, mas que há a necessidade de melhorar, pois para ele algo sempre pode ser melhorado.

O mesmo questionamento foi feito aos colaboradores, isto é, sobre sua relação com o líder, as respostas sobre este assunto podem ser observadas no Gráfico 03, a seguir:

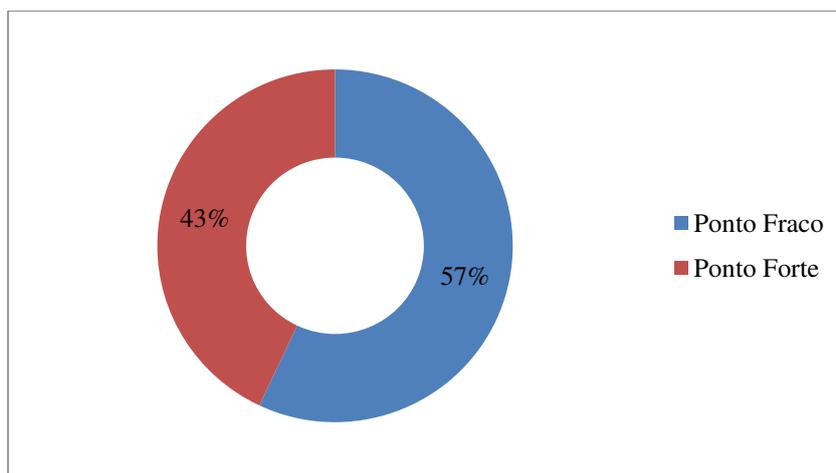


Gráfico 03: Sua relação com o líder
Fonte: Elaboração Própria (2012)

Neste sentido, 57% dos colaboradores acreditam que a relação com o líder tem muito a melhorar, já 43% acredita que sua essa relação é satisfatória. Analisando o gráfico e comparando com o que fora exposto pelo entrevistado, vê-se a necessidade de melhorar os relacionamentos entre eles, uma vez que, uma boa relação líder versus liderados resultaria em resultados mais eficientes e/ou eficazes. Como tentativa de solucionar esse quadro, o líder pode utilizar algumas técnicas do poder apresentadas por Wright, Kroll e Parnell (2009), principalmente, o carisma que é a técnica de envolver outros indivíduos por meio de seu magnetismo pessoal, entusiasmo e convicções fortemente estabelecidas.

4.3 PONTOS FORTES E FRACOS DA ORGANIZAÇÃO

Após compreender o processo estratégico do CEPFS e a influência da liderança nesse processo, pode-se então apontar os pontos fortes e fracos da entidade a fim de colaborar com ela e com outras organizações semelhantes.

Vale-se salientar que as respostas dadas pelos colaboradores participantes da pesquisa auxiliaram na identificação desses pontos.

Pode-se então começar analisando o ambiente e as condições das instalações em que trabalham. No que se refere ao ambiente, como que fora exposto pelo entrevistado, identificou-se o comprometimento do gestor da entidade com a missão e a visão organizacional. Para tanto, procura respeitar a opinião dos envolvidos nos processos, ou seja, os stakeholders.

Quanto às instalações, de acordo com a visão dos colaboradores a ONG oferece as condições necessárias para o desempenho das funções, uma vez que 100% dos colaboradores consideram-nas como um ponto forte da entidade.

De acordo com as observações feitas pelo pesquisador, as condições físicas são apropriadas, pois a ONG possui alguns colaboradores que trabalham nas comunidades atendidas por ela, e que em poucas ocasiões estão na sede ou no escritório da organização, os demais colaboradores são divididos entre a sede, já apresentada no capítulo de caracterização da organização, e o escritório, localizado em uma rua projetada, no bairro Nova Teixeira. Quanto ao layout da sede, local onde foi realizada a entrevista, a mesma possui poucas salas, mas são ambientes agradáveis e arejados, e os espaços privilegiam as interações entre os membros da mesma, facilitando a comunicação entre estes e orientando a atuação como equipe.

Quanto à comunicação entre os níveis organizacionais, a opinião dos membros da ONG está expressa no Gráfico 04, a seguir.

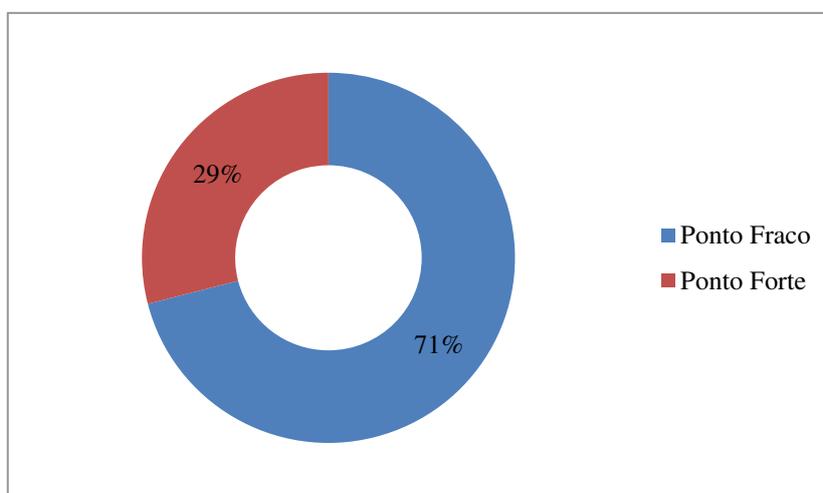


Gráfico 04: Comunicação entre os níveis organizacionais
Fonte: Elaboração própria (2012)

Este resultado contradiz com o que fora anteriormente exposto pelo coordenador executivo ao relatar que a organização possui mais barreiras externas que internas, entretanto, pode ser entendido pela distância física existente entre alguns membros da ONG, por trabalharem no escritório ou no campo, e seu líder, que atua na sede. Esse quadro pode ser preocupante para entidade, pois conforme apresenta Tavares (2008, p. 213) “quando a comunicação não flui numa organização, o seu processo decisório e seu clima ficam afetados”.

Quando questionados sobre sua relação com os demais colegas de trabalho, 86% dos respondentes apontaram estar satisfeitos com as relações estabelecidas. Isso reforça a observação feita pelo pesquisador, onde se observou que os membros pareciam trabalhar como uma equipe unida, a fim de atingir os propósitos dos projetos em que estavam envolvidos (Gráfico 05).

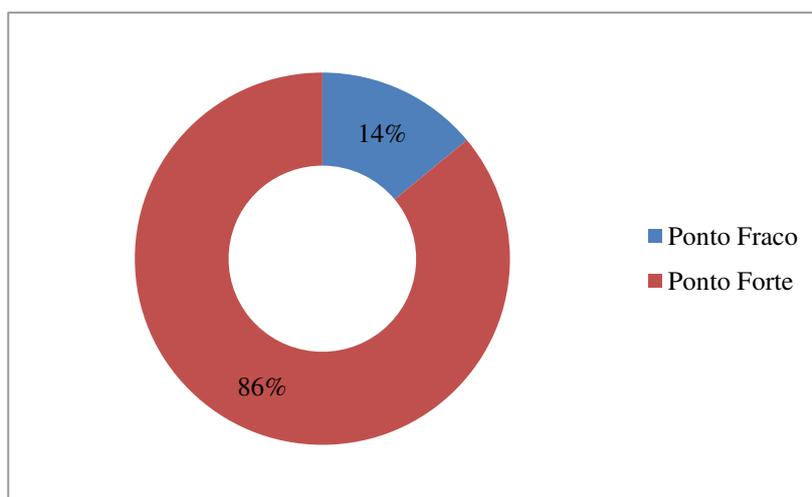


Gráfico 05: Sua relação com os demais colegas de trabalho
Fonte: Elaboração Própria (2012)

Esse bom relacionamento pode ser também um dos elementos de sucesso da ONG no setor onde atua. Outros fatores que colaboram para esse sucesso são a missão, a visão e os valores, que são bem definidos e compreendidos pelos demais membros da entidade. Essas diretrizes foram elaboradas em conjunto, o que facilitou sua propagação no meio organizacional.

Após a apresentação das questões pertinentes ao estudo, os pontos fortes e fracos da organização foram organizados no quadro abaixo.

	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
AMBIENTE ORGANIZACIONAL	- Ouvir a opinião dos stakeholders; - Experiência dos colaboradores e da organização em si.	- Mudanças constantes de equipe de trabalho.
DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS	- Elaboradas em conjunto; - Bem compartilhadas.	- Falta de foco de sua missão na área de atuação.
FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	- Experiência do elaborador; - Constantes elaborações de estratégias.	- A análise ambiental e a consulta às diretrizes são atropeladas.
IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	- Os projetos são adaptados à cultura organizacional.	-
CONTROLE	- São utilizadas ferramentas contínuas de controle (Auditoria e Contador);	- São usadas em sua maioria ferramentas quantitativas.
LIDERANÇA	- Disponibilidade em ouvir os colaboradores.	- Falha na comunicação com alguns membros; - Relação com alguns colaboradores.

Quadro 05: Pontos fortes e fracos do CEPFS

Fonte: Elaboração própria (2012)

No próximo capítulo são apresentadas as principais considerações e contribuições da pesquisa, bem como as suas limitações e sugestões para a organização e para investigações futuras.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a etapa de análise e interpretação dos dados, identificou-se que muitas foram as decisões estratégicas tomadas pela alta administração do CEPFS, mais precisamente por seu coordenador executivo. Essas decisões moldaram a entidade e definiram sua forma de atuação, sendo responsável por grande parte do sucesso que a ONG possui. Entre as decisões pode-se destacar a de concentrar suas atividades em uma determinada região, a qual foi escolhida a da Serra do Teixeira, beneficiando com suas atividades 3 municípios (Teixeira, Cacimbas e Maturéia). A entidade realizou nesses municípios projetos de grande valia para a população, como a construção de cisternas e tanques, criação de unidades de extração de polpa de frutas, entre outras, além dos projetos com que trabalham atualmente, principalmente os trabalhos de capacitação e apoio às iniciativas de base familiar para a convivência com a realidade semiárida.

Outra iniciativa da organização que possibilitou o aumento da visibilidade desta perante a sociedade foi o compartilhamento de suas experiências em prêmios e editais de seleção de projetos. Tal iniciativa permitiu à organização mostrar todo seu potencial na área de desenvolvimento humano/social e ambiental e de conscientização popular. Permitiu ainda a troca de experiências com outras entidades atuantes na área, nacional e internacionalmente, possibilitando o aumento do número de stakeholders, principalmente financiadores.

Quanto ao processo estratégico da ONG, pode-se concluir que, ao longo de sua existência deparou-se com situações inesperadas que exigiram de seu gestor algumas decisões, como as apresentadas acima. Essas situações inesperadas podem ser oportunidades que surgiram no ambiente organizacional e que, após uma decisão estratégica, tornou-se um objetivo da organização.

No processo estratégico do CEPFS, viu-se que os ambientes oferecem espaços para crescimento, como por exemplo: a região onde atua possui uma grande necessidade de captação e preservação da água da chuva, essa carência pode ser sanada com a construção das cisternas oferecidas pelo projeto de convivência com a realidade semiárida. Poucas tecnologias são desenvolvidas com essa finalidade, aumentando ainda mais a importância dos trabalhos desenvolvidos por organizações como esta.

Outra possibilidade apresentada pelo ambiente é a de estabelecer parcerias nacionais privadas e, em menor proporção, públicas. Isso fará com que a organização dependa menos do

capital externo, e ser menos impactada pelos índices de desenvolvimento que determinam o nível de investimento em alguma área ou país.

Já em relação às ameaças ambientais, notou-se que, no caso do CEPFS, a maior ameaça é a mudança constante de equipe, influenciada diretamente pelo ambiente, uma vez que, a organização depende de projetos e esses necessitam de recursos humanos capacitados para sua realização, o que, na maioria das vezes, exige a mudança de pessoal.

Quanto à etapa de formulação de estratégias, identificou-se que essa etapa é realizada na ONG estudada pelo coordenador executivo, responsável pela administração. Ele é responsável pela elaboração de todas as estratégias da entidade, pela apresentação e representação dos projetos em prêmios, escolha dos membros da equipe, responsável pelo controle, entre outras tantas atribuições. Após a formulação das estratégias, o coordenador executivo passa os planos e os roteiros para os responsáveis pela implementação do projeto.

Na etapa de implementação das estratégias do CEPFS identificou-se a influência dos fatores determinantes para a aplicação de uma estratégia, ou seja, o poder, a estrutura, a cultura organizacional e, principalmente, a liderança.

O líder da organização possui presença marcante no processo estratégico e, embora possa se observar falha de comunicação, participa de todo o processo, em algumas etapas mais notoriamente que em outras. Por ser um dos elaboradores das diretrizes e grande conhecedor do ambiente no qual a entidade está inserida, pode oferecer grande contribuição aos colaboradores no momento da implementação dos projetos.

Quanto ao controle, identificou-se que o CEPFS conta com auditorias que fiscalizam os projetos, analisam o modo como são desempenhados, acompanham a distribuição dos recursos, entre outras coisas; contando também com contador que auxilia no processo contábil. Neste caso, pode-se dizer que as ferramentas qualitativas de controle não são tão valorizados. Identificou-se ainda outra forma de controle, exercida pelo gestor da ONG na etapa de implementação, no qual realiza um monitoramento do desempenho dos colaboradores.

Diante dos achados, é possível identificar alguns pontos a serem corrigidos, uma vez que dificultam o alcance dos objetivos organizacionais. Esses pontos sinalizam a fragilidade da organização, que necessita de soluções para tais problemas. Esses problemas referem-se principalmente à liderança e a comunicação da entidade.

Assim sendo, sugere-se uma melhoria da relação líder versus liderados para que a organização obtenha melhores resultados e, consecutivamente, melhorias no processo de comunicação. Uma decisão que também resultaria em grandes vantagens para esta entidade

seria a de procurar aumentar as parcerias voluntárias, como a realizada com a UFCG – Campus Patos. Isso porque contaria com o apoio de estudantes e profissionais de áreas voltadas para o meio ambiente, melhorando expressivamente seus resultados.

Algumas limitações, entretanto, foram identificadas neste estudo. Dentre elas têm-se os poucos estudos na área que serviriam como referência para esta pesquisa.

Além disso, não foram abordadas as pessoas beneficiadas pelos projetos da ONG ou outros indivíduos com os quais o CEPFS tem ligação, podendo com isso identificar o posicionamento destes quanto aos aspectos abordados neste estudo.

Como os estudos na área estratégica são uma crescente, e espera-se que outros estudos sejam feitos dando continuidade ao aprofundamento deste tema, são feitas algumas recomendações como:

- Procurar identificar os fatores que estão levando ao desinvestimento do capital externo no setor, suas causas e seus impactos no mercado e na sociedade.
- Ampliar o número de organizações no estudo, podendo realizar uma comparação dos processos estratégicos destas e apontar pontos fortes e fracos de cada uma.
- Procurar métodos que envolvam 100% dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

ABONG – Associação Brasileira de Organizações não governamentais. **Números e dados das fundações e associações privadas sem fins lucrativos no Brasil (FASFIL)**. 2005. Disponível em: < <http://www.abong.org.br/ongs.php> >. Acesso em: 27 abr. 2012.

ALBUQUERQUE, Antônio Carlos C. de. **Terceiro setor: história e gestão de organizações**. São Paulo: Summus, 2006.

ALDAY, Hernan E. C. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **FAE**. Curitiba, vol. 3. n. 2, p. 9-16. mai./ago., 2000. Disponível em: < http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf >. Acesso em: 29 abr. 2012.

_____. Estratégias Empresariais. IN: MENDES, Judas Tadeu G. **Gestão Empresarial**. 1. ed. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. Disponível em: < <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/gestao/empresarial.pdf> >. Acesso em: 27 abr. 2012.

ALMEIDA, Martinho I. R. de; ALMEIDA, Francisco R. de. Análise do ambiente organizacional: a peça chave para o desenvolvimento de um planejamento estratégico. IN: Seminários em Administração – SEMEAD, 6, 2003, São Paulo, **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2003.

ALMEIDA, Fernando C. de; MACHADO NETO, Alfredo José; GIRALDI, Janaina de M. E. Estrutura e estratégia: evolução de paradigmas. **Revista de Gestão USP**, vol. 13, n. 2, Abr./Jun., 2006.

ANDION, Maria C.; FAVA, Rubens. Planejamento estratégico. IN: MENDES, Judas Tadeu G. **Gestão Empresarial**. 1. ed. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. Disponível em: < <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/gestao/empresarial.pdf> >. Acesso em: 24 ago. 2012.

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

BORELY, Armando M.; CARDOZO, Julio S. de S. Auditoria como ferramenta estratégica de controles de ONGs. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, vol. 10, n. 1, 2005.

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 em: 25 abr. 2012.

CARVALHO, Fernando. **Práticas de planejamento estratégico e sua aplicação em organizações do Terceiro Setor**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em: < <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11032005-222450/> >. Acesso em: 23 ago. 2012.

CEPFS, Centro de Educação Popular e Formação Social. **Histórico**. 2012. Disponível em: < <http://www.cepfs.org/> >. Acesso em: 03 nov. 2012.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implementação de estratégias**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

_____; _____. **Administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; DA SILVA, Roberto; **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. vol. 1. 6. ed. 12. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

_____. **Administração de novos tempos**. 2. ed. 8. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

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

CORDEIRO, José V. B. de M.; RIBEIRO, Renato V. *Gestão da Empresa*. IN: MENDES, Judas Tadeu G. **Gestão Empresarial**. 1. ed. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. Disponível em: <<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/gestao/empresarial.pdf>>. Acesso em: 27 abr. 2012.

COSTA, Cláudia S.; VISCONTI, Gabriel R. **Terceiro setor e desenvolvimento social**. Rio de Janeiro: AS/GESET, Jun. 2001. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/tsetor.pdf>. Acesso em: 12 mai. 2012.

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. 10. ed. 10. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

CUNHA, Hélio P. *Gestão estratégica aplicada em organizações do terceiro setor: uma mudança de paradigma*. **Sitientibus**. Feira de Santana, n. 1, p. 191-205. Jul./Dez., 2008. Disponível em: <www2.uefs.br/sitientibus/pdf/39/1.8_gestao_estrategia_aplicada_em_organizacoes_do_terceiro_setor.pdf>. Acesso em: 03 ago. 2012.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

DALLA COSTA, Janaína. **Planejamento Estratégico em Organizações do Terceiro Setor**. 2011. 49f. Monografia (Especialização em Economia Empresarial) Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana – FECEA. Apucarana, 2011. Disponível em: <<http://www.educa.org/trabalhos-academicos/133-planejamento-estrategico-em-organizacoes-do-terceiro-setor.html>>. Acesso em: 23 ago. 2012.

DIAS, Donaldo de S.; SILVA, Mônica F. da. **Como escrever uma monografia**: manual de elaboração com exemplos e exercícios. São Paulo: Atlas, 2010.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

FERREIRA, Victor C. P. **ONGs no Brasil**: um estudo sobre suas características e fatores que têm induzido seu crescimento. 2005. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HEIDTMANN NETO, Henrique G. C., Terceiro setor: a conformação da cultura organizacional das ONG's no Brasil dentro do contexto histórico da administração. Belém: **Adcontar**, vol. 2, n. 1, p. 7-10, Mai., 2001.

KHAUAJA, Daniela M. R.; PFANNEMÜLLER, Cinthia M. A administração estratégica no terceiro setor no Brasil: estudo do caso doutores da alegria. IN: Seminários em Administração – SEMEAD, 8, 2005, São Paulo, **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2005.

LACOMBE, Francisco José M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LÉLIS, João C. **Planejamento com arte e técnica**. Rio de Janeiro: Brasport, 2011.

LEVEK, Andrea Regina H. C.; MALSCHITZKY, Nancy. Liderança. IN: MENDES, Judas Tadeu G. **Capital humano**. 1. ed. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. Disponível em: < <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/capital/humano.pdf> >. Acesso em: 15 set. 2012.

LIMA, Lucas de; SILVA, Lucas Eduardo P. da; HOROSTECKI, Marcelo Fabricio. Cultura Organizacional. IN: Simpósio de excelência em gestão e tecnologia – SEGeT, 8, 2011, Resende, **Anais...** Resende: AEDB, 2011.

MACHADO, Augusto C. M.; FRANCISCONI, Karine; CHAERKI, Sergio F. Mapeando organizações do terceiro setor sob à luz da estratégia: aproximações e relações teóricas do campo. IN: Seminários em Administração – SEMEAD, 10, 2007, São Paulo, **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2007.

MADRUGA, Lucia R. da R. G.; VENTURINI, Jonas C.; WEIBLEN, Bruno; SEVERO, Rodrigo. A vivência do planejamento estratégico em uma organização terceiro setor: o caso da OMEP/SM. IN: Seminários em Administração – SEMEAD, 7, 2004, São Paulo, **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2004.

MANN, Rebecca B. **Comportamentos conflituosos: como lidar com “empregados-problema” e implantar a sinergia na empresa**. São Paulo: Nobel, 1995.

MARTINS, Gilberto A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **RCO – Revista de Contabilidade e Organizações**, vol. 2, n. 2, Jan./Abr., 2008.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MATOS, José G. R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar R. de. **Análise do ambiente corporativo**: Do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MATTOS JUNIOR, Edson Gil de. **Afinal, o que é estratégia?** Publicado em: 10 nov. 2005. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/afinal-o-que-e-estrategia/691/> >. Acesso em: 25 abr. 2012.

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

MEIGA JUNIOR, Alberto S.; SCARANELLO, Bruno de M.; SILVA, Flavia M.; OLIVEIRA, Luciana G. de.; ARAKAKI, Suzimeire. **Planejamento estratégico para uma instituição do terceiro setor**: estudo de caso do grupo cultural afroreggae. 2007. Monografia (Pós-graduação Gestão em Comunicação e Marketing) Universidade de São Paulo – Escola de Comunicação e Artes, São Paulo, 2007.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MONTE, Cristina. A amplitude de papéis do terceiro setor. **T&C Amazônia**, Ano 5, n. 10, Fev. 2007.

MONTEIRO DE BARROS, L. A.; FISCHMANN, A. A. Eficácia da implementação de estratégias. IN: Encontro de Estudos em Estratégia, 3, 2007, São Paulo, **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2007.

MURARO, Piero; LIMA, José E. de S. Terceiro setor, qualidade ética e riqueza das organizações. **FAE**. Curitiba, vol. 6, n. 1, Jan./Abr., 2003. Disponível em: < http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v6_n1/07_piero.pdf >. Acesso em: 13 jun. 2012.

NICOLAU, Isabel. O conceito de estratégia. **INDEG/ISCTE** – Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial. Lisboa: 2001. Disponível em: < [http://antoniofonseca.com/Unidades%20Curriculares/3-Ano/Planejamento%20e%20Gestao%20Estrategica/conceito_20estrategia%20\(1\).pdf](http://antoniofonseca.com/Unidades%20Curriculares/3-Ano/Planejamento%20e%20Gestao%20Estrategica/conceito_20estrategia%20(1).pdf) >. Acesso em: 26 abr. 2012.

OLIVEIRA, Ana Cláudia de; ALARCON, Marina de O.; LOPES, Thais A. M. A gestão das organizações do terceiro setor: descrição da estrutura de uma associação na cidade de Marília. IN: Seminários em Administração – SEMEAD, 14, 2011, São Paulo, **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2011.

OLIVEIRA, Braulio; ROSS, Erineide S.; ALTIMEYER, Helen Y. Proposta de um modelo de planejamento estratégico para instituições sem fins lucrativos. **FAE**. Curitiba, vol. 8, n. 1, Jan./Abr., 2003. Disponível em: < http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/rev_fae_v8_n1/rev_fae_v8_n1_06.pdf >. Acesso em: 23 ago. 2012.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PASQUALE, Perrotti Pietrangelo. **Planejamento estratégico em organizações não governamentais**: um estudo de caso. 2005. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005. Disponível em: < <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-03052006-164845/> >. Acesso em: 23 ago. 2012.

PEREIRA, Marco A. Gestão estratégica. **Centro de voluntariado de Cruzeiro**. Disponível em: < <http://www.marco.eng.br/terceirosetor/cursos-palestras/GE-3setor.pdf> >. Acesso em: 26 mai. 2012.

PEREIRA, Yákara V.; FERREIRA JÚNIOR, Wagner R.; LUCENA, Eduardo de A. O papel do líder na formulação das estratégias organizacionais. IN: Simpósio de Engenharia de Produção – SIMPEP, 11, 2004, Bauru, **Anais...** Bauru: DEP/UNESP, 2004.

PINTO, Anna F. de 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: 17 jun. 2012.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústria e da concorrência. 2. ed. 7. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. O que é Estratégia? **HBR - Harvard Business Review**. Nov./Dez. 1996. Disponível em: < http://www.sementeestrategica.com.br/wp-content/uploads/downloads/2011/10/ESTRAT%C3%89GIA-What-is-Strategy_vers%C3%A3o-em-portugu%C3%AAs.pdf >. Acesso em: 29 Ago. 2012.

RAMOS, José Acácio; FERRAZ, Luana B. **A importância do uso do planejamento estratégico em uma organização do terceiro setor**. 2006. 60f. Monografia (Graduação em Administração) Centro Universitário Claretiano. Batatais, 2006.

RECINELLA, Roberto. **Estratégia: o que é isso?** Publicado em: 08 ago. 2012. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/estrategia-o-que-e-isso/65255/> >. Acesso em: 03 Ago. 2012.

RESENDE, Tomáz de A. **Roteiro do terceiro setor**. Associações e fundações: o que são, como instituir, administrar e prestar contas. 3. ed. rev. atual. ampl. Belo Horizonte: Prax, 2006.

REZENDE, Denis A. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROWE, W. G. Liderança estratégica e criação de valor. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, vol. 42, n. 1, Jan./Mar., 2002.

SANTOS, Leonardo L. da S.; ALVES, Ricardo C.; ALMEIDA, Kenneth N. T. de. Formulação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, vol. 47, n. 4, Out./Dez., 2007.

SCORNAVACCA JR., Eusébio; BECKER, João L. Há vagas? – A inserção dos administradores no terceiro setor. Porto Alegre: **REAd– Revista Eletrônica de Administração**. 3. ed., vol. 6, n. 1, Jan./Fev., 2000.

SEBRAE-MG – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais. **Fascículos da cultura da cooperação: Associações**. 2012. Disponível em: < http://www.sebraemg.com.br/culturadacooperacao/associacoes/terceiro_setor.htm >. Publicado em: 31 mai. 2012. Acesso em: 13 jun. 2012.

SILVA, Edna L. da.; MENEZES, Estera M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, Márcio D. M. da; SOUZA, Queila R. Comunicação e terceiro setor: um estudo no município de Guarapuava/Paraná. **Rev. Estud. Comum.** Curitiba, vol. 9, n. 19, Mai./Ago. 2008.

SILVA, Simone C. **Processo de formação de estratégias na Embrapa algodão no período de 1980 a 2010.** 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2011.

SILVEIRA, Marília G. **Implementação de um sistema de controle do ativo imobilizado em uma organização do terceiro setor.** 2009. 68f. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

SOUSA, Edileusa G. de; VALADÃO JÚNIOR, Valdir M.; SÁ, Raquel C. R. de. Formulação estratégica em instituições do terceiro setor: o caso de uma ONG. IN: Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, 25, 2005, Porto Alegre, **Anais...** Porto Alegre: ABEPRO-PUCRS, 2005.

TAVARES, Mauro C. **Gestão estratégica.** 2. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

TENÓRIO, Fernando G. **Gestão das ONGs: principais funções gerenciais.** 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

TYSZLER, Marcelo; BARBERO, Edson R. Planejamento estratégico em organizações do terceiro setor: o caso do instituto de estudos e orientação à família. IN: Seminários em Administração – SEMEAD, 6, 2003, São Paulo, **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2003.

VENTURINI, Jonas C.; PEREIRA, Breno A.; VEY, Ivan H.; BATISTELLA JUNIOR, Zeno.; NAGEL, Francine de B. Planejamento estratégico em organizações não governamentais: o caso da OMEP/SM. IN: Encontro nacional de engenharia de produção – ENEGEP, 28, 2008, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: ABEPRO-PUCRS, 2008.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VOLTOLINI, Rodrigo (org.). **Terceiro setor: planejamento e gestão.** 2. ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2004.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica.** 1. ed. 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Apêndice A - Roteiro de Entrevista

OBJETIVO GERAL

Analisar como se desenvolve o processo estratégico no Centro de Educação Popular e Formação Social (CEPFS).

OBJETIVO ESPECÍFICO

- Descrever cada etapa do processo da gestão estratégica da organização;

Questões para atender este objetivo específico:

- 1- Faça uma breve descrição da história da ONG. (Criação, crescimento, conquista de financiadores etc.)
- 2- Descreva decisões estratégicas importantes que ocorreram ao longo do tempo de existência da organização.
- 3- Como é feita a **análise** do ambiente externo, no que tange ao macroambiente, ou seja, às forças: político-legais, tecnológicas, sociais e econômicas (pessoas envolvidas, tecnologias utilizadas, método utilizado)
- 4- 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.)?
- 5- Como a organização age em relação às oportunidades e/ou problemas que surgem?
- 6- Quais as atuais tendências do setor?
- 7- Como a organização lida com seus stakeholders? (Clientes, fornecedores, funcionários, governo, comunidade etc.)
- 8- Quanto ao ambiente interno, quais são seus pontos fortes e fracos?
- 9- Como foi escolhida a missão, a visão e os objetivos da organização?
- 10- Quais são os valores da organização?
- 11- Como a missão, a visão, os objetivos e os valores influenciam na formulação das estratégias?
- 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- Fale um pouco sobre a liderança, a comunicação, o poder e a cultura praticados pela organização.
- 20- Como ocorre a etapa de controle na ONG? (Pessoas envolvidas, métodos utilizados, recursos)
- 21- O que ocorre se na etapa de controle for identificado alguma falha ou erro?
- 22- Descreva quais cargos há na organização.

OBJETIVO ESPECÍFICO:

- Mostrar o papel da liderança no desenvolvimento do processo estratégico;

Questões para atender este objetivo específico:

- 23- Em quem é centrado o poder na organização?
- 24- Qual o papel deste indivíduo no processo de tomada de decisão estratégica?
- 25- Como os valores, crenças e pressupostos do líder/tomador de decisões são considerados no desenvolvimento das estratégias?
- 26- Que valor você atribui ao líder para o fracasso ou sucesso de uma estratégia na organização?

Apêndice B - Questionário de Análise Organizacional
(Análise do Ambiente Interno)

OBJETIVO ESPECÍFICO:

- Listar pontos fortes e fracos da organização em relação ao processo estratégico.

Cargo: _____

Considerando a organização em que você atua, utilize os códigos (1 ou 2) indicados no quadro abaixo, e avalie cada um dos aspectos listados abaixo, escrevendo o número correspondente nos parênteses à esquerda de cada aspecto descrito.

Códigos	Descrição dos Códigos
(1)	Está Ruim / Pode Melhorar (Ponto Fraco)
(2)	Está Bom / Está Ótimo (Ponto Forte)

- () Instalações em que trabalha (salas, móveis)
- () Comunicação entre os níveis organizacionais
- () Sua relação com o líder
- () Sua relação com os demais colegas de trabalho
- () A cultura organizacional (as normas, as leis, os valores compartilhados por todos)
- () Avaliações de resultados e desempenhos (**se possuir**)

Descreva abaixo algum ponto importante não incluído acima, mas que em sua opinião deve ser considerado como Ponto Forte ou Ponto Fraco da ONG.

Suas respostas poderão ajudar a melhorar o desempenho e os ambientes organizacionais, para tanto é preciso que haja uma resposta legítima.

Apêndice C–Roteiro de Observação

OBJETIVO ESPECÍFICO:

- Listar pontos fortes e fracos da organização em relação ao processo estratégico.

Roteiro para observação:

Qual o aspecto das instalações (salas, mesas, cadeiras, armários, computadores)?

Como são divididos os espaços (quem trabalha com quem)?

O layout privilegia a interação entre as pessoas?

Os funcionários atuam como equipe ou são isoladas?