

## A Implementação do Planejamento Estratégico em uma Organização do Terceiro Setor

**Artur Juvêncio de Freitas** – artur.freitas@alu.ufc.br

Universidade Federal do Ceará

**Márcio Henrique Alves Roberto** -admmarcioroberto@gmail.com Universidade

Federal do Ceará

### Resumo

As instituições sem fins lucrativos estão passando por mudanças em seus modelos de gestão, em virtude da globalização e inserção de ferramentas gerenciais nas organizações privadas de interesse público. Partindo desse pressuposto, o objetivo deste trabalho é analisar a relevância da identidade organizacional para a estratégia de uma organização do terceiro setor, o Instituto Polvo, localizado em Fortaleza – CE. A estratégia metodológica adotada é uma abordagem qualitativa, foi elaborado o estudo de caso baseado nas informações cedidas pelo Instituto Polvo. A coleta de dados consistiu em uma entrevista semiestruturada de 8 (oito) perguntas com o gestor da organização para identificar a importância da definição de missão, visão e valores na estratégia da ONG. O questionário é composto de perguntas abertas que visam aprofundar qualitativamente a gestão da organização. Os principais resultados orientam a importância da definição da identidade organizacional nestas instituições, salientando um processo de melhoria contínua e monitoramento das ações do planejamento estratégico. Consta-se, ainda, a necessidade de capacitação dos gestores de ONGs em ferramentas gerenciais avançadas, como planilhas eletrônicas, sistemas *on-line* e práticas administrativas.

**Palavras-chave:** Terceiro Setor; Identidade Organizacional; Instituto Polvo

### Introdução

A estratégia organizacional tornou-se muito presente no mercado atual e no meio acadêmico. Agir de forma estratégica tornou-se, tanto para os dirigentes organizacionais, quanto para os pesquisadores das ciências sociais aplicadas, um fator indispensável para a condução e gestão das organizações do primeiro (governo), segundo (empresas) e terceiro (organizações sem fins lucrativos) setores (MOORE, 2004).

Desse modo, o que antes era visto somente para organizações com fins lucrativos, hoje é entendido para qualquer tipo de organização. Segundo Fernandes (2002), o terceiro setor é identificado como organizações sociais privadas, mas de interesse público. Este mesmo autor complementa que o crescimento destas organizações no Brasil está ligado ao enfraquecimento do Estado em suas políticas públicas. Motta (1986) corrobora com este pensamento pois, segundo ele, as organizações do terceiro setor atuam na lacuna deixada pelo poder público, visando o bem-estar social e a busca por melhores condições de vida para a população mais carente socioeconomicamente.

Devido ao caráter patrimonialista, assistencialista e “amador” das entidades da sociedade civil, Salamon (1997), um dos principais autores internacionais sobre o tema, afirma que estas instituições sentiram, ao avançar da década de 90, a necessidade de incluir em seus processos ferramentas de gerência e profissionalização para alcançar maiores resultados.

A partir dessa nova conjuntura das organizações sem fins lucrativos que, com a globalização e expansão de ferramentas de gestão, tiveram que se adaptar às novas tendências de mercado, o presente artigo tem o objetivo de analisar a implementação do Planejamento Estratégico (PE) em uma instituição filantrópica, o Instituto Polvo. Além disso, busca-se com esta pesquisa resolver a questão: a implementação do planejamento estratégico é determinante para a sustentabilidade do Instituto Polvo?

Além desta seção introdutória ao artigo, o trabalho apresenta o referencial teórico para fundamentar a pesquisa, que está subdividido da seguinte forma: (a) Organizações do Terceiro Setor: uma breve reflexão conceitual; (b) O Processo de Planejamento Estratégico no Terceiro Setor e (c) O Instituto Polvo. Por fim, é apresentada a metodologia da pesquisa, os resultados obtidos da entrevista e observação empírica, conclusões e referencial bibliográfico, identificando autores e outros trabalhos usados como fundamentação.

## 1. Referencial teórico

Esta seção foi subdividida em três grandes temáticas que orientam este trabalho. Primeiramente, é realizada uma contextualização sobre Organizações do Terceiro Setor, demonstrando também autores, evolução conceitual e outras informações pertinentes para o entendimento do tema. Logo após, conceitua-se as principais metodologias do planejamento estratégico e suas aplicações nas Organizações da Sociedade Civil (OSC). Para finalizar, é apresentada a organização do terceiro setor estudada, o Instituto Polvo.

### 1.1 Organizações do terceiro setor: uma breve reflexão conceitual

Nesta etapa do trabalho, o objetivo é apresentar os principais conceitos, evolução e caracterização das Organizações do Terceiro Setor. Este trabalho não entrará no detalhamento de certificações, normas e leis exclusivas para estas instituições.

As Organizações do Terceiro Setor ou “ONGs” como são mais conhecidas, constituem papel fundamental para a diminuição das mazelas sociais brasileiras. Há diversas caracterizações para estas organizações, como terceiro setor, organizações sem fins lucrativos, sociedade civil, setor voluntário, entidades filantrópicas, setor da caridade, entre outras denominações (THOMPSON, 1997).

Compactuando com este pensamento, Ioschpe (1997) afirma que o Terceiro Setor é constituído por organizações sem fins lucrativos, fundadas e mantidas pela solidariedade de voluntários e resquícios da caridade, e da filantropia humanitária.

Segundo Junqueira (2002), o Terceiro Setor significa um conjunto de valores e sentimentos que privilegiam o indivíduo, como a auto-expressão, a solidariedade e a ajuda mútua. Ainda segundo o autor, as ONGs ainda estão ganhando espaço na sociedade brasileira, especialmente pelo trabalho de desenvolvimento socioeconômico de populações periféricas.

Já Olack e Nascimento (2010) defendem que uma importante análise sobre as OSC permite inferir que elas não têm o objetivo do lucro, rentabilidade, mas que necessitam de mecanismos de captação de recursos, como a prestação de serviços ou atividades de compra e venda.

Com o objetivo de dá ensejos sobre o processo evolutivo do Terceiro Setor no Brasil, Fernandes (2002) defende que o termo “ONG” no Brasil está mais associado a um tipo particular de instituição surgida na década de 70, em razão do sistema internacional de cooperação para o desenvolvimento do Terceiro Mundo. Hoje, esta definição “ong” é retrógrada, pois não contempla a magnitude de organizações sociais, como os sindicatos, partidos políticos, associações, fundações, movimentos sociais etc.

O trabalho filantrópico desenvolvido no país teve como precursor o compromisso das casas de misericórdia e os serviços prestados pela Igreja Católica, no que se refere à assistência às crianças e adolescentes do século XVI. A partir da luta dos sindicatos e dos movimentos sociais do começo do século passado, inicia-se outra fase das Organizações do Terceiro Setor no país: começam a tomar espaço as organizações com enfoque na defesa dos direitos sociais e luta pela igualdade socioeconômica da população, substituindo o tradicional assistencialismo – herdado dos valores católicos – por um sistema muito mais eficaz e efetivo que se encontra hoje e denomina-se terceiro setor (TENÓRIO, 1997).

## 1.2 O processo de planejamento estratégico no terceiro setor

Esta seção visa apresentar a necessidade de adotar práticas de gestão nas organizações sem fins lucrativos, especialmente na metodologia do Planejamento Estratégico. Por último, demonstrar a metodologia de PE que foi utilizado na entidade em estudo.

As organizações da sociedade civil tinham um estereótipo com as “coisas de Administração”, pois acreditavam que não necessitavam de nenhum tipo de gestão, pois significava “negócios”, característica própria das empresas. (DRUCKER, 2002).

Entretanto, a gestão eficiente torna-se necessária em diversos momentos nas OSCs, como captação de recursos, relação com os públicos de interesse, melhoria da produtividade dos voluntários, comunicação das ações das organizações, profissionalização, capacidade de envolver pessoas nos processos, eficiência nas ações ou equilíbrio do departamento financeiro e econômico (ALVES JUNIOR, 2010).

No que tange à gestão do terceiro setor, processo de formulação de estratégia é amplamente estudado e, por conta disso, há uma série de pensamentos e visões sobre o tema. A estratégia não é algo contemporâneo, as primeiras organizações a utilizarem táticas referem-se às práticas militares da Grécia e Roma Antiga. Apenas em 1950 foi incorporada aos negócios. A partir disso, as organizações começam a sentir a necessidade de planejar sua visão a longo prazo, já que a sustentabilidade não era mais garantida por objetivos fixados e ações de curto prazo. Era preciso visão de grande escopo e de longo prazo (MOTTA, 1995).

Diversos autores conceitualizam a gestão estratégica, Hudson (1999) para que a organização faça uma boa gestão estratégica é preciso três componentes fundamentais: a missão, razão de ser da instituição; os objetivos, metas claras de onde se quer chegar; e as estratégias, um alinhamento dos departamentos para o foco da organização.

Já Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.24):

Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

A implementação da Gestão Estratégica nas organizações corrobora, de acordo com cada escola da estratégica, uma série de mudanças, análises do ambiente interno e externo ou

práticas de gerenciamento contínuo. Contudo, o processo é iniciado pela ferramenta do Planejamento Estratégico (PORTER, 1998).

O Planejamento Estratégico (P.E) compactua a observação, por parte da organização, e análise da realidade na qual a mesma está inserida, diagnosticando pontos de estabilidade e de instabilidade que invariavelmente afetam a atuação da instituição (BORGES, 2004).

Segundo Porter (1998), planejamento estratégico é como uma corrida para uma posição ideal. É o fazer diferente. A criação de uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades, com disciplina e comunicações claras.

De acordo com Drucker, (1986, p. 74):

Planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem 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.

Peter Drucker e Michael Porter convergem no que diz respeito à importância do P.E para as organizações, tanto pela capacidade de percepção do ambiente externo e interno, quanto pela necessidade de gerenciamento contínuo do planejamento.

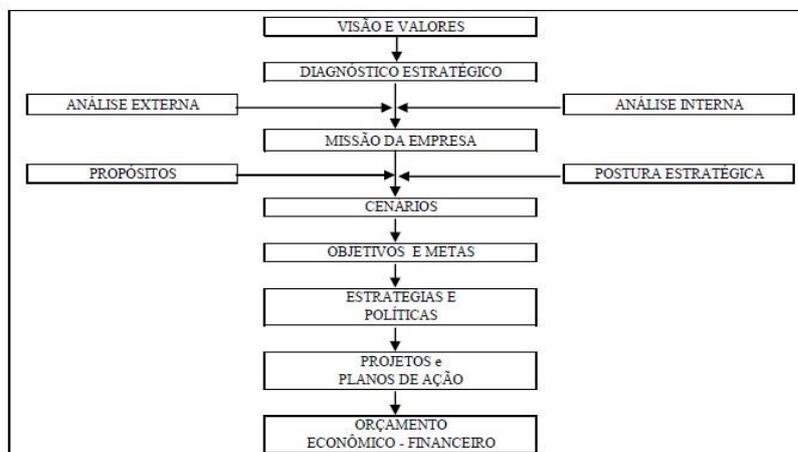
Na visão de Oliveira (2009, p. 102):

É o processo administrativo que proporciona a sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela organização, visando ao otimizado grau de interação com fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.

No geral, considerando as variações entre pensamentos, o planejamento estratégico visa responder três perguntas fundamentais: *“o que somos? onde queremos chegar? E como vamos fazer para chegar lá?”*

Por conta disso, o Planejamento Estratégico torna-se a ferramenta essencial nas ONGs tendo em vista o estabelecimento de onde a organização pretende chegar. Este trabalho utilizará o modelo de planejamento estratégico de Oliveira (2009), pois fundamenta-se nos teóricos clássicos da gestão estratégia com uma abordagem atual e dinâmica. A proposta de formulação do estudo é detalhada logo abaixo:

Figura 1: Modelo de Planejamento Estratégico



Fonte: Adaptado Oliveira (2009).

Depreende-se, de acordo com o mesmo autor, as seguintes definições de cada etapa:

**a) Visão**

Conceitua visão como os limites que os proprietários e altos executivos da empresa conseguem visualizar num período de tempo mais longo dentro de uma abordagem mais ampla.

**b) Valores**

Conjunto de princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem a sustentação para a tomada de decisões para todas as suas principais decisões.

**c) Oportunidades e ameaças**

O ambiente externo da organização é determinado por dois componentes:

- oportunidades: são condições vantajosas, não controláveis pela organização, que podem criar condições favoráveis ao cumprimento da missão, devem ser perseguidas;
- ameaças: são situações não controláveis pela organização, que podem colocar em risco a continuidade ou criar condições desfavoráveis ao cumprimento da missão, devem ser anuladas ou procurar minimizar seus efeitos.

**d) Concorrentes**

Considera que o conhecimento dos principais concorrentes obtidos por meio da elaboração de um plano estratégico pode ser uma vantagem competitiva perante eles.

**e) Pontos fortes e fracos**

O ambiente interno da organização envolve:

- pontos fortes: são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a organização, em relação ao seu ambiente;
- pontos fracos: são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma situação desfavorável para a organização, em relação ao seu ambiente.

**f) Missão**

Missão é uma forma de se traduzir determinado sistema de valores e crenças em termos de negócios e áreas de atuação, considerando as tradições e filosofias administrativas da empresa.

**g) Propósitos**

São compromissos a que a empresa se impõe no sentido de cumprir a sua missão.

**h) Cenários**

São composições consistentes entre projeções variadas de tendências históricas e as postulações de eventos específicos.

**i) Postura estratégica**

Orienta o estabelecimento de todas as estratégias políticas, principalmente as de médio e longo prazo, necessárias para a empresa, a partir do momento em que se decidiu por determinada missão.

**j) Macro estratégias**

Macro estratégias correspondem as grandes ações e caminhos que a empresa vai adotar, visando atuar nos propósitos atuais e futuros identificados dentro da missão, tendo como *motor de arranque* a sua postura estratégica.

**k) Macro políticas**

Macro políticas correspondem às grandes orientações que toda a empresa deve respeitar e que irão facilitar e agilizar suas ações estratégicas.

**l) Objetivos gerais e funcionais**

A busca de um alvo ou um ponto quantificado, com prazo de realização e responsável definido, que se pretende alcançar por meio de esforço extra.

**m) Desafios**

É a quantificação, com prazos definidos, do objetivo estabelecido.

**n) Estratégias**

Estratégia é o caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente.

**o) Políticas**

Políticas são parâmetros ou orientações que facilitam a tomada de decisões pelo executivo.

**p) Projetos**

Projeto é um trabalho com datas de início e término previamente estabelecidas, com coordenador responsável, resultado final predeterminado e no qual são alocados os recursos necessários ao seu desenvolvimento.

**q) Planos de ação**

Plano de Ação é o conjunto das partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia etc.).

Estas definições são aprofundadas na seção Análise de Resultados à luz do entrevistado gestor da entidade estudada.

**1.3 O instituto polvo**

O Grupo Flor da Senzala, desde dezembro de 2007, mantém uma parceria com organizações do Terceiro Setor com o objetivo de fomentar e produzir ideias, projetos e ações que possibilitem as classes minoritárias, grupos de pessoas e comunidades socialmente excluídas a criarem mecanismos e ferramentas de auto sustentabilidade.

Em conversa com alguns voluntários solidários às ações do Grupo, surgiu a proposta de fundação do Instituto Polvo (braços da sociedade), em 2011. Por meio de eventos, confraternizações e doações, os fundadores conseguiram registrar o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) do Instituto Polvo de desenvolvimento turístico, cultural, ecológico e atitudes humanitárias.

Desde sua fundação, o Instituto Polvo vem tentando diminuir os impactos causados por graves enfermidades a crianças, jovens, adolescentes e idosos. Através de uma linha de atuação bem definida, a organização tenta poupar energia e gerar mais resultados na sociedade. A seguir, é demonstrada a linha de atuação da ONG: desenvolvimento humano; empreendedorismo social; combate a pedofilia; atitudes e ações sociais; meio ambiente; turismo comunitário; cultura e acessibilidade.

Com o objetivo de alinhar as propostas político-pedagógicas ao público alvo, o Instituto Polvo trabalha com 8 (oito) projetos concomitantes, com os seguintes públicos: Crianças e adolescentes com graves enfermidades; Adolescentes de ambos os sexos em idade de buscar o primeiro emprego; Grupos de mulheres com interesse em gerar renda extra para a família e para

a comunidade; Portadores de necessidades especiais; Comunidade, grupos de pessoas ou pessoa vítima de *bullying* ou qualquer tipo de preconceito.

## 2 Metodologia

O presente artigo se baseia em uma pesquisa de natureza qualitativa, pois os pesquisadores não lançam mão de técnicas estatísticas, e sim das análises e percepções dos próprios pesquisadores, de acordo com as definições de Matias e Pereira (2007). Procura-se, assim, compreender a dinâmica organizacional a partir de sua singularidade.

O método desenvolvido para a análise deste trabalho foi o estudo de caso, baseado nas informações cedidas pelo Instituto Polvo. O estudo teve como base um roteiro essencial e recomendável para buscar uma pesquisa fiel em administração. Com isso, foram visados o rigor e a validade das informações apuradas, buscando um indicador de conteúdo para construção de uma pesquisa precisa (VIEIRA, 2004).

O estudo de caso usou como ferramenta a pesquisa-ação (THIOLLENT, 1997) na elaboração do planejamento estratégico do Instituto Polvo. A pesquisa-ação foi realizada através de encontros com os gestores da organização a aplicação de oficinas participativas para definição do planejamento estratégico da organização.

O estudo de caso procurou conhecer em profundidade a organização, as formas de gestão que a mesma adotava antes da aplicação da ferramenta planejamento estratégico, o conhecimento e interação com a nova ferramenta de gestão, bem como os resultados obtidos após a implantação do planejamento estratégico.

Quanto aos meios para obter os dados necessários aos objetivos do presente trabalho, adotam-se os procedimentos de pesquisa bibliográfica, documental e de campo. A pesquisa se caracteriza como bibliográfica, pois se procura informação relevante em diversos livros, artigos científicos e trabalhos monográficos, a fim de elaborar o referencial teórico metodológico do projeto. Caracteriza-se também como pesquisa documental por incluir a coleta de documentos da organização, tais como organogramas, relatórios etc., os quais não receberam tratamento analítico. A presente pesquisa pode ser caracterizada ainda como pesquisa de campo, pois o projeto inclui visitas à ONG, a fim de coletar dados primários em seu contexto real, utilizando-se de ferramentas, tais como entrevistas, questionários etc., com o intuito de conhecer a fundo a realidade cotidiana, os planos, os êxitos e os problemas da organização (MATIAS-PEREIRA, 2007).

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois descreve a dinâmica observada e as formas de gestão da organização em estudo, buscando estabelecer relações entre as variáveis enfocadas por cada corrente da teoria da administração (MATHIASPEREIRA, 2007).

A coleta de dados baseou-se em uma entrevista com o gestor da organização para identificar os impactos da formulação do planejamento estratégico no Instituto Polvo, descrevendo o processo de construção. O questionário é composto de perguntas abertas que visam aprofundar qualitativamente a gestão da organização. Além disso, durante o processo de implementação do planejamento estratégico (de janeiro a maio de 2015), os pesquisadores realizaram observações *in loco* das atividades e colheram informações para enriquecer o trabalho.

A análise dos dados coletados, através das técnicas de entrevista pessoal e análise de documentos, possibilitou a compreensão dos fatores relevantes para uma análise genérica do processo de formação de estratégias no Instituto Polvo.

### 3 Análise dos resultados

Nesta seção, os autores explicitam o passo a passo da formulação do planejamento estratégico do Instituto Polvo. Com o objetivo de não expor a estratégia da organização, este trabalho não apresenta o conteúdo definido pelo processo, mas discute as etapas e a percepção do gestor sobre cada momento do planejamento estratégico.

#### 3.1 Processo do planejamento estratégico

Conforme apresentado no Referencial Teórico, o modelo utilizado para implementar o planejamento estratégico foi o de Oliveira (2009). No quadro a seguir, a etapa, atividades e a percepção do gestor são detalhados:

Quadro 1: Processo de Planejamento Estratégico da Organização Estudada

ETAPA	ATIVIDADES	PERCEPÇÕES DO ENTREVISTADO
Visão e Valores	Definição da identidade organizacional da entidade através de encontros participativos com toda equipe	“Foi importante para a equipe entender onde nós queremos chegar e quais as qualidades mais importantes para estar aqui”
Diagnóstico Estratégico	Aplicação da Análise SWOT para diagnosticar as forças, fraquezas da organização e as oportunidades e ameaças que o ambiente externo proporciona	“Conseguimos analisar nossos pontos fracos, isso foi legal para podermos nos comunicarmos melhor. Além disso, podemos analisar também a legislação sobre o terceiro setor e como temos boas oportunidades”
Missão Organizacional	Definição da missão da organização através de participação dos públicos de interesse	“Conseguimos alinhar o discurso e nossa razão de ser com todo mundo, voluntários, participantes dos programas, parceiros etc”
Cenários	Avaliação dos Cenários de Stakeholders através de 4 apresentações (gestores, voluntários, participantes dos programas e outros parceiros)	“Legal ver o engajamento de todos pela entidade, onde cada um pode contribuir com uma pequena apresentação que deram várias ideias para nosso plano de ação”
Objetivos e Metas	Definição dos objetivos estratégicos e principais metas da organização	“Acho que a gente focou bem em quais são nossos principais objetivos e aprendemos a definir uma meta certa”
Plano de Ação	Definição das estratégias, orçamento financeiro e plano de ação da organização	“A conclusão foi essencial para a gente poder focar nossos projetos e conseguir planos de captação de recursos através de uma profissionalização maior”

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Em seguida, os autores realizaram uma pesquisa com o gestor da entidade para analisar o que o processo ajudou o Instituto Polvo. Desta maneira, foram identificadas as principais lacunas que a organização possuía antes do planejamento estratégico:

- ausência de líderes capacitados nas ferramentas gerenciais modernas, como redes sociais, sistemas *on-line*, planilhas eletrônicas e práticas administrativas;
- pouco comprometimento da Alta Administração com a razão de ser da organização;
- falta de uma visão clara dos desejos futuros da instituição;
- baixa disseminação dos objetivos do Instituto Polvo com a sociedade, público beneficiado, voluntários e funcionários;
- não periodicidade no alinhamento gerencial entre os diretores, poucas reuniões, dispersas e com poucas decisões tomadas;
- não acompanhamento do plano de ação focado no Planejamento Estratégico; e
- identidade organizacional engavetada, não se acompanha a parametrização de futuro da ONG.

Apesar disso, nota-se também que os gestores destas instituições estão cada vez mais sensibilizados da importância de inserção das ferramentas de gestão e profissionalização do terceiro setor, reconhecendo, muitas vezes, que a definição do planejamento estratégico conciso, útil, prático e acompanhado, gera melhoria contínua nos resultados financeiros, sociais, comunicativos e relacionamentos com voluntários, beneficiários e funcionários.

#### 4 Conclusões

O processo de profissionalização das organizações do terceiro setor tem consequências importantes e determinantes para a sustentabilidade dessas instituições. Por conta disso, os gestores devem desenvolver competências capazes de solucionar os principais gargalos nas gestões de organizações privadas de interesse público.

O objetivo deste trabalho é analisar o processo de formulação do planejamento estratégico de organizações do terceiro setor. Diante disso, constatou-se que o planejamento estratégico é importante para a perenidade da ONG, sendo fator preponderante no estabelecimento de estratégias eficazes e metas mensuráveis na gestão do Instituto Polvo.

Esta pesquisa torna-se leitura fundamental para ativistas de movimentos sociais, gestores de organizações do terceiro setor, estudiosos do tema, administradores com visão estratégica e sociedade em geral. Os resultados provocam reflexões sobre a atuação dessas instituições, novas tendências gerenciais e a importância das organizações do terceiro setor para o desenvolvimento social.

O estudo limita-se pela pequena amostra de pesquisa coletada, pretende-se, em breve, continuar a pesquisa e obter novas amostras que possam gerar maiores resultados e beneficiar as organizações da sociedade civil, o meio acadêmico e a sociedade.

Portanto, conclui-se principalmente que os resultados desse trabalho orientam ao processo de formulação do planejamento estratégico nestas instituições, salientando um processo de melhoria contínua e monitoramento das ações do plano de ação. Constata-se, ainda, a necessidade de capacitação dos gestores de OSCs em ferramentas gerenciais avançadas, como planilhas eletrônicas, sistemas *on-line* e práticas administrativas.

#### Referências

ALVES JÚNIOR, M. D.. **Sustentabilidade das Organizações sem Fins Lucrativos**. 01. ed. Fortaleza: Premium, 2010. v. 1000. 192p .

BORGES, L.S. **O Planejamento Estratégico como uma das ferramentas para a sustentabilidade – o caso do Grupo Transas do Corpo.** Sustentabilidade: aids e sociedade civil em debate. Ministério da Saúde. N.5, p.48-52, 2004.

CARDOSO, R. **Cidadania empresarial: o desafio da responsabilidade.** Update Br/EUA, Amcam, São Paulo, n.363, p.115-120, Suplemento especial BR/EUA, ago.2000.

COELHO, S. C. T. **Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos.** 2 ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2002

COSTA, Eliezer Arantes da; **Gestão estratégica: da empresa que temos para empresa que queremos.** São Paulo: Saraiva,2007.

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

DRUCKER, Peter. **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos: - -- Princípios e Práticas.** S.P.: Pioneira, 1994.

FALCONER, A. P. **A promessa do Terceiro Setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e seu campo de gestão.** Dissertação Mestrado – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade São Paulo, Universidade de São Paulo, 1999.

FERNANDES, R.C. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina.** Rio de Janeiro: Relume-Dumará,1994.

FERNANDES, Rubem Cesar. **Privado Porém Público: o terceiro setor na América Latina.** Rio de Janeiro: RELUME DUMARÁ, 2002. 156 p.

GIL, A. C. **Estudo de caso: Fundamentação Científica, Subsídios Para Coleta e Análise de Dados e Como Redigir o Relatório.** 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOY, C. K.; MELO, R. B.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HUDSON, M. **Administrando Organizações do Terceiro Setor: O Desafio de Administrar Sem Receita.** São Paulo: Makron Books, 1999.

HUDSON, Mike. **Administrando Organizações do Terceiro Setor.** São Paulo: Makron Books, 1999. 309 p.

IIZUKA, E.S., e SANO, H. **O Terceiro Setor e a Produção Acadêmica,** Anais do encontro nacional dos programas de pós-graduação em Administração. Curitiba, 2004.

JUNQUEIRA, L. A. P.; PEREZ, C. **Voluntariado e gestão das políticas públicas.** São Paulo:Futura,2002.

KOTLER, P. **Administração de Marketing.** São Paulo: Atlas. 1975.

LANDIM, Leilah . **Para Além do mercado e do Estado? Filantropia e Cidadania no Brasil.** Rio de Janeiro: Iser-Textos de Pesquisa, 1993.

LANDIM,L. **Ações em sociedade.** Rio de Janeiro: Nau,1998.

MACKINSEY & COMPANY. **Empreendimentos Sociais Sustentáveis: Como elaborar Planos de negócio para organizações sociais.** Editora Fundação Peirópolis.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOORE, M. H. **Managing for value: organizational strategy in for-profit, nonprofit, nd governmental organizations**. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, v. 29, n. 1, p. 183204, 2000.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria das Organizações: evolução e crítica**. Ed. 1º São Paulo: Pioneira, 1986.

MOTTA, P. R. **A ciência e a arte de ser dirigente**. 6. ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

MURARO, P; LIMA, J. E. S. **Terceiro setor, qualidade ética e riqueza das organizações**. Revista FAE. Curitiba. p.8 - 9, v.3, n11, nov 2003.

OLAK, Paulo Arneldo; NASCIMENTO, Diogo Toledo do. **Contabilidade para entidades sem fins lucrativos**. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, D. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2009.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986. 362 p.

PORTER, M. **Competição**. São Paulo, Campus, 2009.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_.; KRAMER, M. **The competitive advantage of corporate philanthropy**. Harvard Business Review. p.12, v.3, n3, mar 2002

SALAMON, L. **Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor** São Paulo, 1997.  
TENÓRIO, Fernando G. (Org). **Gestão de ONGs: Principais Funções Gerenciais**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.

THOMPSON, A. **Do compromisso à eficiência? Os caminhos do terceiro setor na América Latina**. In: 3º setor: desenvolvimento social sustentado. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 41-48.

VIEIRA, M. F. **Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. Pesquisa qualitativa em administração**. 2ª edição Editora. Rio de Janeiro. FGV, 2004.

VOLBERDA, H. W. **Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese**. Revista de Administração de Empresas, v. 44, n. 4, p. 32-43, 2004.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre. Bookman, 2010.