

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, GOVERNO E TERCEIRO SETOR (APG3)

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR:
ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO CONFSSIONAL EM CACHOEIRA
PAULISTA/SP**

RESUMO: planejamento estratégico e Terceiro Setor são temas que cada vez mais caminham juntos em busca de novas formas de bem impactar a sociedade. Visto que as organizações do Terceiro Setor não possuem uma administração convencional, assim como a sua manutenção, devem ter ciência de que precisam aprender a usar a gestão como ferramenta para se concentrarem em sua missão e buscar os resultados esperados. Deste modo, tais organizações devem mitigar as falhas em suas gestões e criar estratégias harmônicas entre missão e autossustentação financeira. O planejamento estratégico, ao ser implementado, encontra desafios que precisam ser superados, tais como a cultura organizacional, falta de direções claras da alta gestão, a estrutura enrijecida e escassez de novas formas de sustento, a fim de viabilizar a sobrevivência mediante a eficaz locação dos seus recursos e de bons resultados sociais. O objetivo deste artigo é apresentar os desafios e possíveis caminhos de planejamento estratégico em organizações do Terceiro Setor que utilizam de doações como uma das fontes de sua manutenção. Ademais, faz-se necessário responder a questão de como planejar em meio às incertezas (cultural e financeira) de uma organização do Terceiro Setor. O presente trabalho possui como procedimento técnico um estudo de caso com uma abordagem qualitativa de objetivo metodológico exploratório. O estudo de caso aconteceu em uma organização do Terceiro Setor, confessional, religiosa, católica, fundada há mais de 45 anos, sediada na cidade de Cachoeira Paulista/SP. Foi possível apurar os passos dados pela organização já com a experiência de implantação do planejamento estratégico há mais de sete anos, todavia a revisão periódica do planejamento com um olhar no ambiente externo possibilita vislumbrar chances que ainda não são exploradas para lidar com as incertezas financeiras. Do mesmo modo pode-se considerar quanto à cultura organizacional, o planejamento estratégico trata a incerteza cultural apresentando os novos rumos, com uma visão clara, saindo do emergencial para os novos horizontes de forma ordenada, sem acelerar processos com consequências arriscadas.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento estratégico, Terceiro Setor, Gestão, Missão.

ABSTRACT: strategic planning and the Third Sector are topics that are increasingly being put together with the aim of researching new ways to impact the society. Since Third's Sector organizations do not have a conventional administration nor maintenance, they must be aware of the need to learn how to use management as a tool that allows them to focus on their mission and to pursue the expected results. This way, those organizations must mitigate failures in their management and create harmonious strategies between mission and financial self-sufficiency. When established, strategic planning finds challenges that need to be overcome such as the organizational culture, lack of clear directives from top management, the rough structure and the lackness of new sustaining ways, in order to enable the survival of the organization in the face of the efficient leasing of its resources and good social results. The outline of this article is to present the challenges and the possible paths of strategic planning in third sector organizations that use donations as one of the sources of their maintenance. Also, it is necessary to answer the question about how to do planning in the middle of uncertainties (cultural and financial) of a third sector organization. This present work has as technical procedure a case study with a qualitative approach with an exploratory methodological objective. This case study

took place in a confessional, religious and catholic third sector organization, founded more than 45 years ago, based in Cachoeira Paulista a city of São Paulo. It was possible to trace the steps taken by this organization which has the experience of implementing strategic planning for more than 7 years. However, the frequent review of the planning with a look to the exterior environment enables one to aim at possibilities that are still not explored to deal with financial uncertainties. In the same way, it is possible to consider about the organizational culture of how strategic planning treats cultural uncertainty by presenting new directions, with a clear vision, allowing to move from urgencies to new horizons in an orderly way, without accelerating the process with risk consequences.

KEY-WORDS: Strategic planning, Third sector, Management, Mission.

1. INTRODUÇÃO

O Terceiro Setor é composto por organizações sem fins lucrativos tendo como papel promover mudanças sociais inspirando o Estado e a sociedade. Pelo fato do Terceiro Setor possuir peculiaridades em sua gestão, distinto dos demais setores, isto tornou-se incentivo para o presente estudo sobre planejamento estratégico em organizações do Terceiro Setor.

As organizações do Terceiro Setor contam com a boa vontade de voluntários, pessoas que se disponibilizam para contribuir doando seu tempo e conhecimentos na realização de ações características destas organizações. Desta forma, a necessidade do efetivo processo de gerenciamento dos processos e das pessoas torna-se imperativa, uma vez que, mesmo imbuídos de altruísmo e presteza, muitos envolvidos carecem do conhecimento técnico e sistemático operacionais. Diante da ausência de definições, exige-se a realização de inúmeras reuniões para alinhar conceitos e decidir o que se deve fazer. Neste cenário, o planejamento estratégico é uma resposta para que as organizações do Terceiro Setor passem a atuar de forma articulada com outros protagonistas para o desenvolvimento social.

O planejamento estratégico pode contribuir para que as organizações do Terceiro Setor realizem a sua missão, seja pela análise acertada quanto ao verdadeiro propósito da organização, pela interpretação apropriada do ambiente e suas possibilidades, pela construção de uma visão de futuro mobilizadora dos recursos, pela elucidação dos seus objetivos ou pelo alinhamento e integração das ações desenvolvidas.

O planejamento estratégico precisa ser integrado à vida da organização, sem, no entanto, enrijecer a estrutura, ou em um documento idealista. Assim como não há uma estratégia certa, mas sim uma estratégia mais apropriada para uma situação específica, não faz sentido elaborar um julgamento sobre qual é a melhor metodologia de planejamento estratégico.

O objetivo deste artigo é apresentar os desafios e possíveis caminhos de planejamento estratégico em organizações do Terceiro Setor que utilizam de doações como uma das fontes de sua manutenção. Propõe-se também buscar responder a seguinte questão: Como planejar em meio às incertezas (cultural e financeira) de uma organização do Terceiro Setor?

O presente trabalho possui como procedimento técnico um estudo de caso, com uma abordagem qualitativa de objetivo metodológico exploratório em uma organização do Terceiro Setor, confessional, religiosa, católica, fundada há mais de 45 anos, sediada na cidade de Cachoeira Paulista/SP.

O artigo estrutura-se em quatro partes: a primeira apresenta o referencial teórico conceituando o Terceiro Setor e o planejamento estratégico. A segunda parte expõe a metodologia de pesquisa. A terceira demonstra os resultados e discussão com a análise dos dados coletados no instrumento de pesquisa, e por fim, as considerações finais encerram os estudos sobre o tema em questão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

• Terceiro Setor

A economia é dividida em Primeiro, Segundo e Terceiro Setor, conforme apontam Salvatore (2003), Grazioli (2011), Tachizawa (2012) e Lacruz (2014). Cada um desses setores tem características particulares e específicas decorrentes da sua

natureza, da sua função e da sua finalidade. O desempenho do papel de cada um dos três setores na sociedade é delimitado por uma estrutura legal, possibilitando a operação no âmbito da coletividade, cujos cidadãos os reconhecem e legitimam.

Para Grazzioli (2011), o Primeiro Setor é composto das entidades que integram a estrutura pública, ou seja, a administração pública direta e indireta.

Denota-se que o Primeiro Setor é aquele com finalidade pública sem a finalidade lucrativa.

Na visão de Tachizawa (2012), o Segundo Setor, setor privado, focaliza a comercialização de bens e serviços a fim de atender as expectativas de um mercado comercial buscando o lucro em suas atividades. Nas empresas, o dirigente tem a liberdade de contratar serviços e pessoas de acordo com seus próprios critérios, ao contrário dos concursos públicos, regulamentados por lei.

Afere-se que o Segundo Setor possui uma finalidade particular e almeja a lucratividade.

De acordo com Lacruz (2014), o Terceiro Setor (instituições privadas sem a finalidade lucrativa, que realizam funções adicionais às públicas), emprega recursos tanto públicos quanto privados com o objetivo final público. Mesmo se revertendo ao caráter público, tendo como beneficiário das ações a sociedade, as entidades que se aplicam às causas sociais não são vinculadas ao Estado. Pode-se dizer o mesmo quanto a personalidade jurídica de direito privado, as entidades do Terceiro Setor não têm como objetivo o lucro, mas sim o entendimento da sua finalidade pública. Do ponto de vista de Salvatore (2003), o atributo fundamental que singulariza as atividades dos três setores é, portanto, a lógica que fundamenta a sua prática e as suas ações, ou seja, a racionalidade inerente à sua ação. Os três setores são esferas da realidade social, e não sujeitos políticos em conflito.

Percebe-se a importância da finalidade de cada setor, fazendo-se necessária a organização de suas atividades de forma externa, por meio das bases legais, e de forma interna, com a estruturalização dos programas e o estabelecimento de objetivos e metas.

Com base no impacto social, Drucker (2006), anota que as instituições do Terceiro Setor executam atividades muito diferentes das empresas ou do governo. O produto de uma organização do Terceiro Setor é um ser humano transformado. Estas instituições são agentes de mudança humana.

Averigua-se que os três setores da economia possuem resultados diferentes, entretanto esses resultados são alcançados por meio da sua atuação em conexão com a sociedade. Da mesma forma, esses resultados podem ser mensurados de maneira monetária, mesmo que os meios de captação de cada setor sejam diferentes.

De todos os modos, a manutenção das organizações do Terceiro Setor é um desafio constante na busca do cumprimento de sua finalidade, conforme as palavras de Medeiros (2017, p.24),

o cenário de competição existe até mesmo entre organizações do Terceiro Setor, todas precisam de recursos e as fontes são as mesmas, em face disso, elas têm sido impelidas a rever suas estruturas, organogramas, processos decisórios etc.

Ainda em Medeiros (2017), uma das maiores dificuldades às entidades é o esforço para desenvolver um modelo de gestão que contemple os fundamentos clássicos de informalidade e autogerenciamento inerente às organizações de Terceiro Setor com novas referências como eficiência, transparência e *accountability*

(responsabilidade e prestação de contas) que são antigos conhecidos da gestão pública e da gestão empresarial.

Quanto à manutenção das organizações do Terceiro Setor, Ferreira (2017), explica que o grande obstáculo é o seu financiamento. Estas organizações deparam-se com este problema, pois não existe um modelo de gestão pela qual se possam guiar devido ao seu propósito e às suas características. As principais fontes de captação de recursos financeiros, liquidez ou de fundos são, maioritariamente, três: receitas próprias, apoios governamentais e filantropia.

Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - Ipea (2013), das cerca de 290 mil Organizações da Sociedade Civil existentes no Brasil, somente 10 mil receberam transferências do governo federal entre 2003 e 2011, isto é, 3%. Sendo assim, pode-se considerar que os demais 97% mantêm-se, em sua maioria, por meio de recursos próprios e/ou de filantropia. Pertinente à utilização de parcerias com o Governo Federal, Rangel (2017), utiliza da argumentação quanto à Lei n.º 13.019/2014, que passou a vigorar de maneira parcial em 23 de janeiro de 2016, e, de forma total, em 1º de janeiro de 2017, origina um recente regime jurídico para a formalização de parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, possibilitando regras mais compreensíveis e exigindo planejamento das partes envolvidas. Sendo assim, a celebração de parcerias envolvendo organizações do Terceiro Setor e a administração pública exige uma gestão especializada por parte das organizações da sociedade civil, bem como uma efetiva regularidade documental. Para tanto, Rangel (2017, p. 115), afirma que “as organizações do Terceiro Setor não podem ser deficientes em suas gestões e devem criar uma estratégia social em harmonia com sua missão, buscando sempre meios para uma autossustentação financeira”.

Denota-se, diante do cenário competitivo entre as próprias organizações do Terceiro Setor, a necessidade de planejar-se tendo como base uma boa gestão estratégica, financeira e organizacional. Com os recursos escassos, exige-se de tais organizações a busca de novas formas para sua manutenção sem ferir a finalidade de sua missão.

Tendo em mente a extrema importância daqueles que gerenciam as organizações do Terceiro Setor, Drucker (2001), caracteriza que a gerência precisa estar focada nos resultados e no desempenho da organização. Com efeito, a primeira tarefa da liderança é definir o que são resultados e desempenho em determinada organização. Pode-se considerar, segundo o autor, que esta é uma das tarefas mais difíceis e controversas, mas também uma das mais importantes. A função específica da liderança é organizar os recursos da organização para resultados fora da mesma, desta forma precisa ser gerenciada como o órgão da sociedade para produzir resultados. Mesmo que os aspectos técnicos gerenciais sejam mais associados ao setor privado, esses mesmos aspectos esbarram-se nas especificidades da gestão social, característica peculiar das organizações do Terceiro Setor.

A captação pode ser feita de diversas maneiras, decorre da estratégia que a organização opta. Uma das possíveis estratégias adotadas pelas organizações é o enfoque na divulgação de informações como prestação de contas, pois Cunha e Pereira (2012, p. 86), explica que “diversas informações podem ser úteis aos doadores de recursos, principalmente os relatórios financeiros, onde as demonstrações contábeis e outras informações relevantes aos usuários estão inseridas”. A divulgação dos valores investidos é de extrema importância para a transparência e captação de novos beneficiários. Utilizando-se deste princípio como

estratégia, em conformidade com Drucker (2006), o valor doado à entidade não é de sua propriedade, mas sim, torna-se a sua responsabilidade em administrá-lo para o bem e a transformação social.

Do ponto de vista de Rodrigues (2013), as organizações do Terceiro Setor necessitam ser gerenciadas por não terem uma manutenção convencional, e devem ter ciência de que precisam aprender a usar a gestão como ferramenta para se concentrarem em sua missão e na busca dos resultados esperados.

Evidencia-se a correlação entre gestão, resultados e sobrevivência nas organizações do Terceiro Setor. Uma vez sendo bem gerenciada e verificando-se os resultados advindos da manutenção, seja por receitas próprias, apoios governamentais ou filantropia, adquire-se uma visão profissional e administrativa sem o desvencilhamento de sua finalidade e missão.

No que diz respeito às mudanças, principalmente aos pressupostos básicos da organização, é de extrema importância a observância à cultura organizacional, como relata Schein (2020, p. 8), “seja a cultura ‘boa’ ou ‘má’, não depende da cultura isolada, mas do relacionamento da cultura com o ambiente em que ela existe”. O autor aponta que a cultura, como um conjunto de suposições básicas, define a que se deve prestar atenção, o que as coisas significam, como reagir emocionalmente ao que ocorre e que ações adotar em vários tipos de situações. A cultura organizacional surge das relações humanas e seria um erro enxergá-la somente de um ponto de vista ou, até mesmo, de maneira isolada, deixando escapar seus impactos e resultados nas diversas integrações. Souza (2021), aponta para os aspectos de gestão da mudança cultural, principalmente, ao processo administrativo competente à liderança. A mudança de uma cultura organizacional parte do sentido que se dá aos novos rumos da organização, e neste caso específico, à adoção de técnicas administrativas e ferramentas de gestão para o bom gerenciamento da organização do Terceiro Setor. Caso o sentido da finalidade da entidade não esteja claro e vivo nos idealizadores, o preciosismo apego ao conceito pessoal será um desafio a ser enfrentado para o crescimento e desenvolvimento organizacional.

Verifica-se a importância da visão holística daqueles que estão à frente das organizações do Terceiro Setor em sua governança. A adoção de ferramentas de gestão, como o planejamento estratégico, possibilita o aproveitamento melhor dos recursos, bem como captá-los e alocá-los da melhor forma.

- **Planejamento Estratégico no Terceiro Setor**

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2015), a gestão estratégica é desafiante, pois vai muito além de estabelecer objetivos e dar ordens aos membros da organização para que os objetivos sejam alcançados. A direção estratégica de uma organização precisa ater-se a um conjunto de considerações como a avaliação pela alta administração das oportunidades e ameaças do ambiente externo e a análise dos seus pontos fortes e fracos. A estratégia em si refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização.

Conforme Decourt, Neves e Baldner (2012, p. 36), entende-se por planejamento “qualquer reflexão, estudo ou análise que possa ser realizado no intuito de encontrar um posicionamento para o negócio que o torne interessante, atrativo e único no mercado”. Chiavenato e Sapiro (2023, p. 30), define o planejamento estratégico como “um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais para buscar a inserção da organização e de sua missão

no ambiente onde ela atua”. Oliveira (2014), clarifica quanto aos tipos de planejamento, sendo eles: o Estratégico, Tático e Operacional. De forma simplificada, o planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los. Ainda em Oliveira (2014, p. 4), ele define que o planejamento estratégico “corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado”. O planejamento estratégico, normalmente, é de responsabilidade da alta cúpula da organização, sendo esta a que formulará os objetivos e a seleção de cursos de ação a serem seguidos. Santos et al (2019), alega que a base para os bons resultados de uma organização do Terceiro Setor está no seu planejamento estratégico, no entanto, observa-se que muitas ainda não adotaram tal ferramenta de gestão por acreditar que a sua utilidade se aplica somente em empresas privadas e públicas, o que pode comprometer a sua sobrevivência no mercado.

Reflete-se que a diferença entre os tipos de planejamento também se relaciona aos diferentes responsáveis pela sua construção e execução. A gestão estratégica, assim como o planejamento estratégico, diz respeito à alta gestão organizacional, sendo esta a que estabelecerá a estratégia, objetivos e quais os resultados a serem alcançados. Não obstante, as organizações do Terceiro Setor podem encontrar no planejamento o caminho para bons resultados, boa gestão e a sobrevivência por meio do alocamento dos seus recursos.

Para Pereira (2017), o Planejamento Estratégico é essencial para se alcançar tal intento, pois é uma forma de avaliação acurada acerca do papel da organização na sociedade, bem como estabelecer os planos organizacionais em longo prazo. Possibilita que tais instituições estabeleçam a direção, tendo como base suas principais metas e objetivos, possibilitando condições para a tomada de decisão, bem como o monitoramento da evolução e dos resultados obtidos. Permite também que a organização antecipe soluções e até mesmo mitigue problemas, fazendo com que as organizações do Terceiro Setor, que efetivem planejamento, se sobressaiam sobre as demais que não o adotam.

Como caracteriza Kaplan e Norton (2004), Decourt, Neves e Baldner (2012) e Wright, Kroll e Parnell (2015) e Silva (2019), para a construção do planejamento estratégico é preciso examinar algumas questões cruciais como o desenvolvimento da missão, visão de futuro, análise de ambiente interno e externo, objetivos estratégicos e, por fim, de maneira geral, o controle da estratégia. Contudo, não existem duas organizações que pensem a estratégia da mesma forma, a criação de valor e os resultados farão parte dessa elaboração.

Vislumbra-se um caminho a ser seguido pela organização para construção do seu planejamento estratégico, mesmo sabendo que este caminho não é perfeito, assim como a utilização da ferramenta. Entretanto pode-se adequar os conceitos seguindo uma metodologia adequada que consiga comunicar ao máximo sua estratégia e seus objetivos para todas as partes interessadas.

Como descrito por Jório (2016), o planejamento estratégico no Terceiro Setor é voltado para uma visão mais ampla, baseada na análise do contexto geral. Para se traçar um planejamento estratégico, primeiramente faz-se necessário observar o contexto em que a organização está inserida, fazendo, assim, uma análise interna e externa do cenário atual. Desta forma, os pilares do planejamento só poderão ser lançados se estiverem bem definidos qual é a missão, visão e valores da referida organização.

Apesar do caminho de construção do planejamento estratégico poder ser

trilhado de algumas formas, percebe-se que há elementos determinantes que o alicerçam como o diagnóstico organizacional, missão, visão e valores.

Wright, Kroll e Parnell (2015), indagam que muitas organizações do Terceiro Setor fracassam devido aos objetivos serem muito vagos e não ajudarem a administração a mensurar o desenvolvimento ou a eficácia da organização. Os objetivos precisam ser claros, legítimos e bem definidos. Não obstante, a comunicação desses objetivos precisa chegar a todos os envolvidos. Para isso, de acordo com Silva (2019), o *Balanced Scorecard* (BSC), que significa indicadores balanceados, foi criado como ferramenta gerencial no início da década de 1990, a partir de um estudo desenvolvido pelo professor Robert Kaplan da Universidade de Harvard e por David Norton, consultor da zona de Boston. Kaplan e Norton (2004, p. 7), afirma que “o BSC oferece exatamente esse modelo para descrição de estratégias que criam valor”. O BSC adota essa filosofia para facultar processos gerenciais críticos como: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia e comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas. Para o melhor entendimento e comunicação da estratégia, o BSC configura-se em um Mapa Estratégico inicialmente dividido em quatro perspectivas tendo uma relação de causa e efeito fornecendo um desenho lógico para a execução da estratégia. Ainda nos mesmos autores, temos a seguinte organização:

- Desempenho financeiro: indica resultado;
- Clientes-alvo: define a proposta de valor para os segmentos;
- Processo interno: que cria e cumpre a proposição de valor para os clientes-alvo. Tal desempenho será um indicador junto aos clientes nos resultados financeiros;
- Aprendizado e crescimento: são os ativos intangíveis como pessoas, tecnologia, clima organizacional, unindo-se para sustentar a estratégia.

Para Kaplan e Norton (2004), em cada perspectiva, a organização deve delinear objetivos, indicadores, metas e iniciativas. A princípio o BSC foi pensado para o Segundo Setor, o setor privado, por isso a última perspectiva é a financeira, é o resultado final, mas com o tempo, foi sendo aplicado também no Terceiro Setor, causando uma mudança no mapa estratégico, possibilitando, até mesmo, a inclusão de outras perspectivas conforme a prioridade organizacional em consonância com a sua missão.

Na visão de Kaplan e Norton (2006), as primeiras organizações do Terceiro Setor a utilizarem o BSC consideraram como ideia inicial a sua missão executando com maior eficiência as suas funções (reduzindo custos, desperdícios e atuando com rapidez), alcançando excelência operacional na execução do planejamento.

Por fim, a partir das definições apresentadas e do caminho para a construção do planejamento em organizações do Terceiro Setor, avalia-se que o planejamento estratégico possibilita o avanço na gestão, superando os desafios culturais e das incertezas da manutenção, almejando-se o crescimento fortalecendo a organização financeira nos tempos atuais.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente trabalho possui como procedimento técnico um estudo de caso por ser a forma mais adequada de identificar como planejar em meio às incertezas de uma organização do Terceiro Setor. Segundo Rampazzo (2015, p. 55), o estudo de caso “é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou

comunidade para examinar aspectos variados da vida”. Freitas e Jabbour (2011) conceituam o estudo de caso como uma forma de compreender uma dinâmica de um contexto real, contemporâneo, sem esquecer-se das representatividades. É uma forma de observar a realidade. Por se tratar de fatos colhidos da realidade, aplicou-se a abordagem qualitativa exploratória, segundo Lakatos e Marconi (2011, p. 267),

a metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc.

Desta forma, com uma abordagem qualitativa de objetivo metodológico exploratório, elegeu-se o questionário como instrumento para obtenção de dados. Para Rampazzo (2015, p. 122), “o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

Para o levantamento de dados, utilizou-se o *Google Forms* com oito questões, visando adquirir informações sobre o tema de estudo. As questões foram formuladas com base no referencial teórico do presente trabalho a fim de alcançar resultados sobre os desafios e possíveis caminhos de planejamento estratégico em organizações do Terceiro Setor. Após a tabulação dos dados, estes foram analisados qualitativamente com a finalidade de atender aos objetivos da pesquisa.

Sem a pretensão de esgotar os assuntos no presente tema, o estudo de caso aconteceu em uma organização do Terceiro Setor, confessional religiosa, católica, fundada há mais de 45 anos, sediada na cidade de Cachoeira Paulista/SP, com 20 unidades gerenciais no Brasil e 7 no exterior, integrando mais de 1.400 membros, tendo a filantropia e a venda de produtos de evangelização como a sua manutenção. A instituição possui relevância nacional e internacional, com diversidade de departamentos em sua matriz e unidades gerenciais, apresentando uma complexidade na gestão pela sua grande estrutura, planejamento e manutenção. Há mais de sete anos, a organização implementou a utilização do planejamento estratégico definido sua missão, visão de futuros, valores, avaliando os ambientes interno e externo, definido objetos utilizando-se da metodologia BSC, acrescentando uma quinta perspectiva em seu mapa estratégico, perspectiva esta que se trata de sua finalidade: a evangelização. Consecutivamente, com o desenvolvimento do planejamento estratégico, aconteceu também a implementação do planejamento tático em seus órgãos de governo e o planejamento operacional nos departamentos em sua sede e unidades gerenciais espalhadas pelo Brasil e exterior.

Neste estudo, os sujeitos são 6 líderes da organização estudada (três homens e três mulheres), atuantes nas áreas denominadas pela instituição como: Presidência, Conselho Administrativo, Secretaria Geral, Qualidade e Processos, Projetos e Comercial. O período de coleta de dados aconteceu entre os dias 17 e 20 de julho de 2023. Para preservar a identidade e a privacidade dos participantes, seus nomes não são revelados. Nas citações são identificados como Líder 1, 2, 3, etc.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a aplicação do questionário aos líderes da organização estudada, apresenta-se o resultado e a análise focada na percepção dos respondentes quanto

ao planejamento estratégico no Terceiro Setor. A seguir, estão as respostas obtidas na mesma ordem aplicada no questionário.

A primeira pergunta referiu-se ao conhecimento da existência do planejamento estratégico na organização estudada. A saber: "Existe planejamento estratégico em sua organização?". Todos os seis responderam que "sim", existe o planejamento na organização estudada.

A segunda questão sobre como é realizado o planejamento, os líderes, com suas palavras, descreveram um fluxo de confecção, como está no quadro 1.

Quadro 1 - Como o planejamento estratégico é realizado?

Líder 1	Anualmente.
Líder 2	O planejamento estratégico norteia as ações estratégicas elaboradas. Depois de fazer um caminho de escuta a Deus e aos membros, leitura das regras gerais da instituição (no caso diretório e estatuto) e análise de realidades próprias, constroem-se este Plano da Ação Evangelizadora, que visa direcionar as diversas realidades institucionais.
Líder 3	Acontece com base em necessidades percebidas pelo diretor presidente que se desdobram em metas estipuladas e/ou compartilhadas com o conjunto de diretores que auxiliam o presidente da instituição, ou seja, o nível estratégico da pirâmide organizacional. Metas estas que a diretoria deseja alcançar a curto, médio e longo prazo, pelo que vejo. Usando de um planejamento estratégico base e planos de ações elaborados a partir de então por este conjunto de diretores.
Líder 4	Primeiro é estipulado as metas e os objetivos, calcula se os prazos de cada ação a ser realizado e depois em seu tempo, é dado o andamento de cada ação específica que foi planejada.
Líder 5	O planejamento estratégico da organização é denominado como Plano da Ação Evangelizadora. Existe um fluxo de confecção que parte do Conselho Geral, auxiliado pelo departamento de Qualidade e Processo, para o estabelecimento da visão de futuro, objetivos e metas para os próximos anos de mandato. Entende-se que esse processo acontece no nível estratégico da organização.
Líder 6	O planejamento estratégico na minha organização recebe um outro nome que visa se adequar aos seus valores e cultura. Nela o plano estratégico se chama Plano da Ação Evangelizadora que é dividido em cinco perspectivas e dentro de cada uma delas ainda existem diversos objetivos estratégicos que contribuem para que a entidade alcance a visão estipulada.

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Nota-se pelas respostas dos líderes no quadro 1 que o processo de construção do planejamento estratégico da organização é claro e sequencial de acordo com o que foi trazido por Chiavenato e Sapiro (2023) e Santos et al. (2019). Desta forma, o planejamento estratégico contempla os direcionamentos para os níveis tático e operacional, conforme Oliveira (2014). Na organização estudada o planejamento estratégico é denominado como Plano da Ação Evangelizadora.

Na terceira questão estão as respostas quanto à contribuição do planejamento estratégico na gestão da organização, demonstrados no quadro 2.

Quadro 2 - Em que o planejamento estratégico contribuiu na gestão da organização?

Líder 1	Ele orienta as ações a serem realizadas anualmente, ajuda a definir metas e se organizar para cumprir cada uma delas, além de ajudar nas tomadas de decisões, olhando para o todo e não apenas partes da organização.
---------	---

Líder 2	Dá clareza de para onde a instituição caminha, ajuda a mensurar se os objetivos estão sendo alcançados e, assim, corrigir estratégias e ajustes de métodos para melhor realizarmos aquilo que é o sentido de ser da instituição. Vejo o planejamento como uma bússola que traz segurança e estabilidade para a realização de nosso maior objetivo que é a evangelização.
Líder 3	Penso que contribui no acompanhamento e mensuração de resultados, sendo uma gestão que vai se acostumando à absorção do <i>data driven</i> , como um fator determinante para a obtenção de bons resultados saindo do achismo e aprendendo a ter um olhar empírico e técnico sobre as questões que compõem o universo da organização e que são técnicas e precisam assim serem encaradas, sem deixar a inspiração.
Líder 4	Contribui principalmente na organização e no preparo de tudo o que vai ser necessário para movimentar a parte financeira, comunicação entre os departamentos internos que vão integrar como um todo as ações de cada parte da empresa sobre a meta a ser realizada.
Líder 5	O planejamento estratégico contribui na análise do ambiente no qual a organização está inserida, assim como na definição de objetivos para que desde o estratégico até o operacional possam se valer em sua missão. Para uma boa organização é essencial que os objetivos sejam claros, em nossa instituição utilizamos a metodologia SMART para definição de objetivos.
Líder 6	Melhoria contínua dos processos e de capacitações dos colaboradores e associados; identificação de falhas, pontos fortes, ameaças e oportunidades; maior facilidade de um acompanhamento do crescimento ou da estagnação; aumento dos subsídios para uma melhor tomada de decisão; diminuição dos retrabalhos; maior consciência da importância de planejar antes de agir; etc.

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Observa-se no quadro 2 que os líderes, em especial os líderes 1, 3 e 5, descrevem a importância das diretrizes para a gestão organizacional, orientando o caminho institucional e as ações, não permitindo que a gestão seja deficiente. Rodrigues (2013) e Rangel (2017), assinalaram sobre a relevância da gestão, dos resultados e da utilização de ferramentas que se concentram na missão da organização.

A quarta pergunta provoca uma avaliação da alta gestão e de suas direções aos demais níveis como apresenta o quadro 3.

Quadro 3 - Como você avalia as direções dadas pela alta gestão (nível estratégico) por meio do planejamento estratégico aos demais níveis (tático e operacional)?

Líder 1	Já melhorou muito e percebo que tem buscado dar passos para melhorar sempre mais, mas no geral, é preciso que todos entendam o que é o estratégico e o que é operacional, e a comunicação entre todos os níveis precisa funcionar.
Líder 2	Percebo que esta construção tem um bom nível de comunicação e é feita com bastante clareza. Vejo de modo muito positivo, pois elas norteiam o caminho, dando espaço para as adequações e contribuições próprias de cada realidade.
Líder 3	Percebo vontade, mas falta um entendimento técnico de alguns membros da diretoria em aspectos que são relativamente básicos e inerentes a função, como o próprio entendimento da pirâmide organizacional e de seu papel estratégico nela, além da coesão entre a diretoria. Quando isto é percebido pelos membros que compõem a organização, gera desconfiança para os demais membros do que está sendo direcionado, ou simplesmente, uma execução para compor relatórios, sem um efetivo engajamento.

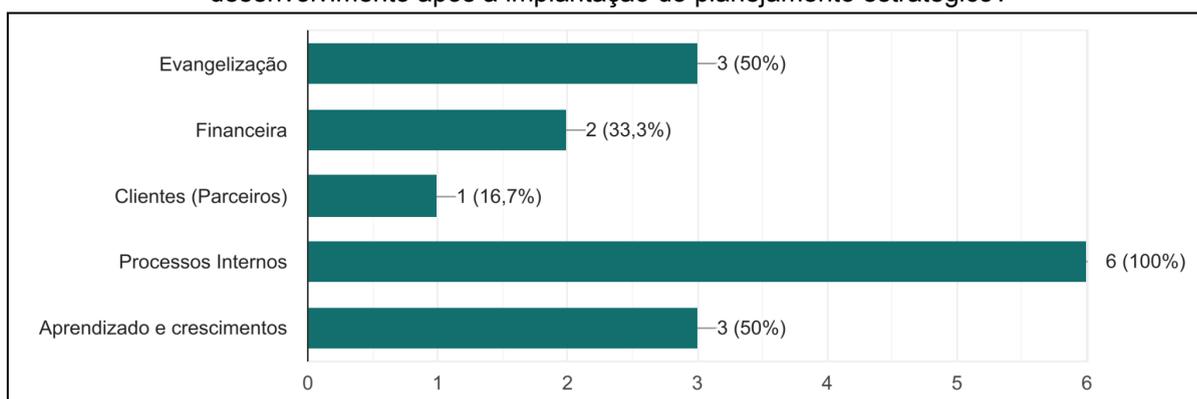
Líder 4	A partir do momento que é enviado uma linha estratégica da organização a ser seguida, a gestão vai tomando forma por meio dos departamentos internos que vão assumindo cada qual a sua parte, com prazos estipulados a ser feito, pessoas parceiras que vão ajudar nos projetos que se quer realizar.
Líder 5	O planejamento estratégico possui uma linguagem clara, favorecendo a comunicação aos demais níveis. Entretanto percebe-se ainda uma deficiência no entendimento técnico para que o planejamento seja bem executado. De todos os modos, as direções são claras para médio e longo prazo.
Líder 6	Avalio que as direções dadas são falhas, pois a alta gestão não realiza um devido acompanhamento dos demais níveis. Esse acompanhamento é terceirizado para assessores ou outros membros de sua equipe. Percebo ainda que as direções tendem a ser padronizadas e não personalizadas. A alta gestão na sua maioria não possui capacitação técnica, mas sim, muita boa vontade. Conseqüentemente, as tomadas de decisão e orientações acabam sendo limitadas pois desconhecem princípios básicos das áreas como administração, jurídica, contábil e de outras áreas que contribuiriam para uma melhor gestão.

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Denota-se relevância e essencialidade do papel do nível estratégico e seus direcionamentos aos demais níveis como apresentam os líderes respondentes. Drucker (2001) e Wright, Kroll e Parnell (2015), salientam a especificidade da liderança em analisar o ambiente, organizar os recursos e gerenciar os resultados em prol da própria organização. De certa forma, considera-se a atuação da organização também um reflexo de sua gestão.

Com base nas perspectivas da metodologia BSC, os líderes responderam a quinta questão discriminando qual perspectiva percebe-se melhor desempenho após a implantação do planejamento estratégico. O gráfico 2 demonstra as escolhas.

Gráfico 1 - Em qual perspectiva, utilizando-se da metodologia BSC, percebe-se melhor desenvolvimento após a implantação do planejamento estratégico?



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Afere-se, conforme o gráfico 1, a unanimidade das respostas dos líderes no desenvolvimento dos processos internos. A perspectiva financeira vem em terceiro lugar. Kaplan e Norton (2004), como supracitado, classificam como resultado da melhoria dos processos internos o retorno financeiro. Desta forma, há possibilidades para o crescimento financeiro por meio de doações e outras rendas.

A sexta pergunta leva os respondentes a evidenciar ou não a busca de novos recursos financeiros e a boa administração como está no quadro 3.

Quadro 4 - Como o planejamento estratégico evidencia a necessidade de busca de novos recursos financeiros para a manutenção da organização, assim como a sua boa administração?

Líder 1	Estabelecendo metas e também estratégias financeiras para aquilo que a organização necessita, além da avaliação da situação financeira atual e percebendo onde pode-se melhorar.
Líder 2	À medida que se tem claro as propostas de trabalho, esta clareza ajuda no entendimento da valoração dos custos para realizá-la, bem como também dos limites que podem existir, assim tem-se uma visão mais realista do que posso ou não fazer, de modo a construir projetos realizáveis.
Líder 3	Quando se fala em recurso financeiro, que é escasso, um bom planejamento vindo da diretoria, pode alavancar a equipe tática e operacional a melhores resultados. Mas para isto, penso eu, o estratégico precisa ser estratégico, ter a visão a longo prazo ou no mínimo a médio prazo. Quando se pensa a curto prazo, só se resolve problemas, e fica-se no nível tático e operacional. O planejamento estratégico, se bem executado, ajuda na boa gestão do presente e traz novas receitas para o futuro.
Líder 4	Porque é possível perceber que à medida que as coisas vão acontecendo na empresa, as saídas e as entradas financeiras, é perceptível que mais recursos são necessários para melhorar a administração da empresa a partir das ações que se realiza no decorrer de um prazo x estipulado.
Líder 5	Por ser uma organização do Terceiro Setor, não existe uma renda fixa. Há sempre a dependência de doações ou a venda de materiais para o sustento. Com isso, o planejamento salienta a necessidade de estratégia para captação de recursos e parcerias para que exista uma receita para a organização. Da mesma forma, a boa administração é evidenciada com as prestações de contas e acompanhamento de toda a movimentação financeira.
Líder 6	Na minha percepção, o planejamento estratégico da minha organização evidencia que há necessidade de busca de novos recursos, no entanto, apenas 5% das ações visam de fato esses novos recursos. A boa administração tem sido incentivada a partir das prestações de contas para os níveis estratégicos, mas ainda é possível observar nos níveis operacionais que a boa administração não é a prioridade.

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Vislumbra-se um alcance de melhores resultados financeiros de acordo com o quadro 4 respondido pelos líderes 3 e 5, mesmo não havendo uma renda fixa. Entretanto, a boa gestão é um dos passos para que a credibilidade seja reconhecida pelos doadores e parceiros, como dito por Drucker (2006) e Cunha e Pereira (2012). O quanto é importante a transparência na boa administração, assim como a prestação de contas, pois a organização do Terceiro Setor é administradora do dinheiro doado, mesmo não havendo um modelo pelo qual possa se guiar, como afirma Ferreira (2017).

Na sétima questão os líderes comentaram sobre os impactos das incertezas cultural e financeira no planejamento estratégico demonstrado no quadro 5.

Quadro 5 - Quais os impactos que as incertezas cultural e financeira causam no planejamento da organização?

Líder 1	Acredito que pode dificultar as tomadas de decisões para toda a organização.
Líder 2	Somos treinados a trabalhar em um meio exigente, e temos em nossa cultura a confiança na divina providência, planejamos, nos programamos, isso é importante, mas não podemos perder de vista uma ação da qual não temos controle, que é o que Deus faz ou deixa de fazer, vamos estar sempre sujeitos a esta variante.

Líder 3	A instituição que atuo é do Terceiro Setor e tem um componente que ao meu ver é vantajoso quando aplicado em algumas realidades próprias da instituição, mas quando se aplica a gestão, não o é: a cultura familiar. Trata-se de uma instituição do Terceiro Setor com aspectos de uma organização familiar, e não só aspectos, mas vivência prática desta cultura familiar no modo de tomar decisão, de construir os relacionamentos baseados na pessoalidade. Isto torna difícil o planejamento sério da organização, pois a relação afetiva e as incertezas de ferir ou não esta relação familiar, não permitem o melhor cenário para uma tomada de decisão livre e direcionada por dados.
Líder 4	Penso que algumas pessoas têm maior dificuldade em associar o objetivo traçado, e na dificuldade não consegue contribuir em tempo hábil o que foi solicitado muitas vezes pelo seu gestor e isto impacta em atrasos tanto da ação em si, como do resultado financeiro que não atinge o seu objetivo desejado.
Líder 5	A cultura é sempre um grande desafio, principalmente quando se fala de ferramentas de gestão, assim como novidades para melhorar o desempenho organizacional. A organização é confessional, desta forma existe uma oferta de uma experiência com Deus aos nossos "clientes", mas também existe a contribuição financeira para com a organização. Os dois aspectos são desafiadores, tanto o cultural como o financeiro, principalmente por ser uma organização fundada há mais de 45 anos, os impactos podem resultar em uma estagnação no "sempre foi assim" e no autorreferencialismo.
Líder 6	A incerteza cultural gera uma certa divisão entre os colaboradores e associados, pois esses seguirão o viés cultural que lhe convém. Logo, ao gerar divisão a entidade perde força e canaliza as suas forças - que era para estar direcionadas para a missão que possui - para dentro. Ao fazer isso a missão se estagna e tem por consequência a perspectiva financeira abalada. Ao ter incerteza financeira toda a entidade fica limitada para exercer a sua missão na dimensão em que já se encontra, assim como para poder expandir para outras áreas. E também gera insegurança nos colaboradores e associados sobre a perpetuidade da instituição e, conseqüentemente, dos seus trabalhos.

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Avalia-se que os aspectos culturais e financeiros estão, de certa forma interligados, pois a forma de gestão consolidada por uma cultura organizacional pode impactar em possíveis processos de mudanças. Desta forma Schein (2020) e Souza (2021), evidenciam a importância da liderança no âmbito cultural, pois o planejamento estratégico é uma forma de relacionamento entre pessoas, departamentos e níveis. O modelo "familiar", como apresenta o líder 3, possui seus aspectos positivos e negativos, entretanto exigem da alta gestão estabelecer pressupostos culturais a favor do planejamento estratégico e de suas diretrizes.

A oitava indagação diz respeito às revisões de planejamentos por conta de questões culturais ou financeiras como descrito no quadro 6.

Quadro 6 - Ocorrem revisões de planejamentos por conta de questões culturais ou financeiras?

Líder 1	Sim, pois isso impacta diretamente a organização.
Líder 2	Sim, sempre. Esta atualização é importante, sobretudo para quem está com um Plano da Ação Evangelizadora consolidado e conseqüentemente precisa passar por um tempo de amadurecimento.
Líder 3	Acredito que as revisões acontecem em sua maior parte, em decorrência da não execução do que foi proposto pela diretoria, ou pela dificuldade na observação de prazos. Não percebo uma preocupação em rodar o PDCA para uma análise corretiva ou ajuste do que foi proposto oriundos de questões culturais ou financeiras. Mas por

	outro lado percebo a visão de curto prazo, e a resolução dos problemas como a principal atividade da diretoria.
Líder 4	Sim, dependendo da situação presente da organização se faz necessário.
Líder 5	Sim, periodicamente ocorrem revisões no planejamento. Um exemplo concreto foi no período da pandemia onde aconteceu um replanejamento para o cumprimento da missão e captação de novas formas de sustento.
Líder 6	Sim, ocorrem, mas são em casos pontuais. A revisão do Planejamento tende a acontecer porque se encerrou a sua vigência. E infelizmente, na maioria das vezes a visão não foi alcançada.

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Observa-se, nas respostas dos líderes 3, 5 e 6, a importância da revisão do planejamento estratégico e da tomada de decisão em reais condições com base nos resultados monitorados. Uma vez que os resultados não são correspondentes aos esperados, faz-se necessária uma correção na rota. O processo de revisão favorece a antecipação de soluções para problemas e, até mesmo, a sua mitigação, de acordo com Pereira (2017). O fato das organizações do Terceiro Setor possuírem uma visão mais ampliada, as revisões possibilitam a retomada do olhar para conceitos essenciais como missão, visão e valores, em conformidade ao que foi dito por Jório (2016).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo objetivou apresentar os desafios e possíveis caminhos de planejamento estratégico em uma organização do Terceiro Setor que utilizam de doações como uma das fontes de sua manutenção, respondendo a questão de como planejar em meios às incertezas (cultural e financeira) de uma organização do Terceiro Setor.

O Terceiro Setor é composto por diversas organizações com formas de gestão peculiares e sem um padrão consolidado a ser seguido. Diante da grande concorrência que se ergue em meios às necessidades sociais observa-se a estruturalização de algumas que se despontam no mercado social em busca de estabilidade em sua atuação e, não obstante, estabilidade financeira, principalmente na dependência de doações para sua manutenção.

A utilização de ferramentas de gestão é essencial para o aproveitamento de seus recursos e de inovações, dentre elas o planejamento estratégico. Com os recursos escassos, exige-se de tais organizações a busca de novas formas para sua manutenção sem desfigurar-se de sua finalidade e missão, mas requerendo melhor gerenciamento dos seus recursos diante das incertezas. Para tal, a sobrevivência da organização se sobrepõe à relação de bons resultados e gestão, mas sempre levando em consideração projeções de crescimento e o cumprimento de sua missão.

A organização estudada apresentou os desafios do Terceiro Setor em um tempo de constante mudança, inovação e adaptações. De todos os modos vale ressaltar que desafios como cultura organizacional, gestão estratégica e novas formas de sustento podem ser transformados em oportunidades, uma vez que a alta gestão, responsável pelo planejamento estratégico, evidencie tais questões, estabeleça objetivos claros a serem alcançados por toda a organização e realize os devidos monitoramentos para as revisões corretivas.

Os caminhos para a construção, execução, avaliação e controle da estratégia organizacional são diversos, entretanto para o Terceiro Setor, faz-se necessário compreender que a sua missão precisa estar no centro dos objetivos e a visão precisa ser o vislumbre de tal realização.

Contudo, considera-se que o objetivo do trabalho foi alcançado, uma vez que se apresentou os desafios e possíveis caminhos de planejamento estratégico em uma organização do Terceiro Setor que utilizam de doações como uma das fontes de sua manutenção através do estudo de caso, levando em consideração as respostas dos seis líderes da organização estudada.

A questão inicial de como planejar em meios às incertezas (cultural e financeira) de uma organização do Terceiro Setor deve acontecer por meio de direções claras da alta gestão utilizando-se do próprio planejamento estratégico para conduzir a organização em meio às incertezas e encontrando oportunidades. A importância da revisão periódica do planejamento possibilita o vislumbre de chances no ambiente externo que ainda não são exploradas. A organização estudada destacou o desenvolvimento dos processos internos e gestão organizacional como força interna, não obstante faz-se necessário sair do modelo de respostas de curto prazo e dos problemas do dia-a-dia para alargar a visão de alcance dos objetivos assim como encontrar outras formas para fortalecer a manutenção, diminuindo as incertezas financeiras. Do mesmo modo pode-se considerar quanto à cultura organizacional, pois tais mudanças, ou novas possibilidades, podem causar um estranhamento aos membros da organização, gerando resistências ao novo. De todos os modos, o planejamento estratégico trata a incerteza cultural apresentando os novos rumos, com uma visão clara, saindo do emergencial para os novos horizontes de forma ordenada, sem acelerar processos com consequências arriscadas.

O presente estudo contribuiu para identificar responsabilidades e impactos no processo. Além disso, ajudou também na percepção de motivações à gestão e à boa utilização dos recursos. Quanto às limitações, ainda se reflete sobre os modelos de gestão de organizações do Terceiro Setor, uma vez que tais organizações têm se consolidado nos tempos atuais.

Estudos acerca do planejamento estratégico no Terceiro Setor são sempre atuais e pertinentes, uma vez que o presente tema é sempre necessário e influenciador na economia. Ademais, a temática deste artigo não se considera esgotada, poderá ser considerada como ponto de partida de futuros estudos que ampliem e aprofundem a compreensão e reconhecimento da sua influência na sociedade.

6. REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2023.
- CUNHA, J. H. C.; MATIAS-PEREIRA, J. Captação de recursos no terceiro setor: fatores estratégicos para divulgação de informações. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 9, n. 18, p. 83-102, 2012.
- DECOURT, F.; NEVES, H. R.; BALDNER, R. P. **Planejamento e gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.
- DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

_____. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

FERREIRA, G. G. D. **Organizações sem Fins Lucrativos e a Economia Comportamental**: o nudge como ferramenta para aumentar a captação de recursos. Dissertação (Mestrado em Gestão) - Universidade Católica Portuguesa. Porto, p. 120. 2017.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. **Utilizando estudo de caso (s) como estratégia de pesquisa qualitativa**: boas práticas e sugestões. *Estudo & Debate*, v. 18, n. 2, p. 07-22, 2011.

GRAZZIOLI, A. **Fundações privadas**: das relações de poder à responsabilidade dos dirigentes. São Paulo: Atlas, 2011.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (Ipea). **As entidades sem fins lucrativos e as políticas públicas federais**: tipologia e análise de convênios e organizações (2003-2011). Textos para Discussão, nº 1896, 2013.

JÓRIO, L. R. **Planejamento no terceiro setor**: o caso do instituto vida para todos. 2016. 20f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração), Curso de tecnologia em gestão pública, UFPB, João Pessoa/PB, 2016.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento: Usando o Balanced Scorecard para criar sinergia corporativa**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier: 2006.

_____. **Mapas estratégicos - Balanced Scorecard**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier: 2004.

LACRUZ, A. J. **Gestão de Projetos no Terceiro Setor**: uma aplicação prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MEDEIROS, A. A. S. **O desafio da captação de recursos no terceiro setor**: o caso da instituição Casa do Pobre. 2017. 48f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração), Departamento de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Currais Novos, 2017.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, métodos e prática. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PEREIRA, CARLOS. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO PARA ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO NA FUNDAÇÃO CÁRITAS DE ASSISTÊNCIA À PESSOA CARENTE**. *Revista Científica Semana Acadêmica*. Fortaleza, ano MMXVII, Nº. 000102, 18/01/2017.

RANGEL, L. J. **GESTÃO DE ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR**: análise das parcerias entre a administração pública e três associações da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) - Universidade de Taubaté. Taubaté - SP, p. 157, 2017.

RAMPAZZO, L. **Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. 8 ed. São Paulo: Loyola, 2015.

RODRIGUES, J. L. Knupp. **Gestão do empreendimento social**. Rio de Janeiro: Publit, 2013.

SALVATORE, V. A racionalidade do Terceiro Setor. *In: VOLTOLINI, R. (Org.). Terceiro Setor: planejamento e gestão*. 3. ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

SANTOS, C. C. et al. **Planejamento Estratégico em Organizações Não Governamentais**: o caso da ATLMARJOM. *Investigação, Sociedade e Desenvolvimento*, [S. l.], v. 8, n. 5, pág. 2019. Disponível em: <<https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/761>>. Acesso em: 10 mai. 2023.

SCHEIN, Edgar. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2020.

SILVA, T. **O processo de implantação do planejamento estratégico em uma Santa Casa do interior paulista**: análise sob a perspectiva de pesquisa-ação. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações de Saúde) - Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto - SP, p. 74, 2019.

SOUZA, T. T. **A RUPTURA DE UMA CULTURA ORGANIZACIONAL E A CONSOLIDAÇÃO DE UMA NOVA PROPOSTA**. In: 33º ENANGRAD - UNIVALI (Campus Itajaí), 2022. Disponível em: <<https://www.doity.com.br/anais/33enangrad/trabalho/245307>>. Acesso em: 05/03/2023 às 00:24.

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

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

7. APÊNDICE - QUESTÕES DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

A partir do referencial teórico do presente trabalho, seguem as questões respondidas pelos líderes da Instituição estudada:

1. Existe planejamento estratégico em sua organização?
2. Como ele é realizado?
3. Em que o planejamento estratégico contribuiu na gestão da organização?
4. Como você avalia as direções dadas pela alta gestão (nível estratégico) por meio do planejamento estratégico aos demais níveis (tático e operacional)?
5. Em qual perspectiva, utilizando-se da metodologia BSC, percebe-se melhor desenvolvimento após a implantação do planejamento estratégico? (Você pode marcar várias opções).
6. Como o planejamento estratégico evidencia a necessidade de busca de novos recursos financeiros para a manutenção da organização, assim como a sua boa administração?
7. Quais os impactos que as incertezas cultural e financeira causam no planejamento da organização?
8. Ocorrem revisões de planejamentos por conta de questões culturais ou financeiras?