

**FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE  
INSTITUTO ENSINAR BRASIL - REDE DOCTUM DE ENSINO**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO  
SETOR: O CASO DA ASSOCIAÇÃO DOS TRABALHADORES APOSENTADOS E  
PENSIONISTAS DE JOÃO MONLEVADE - ATAPJM**

**Lindiomar Aparecida Gomes \***

**Homero Domingues \*\***

**RESUMO**

Este artigo foi desenvolvido tendo como objeto de estudo a Associação dos Trabalhadores Aposentados e Pensionistas de João Monlevade, uma organização do Terceiro Setor, que presta serviços assistenciais de recreação, saúde e lazer. O estudo teve como principal objetivo propor a implementação de um planejamento estratégico para a organização, para isso, foi preciso fazer um diagnóstico da entidade, possibilitando a análise de suas deficiências e garimpando as informações de maior relevância para a pesquisa. Assim, além da pesquisa bibliográfica, que deu embasamento à fundamentação teórica, foi utilizado o estudo de caso, onde por meio de um questionário, pode-se verificar a falta de percepção do gestor em visualizar o planejamento estratégico como ferramenta de suma relevância dentro da administração. Partindo, então, da premissa de inexistência do planejamento estratégico, foi apresentada à diretoria uma proposta para implementação desta ferramenta. Como já era previsto, houve uma resistência inicial, considerando se tratar de um novo modelo de gestão em uma entidade que se mantém há trinta e três anos no formato atual e a aproximação do final do mandato. Enfim, espera-se que em nova oportunidade este trabalho possa, por meio da implementação das estratégias de gestão, contribuir para a ampliação do campo de serviços assistenciais, possibilitando o aumento de beneficiários, bem como o de colaboradores diretos e indiretos.

**Palavras-chave:** Planejamento. Estratégia. Gestão. Terceiro setor.

---

\* Graduando em Administração na Faculdade Doctum de João Monlevade; e-mail: [ljgomes5@yahoo.com.br](mailto:ljgomes5@yahoo.com.br)

\*\* Professor Orientador. Mestre em Administração pela Faculdade Pedro Leopoldo (2013), especialista em Gestão Estratégica pela UFMG (2007), Coordenador na Faculdade Doctum de João Monlevade, nos cursos de Administração e Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos; e-mail: [coord.admrh@doctum.edu.br](mailto:coord.admrh@doctum.edu.br)

## 1 INTRODUÇÃO

Inseridas em um cenário de exponencial crescimento, as organizações não governamentais (ONG's) trabalham em prol da sociedade, a fim de proporcionar benefícios sociais e melhorias em diversos âmbitos. Partindo da premissa que essas organizações, oriundas do Terceiro Setor, não possuem fins lucrativos e que, quase sempre, são administradas por pessoas sem conhecimento das ferramentas gerenciais, desencadeando uma série de problemas que resultam na pouca eficiência ou até mesmo no comprometimento de toda a organização, torna-se necessário desenvolver um planejamento estratégico, que auxilie estas ONG's nas tomadas de decisões e a gerir de maneira eficaz os seus recursos, garantindo a sua sobrevivência e intensificando os seus projetos sociais.

No entanto, por possuírem uma característica explícita de defensores de melhores condições sociais, muitas vezes os gestores das ONG's ignoram a necessidade de profissionalizar o seu quadro de colaboradores. Estabelece-se então, uma relação comprobatória de que a "cega paixão" pela causa pode vir a comprometer de maneira significativa o desenvolvimento da organização. Diante disso, esse trabalho visa responder a seguinte problemática: qual a importância do planejamento estratégico e como a sua aplicação poderia melhorar a gestão da Associação dos Trabalhadores Aposentados e Pensionistas de João Monlevade?

Utilizando essa conceituada ONG como estudo de caso, identificou-se, por meio do método observacional e da pesquisa aplicada, a necessidade de estruturação da instituição, uma vez que a mesma ainda possui uma administração centralizadora e com pouca percepção gerencial, isso, talvez, pelo fato de ser uma gestão composta apenas de voluntários e sem nenhum critério de instrução e/ou experiência para participar da diretoria. Tal estruturação deve ser realizada observando as experiências de gestão das empresas públicas e privadas visto que, as organizações não governamentais necessitam definir estratégias e objetivos, mensurar resultados e atuações para sobreviver e desenvolver padrões legítimos que sejam eficientes e eficazes.

Nesse contexto, a construção desta pesquisa tem como objetivo geral propor um planejamento estratégico para a organização, visando o seu melhor gerenciamento e desenvolvimento. Isso implicará no cumprimento de três objetivos

específicos que são: identificar a situação atual da empresa por meio de um diagnóstico organizacional, desenvolver um modelo de planejamento estratégico para a organização e, por fim, sugerir à implementação do planejamento estratégico na organização.

Para a elaboração desse trabalho foi aplicado um questionário com foco no cotidiano da ONG e na percepção do gestor em relação ao planejamento estratégico e suas aplicabilidades. Assim, foram utilizadas como metodologias, a pesquisa qualitativa, pois as informações resultantes do questionário não geraram nenhum dado que pudesse ser medido numericamente, ou seja, a ênfase da pesquisa foi nas ações e na compreensão, fatores esses que não puderam ser quantificados; bem como a pesquisa exploratória, onde a vivência nesse ambiente organizacional proporcionou através da observação, identificar quais as deficiências e como o planejamento estratégico poderá ajudar a ONG a traçar um caminho com estratégias em longo prazo, que garantam a sua eficiência e que melhorem o seu desempenho.

Assim, justifica-se a construção desse artigo baseando-se na perspectiva de que, com a compreensão do que é o planejamento estratégico, os gestores da ONG poderão estabelecer qual a direção deve seguir e com isso estipular as metas e prioridades que precisam ser atingidas para que obtenham melhores resultados. No entanto essas mudanças não alteram a sua característica filantrópica, apenas evidenciam o foco e a objetividade que são fatores determinantes para melhorar a atuação da ONG.

Este artigo está estruturado em resumo, introdução e, em seguida, a seção dois, que apresenta o tema planejamento estratégico e a sugestão de um modelo de planejamento para a organização. Esta seção ainda discorre sobre as organizações do terceiro setor e o planejamento estratégico e sua aplicabilidade em organizações do terceiro setor. A seção três aborda a caracterização da empresa, enquanto a seção quatro trata da metodologia utilizada para o desenvolvimento do artigo. A análise de dados está vinculada à seção cinco e, por fim, as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o crescimento das atuações das ONG's e com a ampliação dos seus campos de ação aonde, além de manter a sua característica filantrópica, também se ver no papel de geradora de renda, tal segmento tem desenvolvido um papel relevante para a economia. Essas organizações necessitam buscar meios para enfrentar os obstáculos e criar oportunidades para gerir empresas de maneira eficiente, fator esse primordial para o sucesso de qualquer organização. Neste sentido as ONGs precisam rever as suas formas de gestão e capacitar os seus quadros de voluntariados; e isso só será possível através do conhecimento das ferramentas gerenciais e da sua disseminação para todas as partes envolvidas na administração da ONG.

Estabelecendo essa conexão entre as organizações do terceiro setor e a necessidade de profissionalizá-las, será apresentado a seguir, uma discussão que aborde a implementação do planejamento estratégico nessas organizações, apresentando o seu contexto histórico, com embasamento nas teorias existentes.

### 2.1 O planejamento estratégico

Uma pesquisa realizada pela *American Management Association*, em 1974, revelou que inúmeros problemas envolvendo gestão estão relacionados a falta de planejamento estratégico, acarretando a chamada estratégia de desperdício (VASCONCELLOS FILHO, 1978).

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2009), planejamento estratégico é o processo de elaboração de estratégias organizacionais em que se estabelece a missão da empresa, inserindo-a no contexto ambiental em que atua. O autor ainda pondera que sabendo da duração do planejamento, que pode ser de três a cinco anos para ser implementado, a organização utilizará o planejamento estratégico a médio e a longo prazo.

Visto que é imprescindível para uma organização saber aonde quer chegar e que isso envolve estabelecer uma conexão entre o propósito e a finalidade da empresa, Oliveira (2009) enfatiza que o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial capaz de estabelecer a direção que a empresa deve seguir,

isso interagindo com o ambiente e considerando a capacidade de adequação da organização neste processo.

A seguir serão apresentadas as etapas utilizadas no modelo de planejamento estratégico proposto pelo artigo, baseando-se na obra de Tavares (2010), que ressalta que esse método pode ser adaptado tanto para grandes quanto para pequenas empresas, sejam elas empresas públicas ou privadas, frisando sempre a busca por diferenciais competitivos.

### 2.1.1 Definição do negócio

“A definição do negócio corresponde ao espaço que a organização pretende ocupar em relação às demandas ambientais”. (TAVARES, 2010, p.72). O autor ainda ressalta que a satisfação do cliente, quando compra algum produto ou utiliza algum tipo de serviço, é fator crucial para a definição de um negócio. Entretanto, para que o administrador tenha percepção de como delinear as suas estratégias é preciso que fique atento ao fator que distingue a sua empresa das outras.

Drucker (2001), assim como Tavares (2010), enfatiza que o consumidor define o negócio e isso é uma percepção de fora para dentro. Em sua obra “O Melhor de Peter Drucker” ele cita que para a definição de um negócio a empresa precisa responder três perguntas: Quem são nossos clientes? Quais as necessidades e desejos dos nossos clientes? O que eles esperam da nossa empresa?

### 2.1.2 Desenvolvimento da Missão

Segundo Porto (2008), missão é a razão de existência de uma organização, ela deve transmitir os seus valores e envolver todos os funcionários, os clientes, os fornecedores e a sociedade. Sob o mesmo ponto de vista, Terence (2002) reforça que a missão deve definir o negócio da empresa, a fim de mostrar para os seus clientes de forma transparente, o que está se propondo a fazer.

### 2.1.3 Estabelecimento da Visão

Andrade (2002) pondera que visão é a situação futura desejada em longo prazo para organização e, que, esta deve orientar na definição dos objetivos e na concretização da missão. Complementando, Tavares (2010) assegura que a visão estabelece aonde a organização quer chegar ou como quer ser vista.

### 2.1.4 Análise do Ambiente Interno e Externo

Com o intuito de identificar os fatores internos e externos, ao qual a organização está inserida, a análise de cenários auxilia no direcionamento e na exatidão do planejamento estratégico. Baseando-se nisso, Tavares (2010) define cenário como um processo sistematizado para identificar, classificar e avaliar as variáveis ambientais. Além de analisar como afetam ou poderão afetar, positiva ou negativamente, o desempenho da organização, transformando-se em oportunidades e ameaças, por meio do desenvolvimento de modelos hipotéticos de possíveis ambientes futuros.

Quando se fala em análise de cenários para o planejamento estratégico, logo se faz referência a Análise SWOT, que tem como principal função identificar o cenário atual e caracterizá-lo de acordo com os fatores que os influenciam internamente, ou seja, as suas forças e fraquezas e os fatores que os influenciam externamente, tidos como as oportunidades e as ameaças.

Tabela 1- Análise SWOT

<b>INTERNOS</b>	FORÇAS	FRAQUEZAS
<b>EXTERNOS</b>	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Fonte: Adaptado de Tavares (2010)

### 2.1.5 Definição dos Objetivos

Para Tavares (2010), os objetivos devem ser a divisão da missão em atividades que possibilitem a organização atender suas demandas sociais e econômicas por meio da canalização de esforços e recursos que visam resultados em longo prazo. Drucker (2001) partilha a mesma ideia, para ele os objetivos são a direção e o compromisso estabelecidos, afim de, mover os recursos e a energia da empresa para a construção do futuro.

### 2.1.6 Formulação das Estratégias

De acordo com Tavares (1991), a escolha de uma estratégia deve corresponder à seleção da alternativa que melhor combinar tempo, riscos e recursos de maneira compatível com os estilos de gestão e valores da organização. Nesta mesma linha de raciocínio, Certo e Peter (1993) enfatizam que, para atingir seus objetivos, uma organização deve não somente formular, mas também implementar efetivamente suas estratégias, pois sucesso é o resultado mais provável quando uma organização tem uma boa estratégia e a implementa bem.

### 2.1.7 Plano de Ação (Implementação das Estratégias)

A implementação do planejamento estratégico requer alguns cuidados que muitas vezes são negligenciados. É nessa fase que os gestores precisam ter a percepção clara da complexidade da transformação e do quão impactante ela será para a organização, visto isso, Certo e Peter (1993) ponderam que neste estágio o administrador, com base em uma análise da estrutura e da cultura organizacional, já sabe quais os fatores facilitarão ou impedirão a implementação da ferramenta.

Para Tavares (2010), o processo de planejamento deve seguir as características próprias de cada organização. A sua natureza, o porte, o estilo de gestão, a cultura e o clima irão influenciar o desenvolvimento desse tipo de atividade. Baseando-se nesse conceito, será utilizado como ferramenta de apoio para a prática do plano de ação denominada como 5W2H, que é uma planilha, em

forma de colunas, que descreve os problemas e as soluções a serem executadas a fim de resolvê-los com máximo de eficiência e que possibilita o acompanhamento das atividades.

Tabela 2 – 5W2H de um plano de ação

<b>5W E 2H</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
WHAT?	O QUÊ?
WHY?	POR QUÊ?
WHO?	QUEM?
WHERE?	ONDE?
WHEN?	QUANDO?
HOW?	COMO?
HOW MUCH?	QUANTO?

Fonte: Tavares (2010)

### 2.1.8 Avaliação e Controle

De acordo com Oliveira (2009), a avaliação e o controle exercem juntos, dentro do planejamento estratégico, a função de acompanhar o desempenho da empresa, confrontando as ações previstas e as realizadas, a fim de assegurar se os padrões estabelecidos anteriormente foram devidamente alcançados. Assim, na mesma linha de raciocínio, Tavares (1991) destaca a avaliação como um meio para medir a efetividade das ações propostas, ressaltando que sem o controle adequado esse mecanismo perde a sua validade.

## 2.2 As Organizações do Terceiro Setor

Segundo Mañas (2012), a atuação do Terceiro Setor no cenário Social e governamental, tem sido um tema de constante discussão. Isso é possível mediante a sua contribuição oferecida para a sociedade juntamente com o governo, empresas e cidadãos, visando promover mudanças no cenário social. O autor ainda resalta que esse segmento tem representado um grande desafio, pois com o seu olhar em

prol das comunidades desprovidas, tem um resultado significativo, quando comparado ao setor público e empresas privadas.

De acordo com Levitt (1973, apud VENTURINI et al 2008), as organizações do terceiro setor surgiram no ano de 1601 com o intuito de regulamentar e controlar o combate à pobreza. Para Mañas (2012) elas tinham como principal objetivo cobrir as lacunas deixadas pelo primeiro e segundo setores, que, respectivamente, compreendem o governo e as organizações controladas pelo poder público e as empresas privadas. Já Tashisawa (2002) vai ainda mais fundo em suas ponderações e denuncia um sistema em que os temas de cunho social eram relegados às ordens religiosas, marcadas por valores católicos exacerbados, e motivados, em sua grande maioria, por pura filantropia. Segundo o referido autor, tais características perpetuariam até a década de 1980, quando o país encontrava-se imerso em um discurso libertário, impulsionado pelo fim do regime militar.

O processo de construção e promulgação da Constituição de 1988 trouxe à tona diversos debates sobre cidadania, ao passo em que as mídias da época revelavam um Estado incapaz de atender às demandas da população brasileira. Tal percepção é reforçada quando Tashisawa (2002) caracteriza a Carta Magna de 88 como aquela que privilegia a discussão sobre a cidadania, fazendo com que seja ampliada a ressonância de um cenário socioeconômico, cujas limitações do poder público se mostravam bastante evidentes.

Contempla-se então uma mudança de cenário, onde o Estado deixa de ser o único agente implementador de políticas sociais, passando a trabalhar juntamente com a sociedade civil, como consequência disso, as ONG's vêm ganhando importância, tornando-se cada vez mais necessárias a toda sociedade brasileira. Prova disso é que, em 30 de Junho de 1999, o então Presidente da República Fernando Henrique Cardoso, regulamentou por intermédio do Decreto nº 3.100, a Lei nº 9.790, que dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado e sem fins lucrativos como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, instituindo e disciplinando os termos de parceria com os demais setores econômicos.

Em sua obra "Organizações Não Governamentais e Terceiro Setor: Criação de ONG's e Estratégias de Atuação", Takeshy Tashisawa aborda, a então recém-criada, Lei do Terceiro Setor. Segundo o autor, vale destacar que essa nova lei possibilita às entidades traçarem um caminho institucional mais moderno, que vá ao

encontro das necessidades atuais da sociedade. Ele ressalta que tal iniciativa legal, possui caráter revolucionário, uma vez que rompe com as arcaicas amarras regulatórias que causavam grandes entraves ao desenvolvimento do incipiente setor. Fica então evidenciado o pioneirismo de tal decreto, haja visto, que pela primeira vez o Estado reconhece publicamente a existência de uma esfera que muito embora seja pública, por sua origem, acaba por não ser estatal por sua finalidade.

A força da legislação empoderou as organizações, e permitiu uma institucionalização das entidades existentes. Desse modo as ONG's ganham força no cenário nacional e acabam por conquistar a aproximação de várias entidades que se dedicam a trabalhos assistenciais. Percebe-se então uma transformação dos discursos e objetivos da ação social tradicional, que passa a pender no sentido da busca de cidadania e justiça social.

Com essa nova mudança de cenário Mañas (2012) discursa sobre a capacidade do Terceiro Setor de gerar empregos e renda, contribuindo para o crescimento social. Assim, tal setor expande suas responsabilidades, uma vez que com a geração de empregos e renda, obviamente com a capacitação de pessoas, assume um compromisso de combater a marginalização social.

Fica então evidenciada, a flexibilidade de sensibilização das ONG's e sua ação imediata com relação às questões sociais emergentes na cena nacional, incluindo-as em suas prioridades (TASHISAWA, 2002). Forma-se então a face moderna das Organizações não Governamentais, que se mostra bastante capaz de gerar recursos financeiros, ainda que não seja essa sua finalidade principal.

### **2.3 O planejamento estratégico e sua aplicabilidade em organizações do terceiro setor.**

Dada a enorme importância do sucesso das organizações do terceiro setor e a desconstrução da ideia de que as ONG's são exclusivamente praticantes da filantropia e meras coordenadoras de ações sociais, torna-se necessário a mudança de postura dos gestores dessas organizações, visto que o mercado cada vez mais exigente a adoção de estratégias e planos de ações que as permitam acompanharem o mercado, agora como geradoras de rendas e respeitáveis organizações que propiciam um papel notável para a economia.

Nesse contexto percebe-se então a urgência na adoção de estratégias ou, ainda, segundo Mintzberg e Quinn (2001), a adoção de um padrão de decisões onde uma empresa possa determinar e posteriormente revelar seus propósitos e objetivos, desenvolvendo planos para o alcance de suas metas, definindo também os limites do negócio a ser seguido pela determinada empresa, estabelecendo sua forma de organização econômica e humana.

Assim, para Tashisawa (2002) é fundamental que seja desenvolvido um modelo de gestão que identifique estratégias genéricas, que por sua vez, devem ser aplicáveis à referida instituição, que hierarquize as decisões que compõem o processo de gerenciamento de modo a definir claramente as estratégias e diferenciá-las das funções operacionais e, por fim, que identifique os diferentes agentes e instituições que se integram à ONG, caracterizando seus “stakeholders” e permitindo que sejam adotadas abordagens diferenciadas a cada um deles. Seguindo essa linha de raciocínio, Lima Filho (2011), ressalta que tal padrão de decisões materializar-se na figura do planejamento. Em seus pressupostos, os referidos autores destacam que este é um ato indispensável no meio organizacional, haja visto, sua grandiosa relevância no que se refere ao alcance de objetivos de maneira eficiente.

Tyszler e Barbero (2003 apud VENTURINI et al 2008), acrescentam que esse planejamento possui como característica primordial a preocupação com o longo prazo, favorecendo uma gestão sistêmica da organização. Eles também destacam que esse é um processo peculiar, em que os administradores podem definir os objetivos, sua forma de buscá-los, bem como as restrições e capacidades que são apresentadas pelo ambiente organizacional.

Apesar de perceber a clara preocupação no estabelecimento de estratégias em longo prazo, Lima Filho (2011), destaca que a flexibilidade deve também ser característica principal desse modelo de planejamento, com o intuito de possibilitar rearranjos e ajustes necessários, face às incertezas do mercado, presentes em qualquer tempo. Já Venturini (2008), afirma que o planejamento estratégico, é bastante valioso para a gestão de qualquer organização. Destacando a sua importância nas do terceiro setor, dada a grande distância existente entre a administração atualmente praticada e os padrões de excelência exigidos para o que é tido como modelo “ideal de gerência”.

### **3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

A Associação dos Trabalhadores Aposentados e Pensionistas de João Monlevade (ATAPJM) foi fundada no dia 05 de fevereiro de 1985 e teve como primeira sede, as instalações do Sindicato dos Trabalhadores Metalúrgicos de João Monlevade. Sua criação se deu mediante a reunião de oito aposentados que tinham como objetivo, criar uma Associação que representasse a classe, defendendo os seus interesses e atuando junto aos órgãos públicos e entidades privadas, oferecendo serviços assistenciais de recreação, lazer e a promoção humana e social de seus associados.

Inicialmente a entidade contava com uma doação mensal da Belgo Mineira, hoje ArcelorMittal e com as mensalidades de seus poucos associados, que foi estabelecida em Assembleia Geral e fixada no estatuto com o valor correspondente a 3% do salário mínimo e que conseqüentemente seria reajustada todo ano.

Em 2007, utilizando o terreno que foi doado pela extinta Belgo Mineira, sem ajuda do governo ou de algum órgão privado contando exclusivamente com as receitas provenientes do recebimento das mensalidades e das atividades do forró, a entidade construiu sua nova sede. Com mais espaço e acomodações adequadas, ampliou o quadro de colaboradores da área médica, aumentou consideravelmente as especialidades oferecidas aos seus associados e também reestruturou o salão para a realização do tradicional forró, que foi planejado para, além de oferecer lazer aos sócios e visitantes, fomentar a obtenção de recursos que possam ser revertidos para a atividade principal da entidade. A ONG também oferece assistência jurídica e disponibiliza ambulância para assistência aos associados com dificuldade de locomoção

Reconhecida como utilidade pública, uma vez que com o atendimento médico diário auxilia na diminuição do fluxo de pessoas no pronto atendimento e hospital. A entidade possui atualmente uma diretoria composta por 22 aposentados, um quadro efetivo de oito colaboradores, em regime de CLT e conta com 29 profissionais da área da saúde, que atuam de forma autônoma.

## 4 METODOLOGIA

De acordo com Silva e Menezes (2005), pesquisa é um conjunto de ações propostas para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos. A pesquisa é realizada quando se tem um problema e não há informações para solucioná-lo.

Para o desenvolvimento deste trabalho foi realizado um estudo de caso na Associação dos Trabalhadores Aposentados e Pensionistas de João Monlevade. Dentre as várias formas de classificação das pesquisas, no que diz respeito a sua natureza, esse trabalho foi construído com base em um diagnóstico organizacional, no qual foi identificada a situação atual da ONG, possibilitando a elaboração de um modelo de planejamento estratégico, que visa melhorar a sua atuação e proporcionar um significativo desenvolvimento para a organização.

Quanto à forma de abordagem será utilizada a pesquisa qualitativa, que segundo Diehl (2004), é a que melhor descreve a complexidade de determinado problema, facilitando a compreensão e classificação dos processos dinâmicos, contribuindo no processo de mudança, e possibilitando o entendimento das mais variadas particularidades dos temas abordados.

Já, para alcançar os objetivos propostos e melhor desenvolvimento deste trabalho, será utilizada uma pesquisa exploratória, que, de acordo com Gil (2010), são as que apresentam menor rigidez no seu planejamento. Utilizando como fonte de informação, entrevistas não padronizadas, estudos de casos, levantamento bibliográfico e documental, esse tipo de pesquisa tem como principal objetivo, proporcionar a visão geral de tipo aproximativo, acerca de um determinado fato com a finalidade de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias. Como procedimentos técnicos foram utilizados a pesquisa bibliográfica e a observação participante, que tem por finalidade auxiliar no levantamento de informações relevantes ao tema.

O foco da pesquisa e, conseqüentemente, o seu público alvo é a diretoria da ONG, ou seja, os voluntários que atuam na gestão da organização, que tem como responsável legal e tomador de todas as decisões o Presidente. Logo, para o levantamento dos dados foi utilizado um questionário com o intuito de abordar o problema de pesquisa, analisar o processo administrativo e a percepção do

Presidente quanto ao tema, o que possibilitará a análise do impacto das suas decisões no que diz respeito a gestão e a compreensão do grau de conhecimento sobre o tema planejamento estratégico.

## **5 ANÁLISE DE DADOS**

A seguir será apresentada a análise dos dados referentes ao caso estudado, com o propósito de responder os objetivos dessa pesquisa.

### **5.1 A ATAPJM e sua relação com o planejamento estratégico**

Por se tratar de uma entidade regida apenas por voluntários com pouco ou quase nenhum grau de instrução no que se referem à administração, alguns obstáculos no decorrer do desenvolvimento do projeto precisam ser destacados, confirmando mais uma vez a necessidade da implantação do planejamento estratégico na ONG.

Observando o cotidiano da organização, a sua atuação e os procedimentos utilizados pela diretoria para geri-la, é perceptível a ausência de emprego de quaisquer ferramentas de gestão e, mais que isso, que os diretores desconhecem o que se trata por planejamento estratégico. Essa falta de conhecimento reflete em uma gestão engessada, centralizada nas mãos de poucos diretores, sem qualquer envolvimento dos funcionários, acarretando em um desperdício de stakeholders e, conseqüentemente, na desmotivação da equipe.

A divisão das tarefas pelos voluntários que compõe a diretoria é feita baseando-se nas funções estabelecidas pelo estatuto. No entanto, não se aplica a avaliação das competências individuais para essa escolha, o que compromete o funcionamento à frente de uma determinada função.

Com uma gestão centralizadora e excessivamente burocrática, os funcionários não possuem qualquer autonomia, o que dificulta a realização de tarefas simples e rotineiras. Embora sejam eles a ter o contato direto com o público e, portanto, observam e lidam com as demandas e necessidades primordiais para o atendimento ao associado, não há abertura para sugestões de ideias que visem

melhorar as atividades exercidas. Ações como essas evidenciam que o Presidente estabeleceu a liderança autocrática, onde ele fixa as regras sem a participação da equipe, gerando muitas vezes desconforto e falha de comunicação.

A falta de planejamento estratégico coloca em risco a principal atividade da entidade e que é responsável por atrair novos associados, que é a assistência médica. Sem o reconhecimento adequado aos prestadores de serviço, principalmente no que tange a remuneração, sem o investimento em aparelhos e com o quadro de colaboradores efetivos enxuto os associados, que são a principal fonte de renda da entidade tem o seu atendimento comprometido.

Ao contrário do que ocorre na área da saúde que não recebe investimentos, mesmo sendo a principal atividade da entidade, a gestão demonstra grande interesse nas atividades realizadas nas quartas-feiras e nos finais de semanas, quando ocorre o tradicional forró e realiza aquisições e promoção de melhorias constantes.

Por se tratar de uma organização que não possui fins lucrativos, todo o lucro adquirido com a realização dos eventos precisa ser revertido para a melhoria da ONG e não ser concentrado apenas em sua finalidade. Essa forma de gerir, impede que a entidade ofereça mais qualidade na área da saúde, na qual a população se apega em virtude do Sistema Único de Saúde ser ineficiente e impossibilita que demais ações assistenciais possam ser oferecidas.

Com a implementação do planejamento estratégico, a diretoria redirecionaria o foco, investindo inclusive no treinamento de colaboradores que são a engrenagem administrativa e priorizaria as ações que são realmente importantes para o crescimento e atuação da ONG cumprindo sua finalidade filantrópica.

A falta de planejamento também reflete no forró, ainda que esse não tenha limitação de investimentos, pois mesmo tendo em suas mãos uma tradicional casa de show da cidade, o local perde frequentadores, inclusive associados, devido à falta de divulgação adequada e das inúmeras regras consideradas ultrapassadas pelo público, como proibir os frequentadores de tirarem fotos dentro do salão de eventos e divulgarem nas redes sociais, estabelecer vestimentas, inclusive calçados para as mulheres, limitar os movimentos de dança, proibir qualquer demonstração de afeto entre casais, entre outras. Quaisquer dessas circunstâncias são suficientes para barrar entradas ou retirar frequentadores do local com o uso de seguranças.

Outro fato analisado no decorrer da pesquisa é que a diretoria emprega recursos financeiros de forma intempestiva, em obras sem a real necessidade e/ou finalidade, resultando nos chamados “elefantes brancos”. Ações como essas, muitas vezes são utilizadas de forma errônea como marketing, quando o que ocorre é o inverso, acarretando também na evasão de associados.

Também é importante ressaltar que a diretoria é renovada, por meio de eleição a cada três anos, ou seja, a ONG deveria passar por uma mudança de gestão, o que dificilmente ocorre na prática, e quando ocorre, a nova diretoria, assim como acontece no sistema público, muitas vezes não quer dar continuidade aos projetos que estão em andamento, abandonando-os e começando outros do zero, gerando desperdício de dinheiro.

## **5.2 O processo de planejamento estratégico desenvolvido**

Partindo da premissa que os gestores da Associação não tem conhecimento das ferramentas do planejamento estratégico e com base na pesquisa que diagnosticou as deficiências e necessidades da ONG, será apresentado o modelo de planejamento estratégico sugerido por Tavares (2010), a fim de mostrar para a diretoria da entidade, que com planejamento adequado a gestão se torna muito mais eficiente.

O primeiro passo importante da pesquisa foi responder as três perguntas de Drucker (2001) que são: Quem são os clientes da Associação? Quais são as suas necessidades e desejos? E, o que eles esperam da empresa?

Como o nome mesmo diz, os clientes da ONG são aposentados, pensionistas e seus familiares, cônjuges, parceiros e filhos dependentes, que são denominados como associados. Dentre as áreas de atuação, que incluem recreação e lazer, destaca-se a assistência à saúde, em virtude do déficit da saúde pública. Em João Monlevade, especificamente, há apenas um hospital que atende também a população de cidades vizinhas, a disponibilidade de vagas nos postos de saúde são escassas e quando ocorrem as marcações algumas especialidades podem levar meses. Desses associados a maioria são idosos, que necessitam de maior atenção, agilidade e eficiência nos atendimentos, o já que responde a terceira pergunta, caracterizando a ATAPJM como uma prestadora de serviços assistenciais.

Com a definição do negócio em mãos, o próximo passo seria a criação da missão e visão para a organização, buscando estabelecer qual o caminho ela deve seguir e aonde quer chegar. Entretanto, ao analisar o estatuto da Associação, observou-se que a sua missão já estava predefinida, quando, em sua concepção, definiram a finalidade para que a ONG fosse criada. Portanto, a única ação é fazer com que essa missão seja transmitida a todos os colaboradores e associados, uma vez que, a maioria nem sabe que a organização possui um documento regulamentador como é o estatuto. Por conseguinte, a missão da ATAPJM é: “Organizar serviços assistenciais de saúde, recreação, lazer e ascensão dos Aposentados e Pensionistas”.

Em sequência, tendo em vista o que a organização deseja para o futuro, a visão proposta é: “Ser referência no médio Piracicaba como uma organização não governamental, que promove assistência à saúde, recreação e lazer dos seus associados”.

Com o intuito de fazer com que a missão e a visão sejam mais difundidas entre as partes envolvidas, foi sugerido para a diretoria fazer um banner com um layout moderno e fixá-lo na recepção, por exemplo, onde todos tem acesso. Outra sugestão foi a de inserção nos materiais de divulgação propostos para a organização, incluindo veiculação em rádios conveniadas. É importante ressaltar que até o término da pesquisa isso ainda não havia sido colocado em prática.

Depois de analisar a percepção do Presidente e examinar o funcionamento da ONG, foi estabelecido que a ferramenta que melhor visualiza os fatores externos e internos, que interferem tanto positivamente como negativamente nos processos de crescimento da organização, seria a Análise SWOT. No decorrer dessa análise destaca-se que, apesar da ONG apresentar vários pontos fracos, ela possui um papel importante na prestação de serviços ao município e que, com um bom planejamento, as inúmeras oportunidades destacadas proporcionariam um considerável crescimento para a Associação.

É necessário ressaltar que, como a organização se divide em assistência à saúde e organização de eventos, foi visualizado como oportunidades desde a contratação de um gerente que atue diariamente na ONG, a fim de gerir com eficiência os recursos e propiciar serviços de excelência ao público, como também a criação de um plano de marketing com o objetivo de divulgar os eventos e os serviços prestados pela Associação.

A seguir será apresentada a análise interna e externa proposta para a ATAPJM.

Tabela 6 – Análise SWOT

	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<b>Internos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fácil acesso a consultas</li> <li>- Várias especialidades médicas</li> <li>- Ótima estrutura física</li> <li>- Valor mensal acessível</li> <li>- Salão de eventos próprio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de conhecimento gerencial</li> <li>- Falta de apoio dos órgãos públicos</li> <li>- Sistema ineficiente</li> <li>- Falta de treinamentos</li> <li>- Mau aproveitamento de mão de obra</li> <li>- Gestão centralizadora</li> <li>- Falta de comunicação</li> <li>- Má organização dos eventos</li> </ul>
	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<b>Externos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Captação de associados</li> <li>- Oferta de mais benefícios para o associado</li> <li>- Contratação de novos profissionais</li> <li>- Doações de empresas privadas</li> <li>- Ajuda do governo</li> <li>- Divulgação dos serviços sociais</li> <li>- Divulgação dos eventos semanais</li> <li>- Novos eventos para arrecadar fundos</li> <li>- Contratação de um gerente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inadimplência</li> <li>- Evasão dos médicos</li> <li>- Novas clínicas na cidade e região</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2018) e adaptado de Tavares (2010)

Finalizada a análise de ambientes, é hora de elaborar os objetivos. Para isso é preciso que se crie critérios que possam ser medidos, ou seja, que permitam avaliar os seus resultados. Como a ATAPJM não possui os objetivos definidos, o que impossibilita a avaliação de qualquer resultado, foi proposto para a diretoria os seguintes:

- Investir no conhecimento gerencial
- Reduzir a inadimplência
- Aumentar a visibilidade da ONG

As escolhas desses objetivos foram pautadas na ideia de que, primeiramente, para alcançar o sucesso a intuição não basta, por isso, investir no conhecimento gerencial é fator primordial para a gestão de qualquer empresa, seja ela pública,

privada ou do terceiro setor. Em segundo lugar, é importante focar na redução dos associados inadimplentes, que gera déficit na receita e conseqüentemente impede o crescimento da ONG. Quanto à aumentar a visibilidade, esse objetivo está atrelado à falta de um plano de marketing direto, que auxiliaria na divulgação da Associação junto à comunidade de João Monlevade e região.

Com os objetivos estabelecidos é hora de avançar para as estratégias, que é, nada menos, do que as manobras utilizadas para alcançá-las. Partindo do primeiro objetivo, que é aumentar o conhecimento gerencial da ONG, onde se enquadram os gestores (voluntários) e os funcionários, será apresentado a seguir as estratégias propostas para o alcance desse escopo.

- Contratação de um gerente
- Realização de cursos, palestras e treinamentos.

Quanto ao segundo objetivo que é reduzir a inadimplência, as estratégias sugeridas são:

- Alteração no estatuto
- Buscar novos especialistas e parcerias na área médica
- Melhorar o sistema, possibilitando gerar relatórios para cobrança.

E por fim, o terceiro objetivo, que contempla aumentar a visibilidade da ONG. Para tal as sugestões de estratégias são:

- Criar eventos comemorativos com maior participação da comunidade
- Produzir material de publicidade com um layout moderno
- Investir nas mídias sociais para divulgação da ONG e seus eventos.

Enfim, será apresentado o plano de ação que é utilizado como ferramenta para acompanhar as atividades desenvolvidas para o alcance dos objetivos estabelecidos pela organização, tornando as tarefas mais coerentes e práticas para a concretização de resultados de forma rápida, eficiente e confiável. Utilizando a ferramenta de gestão 5W2H, a seguir, serão expostas as sugestões criadas para a execução das estratégias que auxiliarão na implementação do planejamento estratégico na ATAJM.

Tabela 7 – 5W2H

Descrição	<i>What</i>	<i>Why</i>	<i>How</i>	<i>Where</i>	<i>Who</i>	<i>When</i>	<i>How Much</i>
	O que	Porque	Como	Onde	Quem	Quando	Quanto?
Implementação do planejamento estratégico na ATAPJM	Investir no conhecimento gerencial	A ONG precisa se estruturar como empresa, para isso a sua gestão necessita se basear nas ferramentas da administração.	Contratando um gerente para a ONG, realizando cursos, palestras e treinamentos para os diretores e funcionários.	Na diretoria	Presidente	02/jan	Contratação de um gerente com os encargos R\$ 5.015,18 mensais, Cursos e treinamentos R\$ 2.000,00
	Reduzir a inadimplência	Melhorando a arrecadação, a ONG poderá fazer novos investimentos, ampliando e melhorando o atendimento ao público.	Reformulando o estatuto, buscando novos especialistas e parcerias para melhorar o atendimento, melhorando o sistema.	Assembleia geral, diretoria e no setor de TI da prestadora de serviços.	Presidente e o responsável pelo TI da empresa prestadora de serviço	01/mar	Alteração do estatuto R\$ 1.000,00, sistema R\$ 500,00
	Aumentar a visibilidade da ONG	Atrai novos associados e desperta o interesse da comunidade.	Criando eventos comemorativos com maior participação da comunidade, criando folders, página ou site na internet, utilizando as redes sociais.	Diretoria e administrativo	Diretoria e a assessora	02/jan	Folders R\$ 250,00, divulgação em redes sociais sem custo, site R\$ 819,00

Fonte: Elaborado pela autora (2018) e adaptado de Tavares (2010)

Para elevar uma organização ao sucesso é imprescindível investir no conhecimento gerencial que foi uma proposta para o planejamento. As estratégias para alcançar esse objetivo, serão a contratação de um gerente que atue diariamente na administração da ONG, fato que já ocorre em várias organizações do Terceiro Setor e que facilitaria a comunicação e melhoraria significativamente a gestão. Como também a realização de treinamentos, cursos e palestras com foco em gestão, direcionados aos diretores e funcionários do setor administrativo.

O segundo objetivo proposto foi reduzir a inadimplência, que além de impedir o crescimento da ONG, compromete seu funcionamento. Entre as estratégias sugeridas, a primeira será a alteração no estatuto, uma vez que a suspensão do atendimento ao associado só ocorre quando ele está com a terceira mensalidade em atraso e na maioria das vezes, não havendo a necessidade de consulta, eles aguardam ultrapassar 6 meses para depois negociar pela metade do valor o retorno. Além disso, cada associado tem o direito a agendar até 4 consultas por mês, sem considerar os retornos.

Também foi sugerido ampliar as parcerias com laboratórios e clínicas, a fim de conseguir melhores descontos para os associados. Estudar a possibilidade de contratação de novas especialidades médicas, bem como a de implementar exames como, exemplo, o Raio X, e eletrocardiograma, que são mais solicitados. Neste caso o sócio, pagaria um valor menor, mas o atendimento poderia ser estendido ao restante da comunidade pelo valor tabelado pelo mercado. E por fim, foi proposto adquirir um programa ou, se possível, customizar o atual, possibilitando maior controle da área financeira, controlando contas a pagar e a receber, possibilitando a geração de relatórios que facilitem a cobrança das mensalidades em atraso.

Quanto a aumentar a visibilidade da ONG, a sugestão foi criar eventos comemorativos com maior participação da comunidade, confeccionar folders personalizados para distribuição em locais estratégicos e explorar os meios modernos de comunicação, como as mídias sociais

Com as estratégias e o plano de ação estabelecidos é preciso dar início a implementação das mudanças. Para isso será apresentada a planilha desenvolvida para controle e avaliação das estratégias sugeridas para a ATAPJM.

Tabela 8 – Avaliação e Controle

Objetivo estratégico	Indicadores	Finalidade	Metas	Ações estratégicas	Recursos necessários	Meios de verificação
Investir no conhecimento gerencial	Nível de competência dos colaboradores e Diretores	Medir o conhecimento dos Diretores e funcionários	jul/19	Criar um calendário de cursos, treinamentos e palestras.	Palestras, cursos e treinamentos.	Testes e reuniões
Reduzir a inadimplência	Índice de atraso geral	Medir as mensalidades em atraso	set/19	Reformular o estatuto, aumentar os benefícios, melhorar o sistema.	Sistema eficiente, reuniões e assembleias.	Relatórios e planilhas. Aumento da receita.
Aumentar a visibilidade da ONG	Índice de comunicação	Medir a comunicação da ONG com a comunidade	jul/19	Criar novos eventos, melhorar o marketing.	Meios de comunicação da cidade e internet	Aumento dos associados

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a relevância dos dados apurados no desenvolvimento deste artigo e baseando-se nas teorias que apontam o planejamento estratégico como importante ferramenta da administração, capaz de direcionar e auxiliar nas tomadas de decisões. Pode-se afirmar um novo olhar para as organizações pertencentes ao Terceiro Setor, que anteriormente se destacava apenas pelas causas sociais e pelo filantropismo. Essa mudança se fez necessária para que tais organizações pudessem acompanhar o novo mercado.

Por essa razão, esse artigo, por meio da pesquisa e do estudo de caso realizado na Associação dos Trabalhadores Aposentados e Pensionistas de João Monlevade propôs a implementação do planejamento estratégico para a ONG, uma vez que, a diretoria dessa organização de relevância no município, não tem conhecimento e/ou não sabe utilizar tal ferramenta de gestão.

Para chegar a essa afirmativa, no primeiro momento foi feito um diagnóstico organizacional a fim de identificar as principais deficiências da ONG e os pontos que precisavam aperfeiçoar. Em seguida foi aplicado um questionário para o gestor, com intuito de avaliar as suas percepções sobre a administração e sobre o planejamento estratégico. Com esses dados em mãos, com o intuito de melhorar a sua gestão, o próximo passo foi sugerir um modelo de planejamento estratégico para a ONG. Destaca-se que, não foi possível colocar em prática o modelo proposto, ainda neste semestre, devido à resistência da diretoria. Bem como, considera-se que o funcionamento da instituição permanece há trinta e três anos no formato atual e acrescenta-se o final de mandato do atual gestor, o que impossibilita, ainda que bem intencionada, a possibilidade de iniciar uma mudança que exige um planejamento de longo prazo.

Enfim, espera-se a formação da nova diretoria, a fim de que esse trabalho possa ser apresentado e o modelo de planejamento desenvolvido para a ATAPJM possa ser colocado em prática vislumbrando um cenário de crescimento para a ONG.

**STRATEGIC PLANNING IN A THIRD SECTOR ORGANIZATION: THE CASE OF  
JOINT MONLEVADE'S ASSOCIATION OF RETIRED WORKERS AND  
PENSIONISTS - ATAPJM**

**ABSTRACT**

*This article was developed having as object of study the Association of Retired Workers and Pensioners of João Monlevade, an organization of the Third Sector, that provides assistance services of recreation, health and leisure. The main objective of the study was to propose the implementation of a strategic plan for the organization. For this, it was necessary to make a diagnosis of the entity, making it possible to analyze its deficiencies and to collect the most relevant information for the research. Thus, besides the bibliographical research, which was the basis for the theoretical foundation, the case study was used, where through a questionnaire, one can verify the manager's lack of perception in visualizing strategic planning as a tool of great relevance within the administration. Based on the premise that there was no strategic planning, a proposal was presented to the board for implementation of this tool. As anticipated, there was initial resistance, considering whether it is a new management model in an entity that has remained in the current format for the past 33 years and approaching the end of the term. Finally, it is hoped that in a new opportunity this work may, through the implementation of the management strategies, contribute to the expansion of the field of assistance services, enabling the increase of beneficiaries, as well as direct and indirect employees.*

**Keywords:** *Planning. Strategy. Management. Third sector.*

**REFERÊNCIAS**

ANDRADE, ARNALDO ROSA. **Planejamento Estratégico:** Formulação, Implementação e Controle. 2 ed. Blumenau: Editora Atlas S.A, 2002.

BRASIL. Decreto nº 3.100, de 30 de junho de 1999. **Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público.** Diário Oficial, Brasília, DF, 30 jun. 1999.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica:** planejamento e implantação da estratégia. Tradução: Flavio Deni Steffen. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DIEHL, Astor Antônio. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DRUCKER, Peter.F. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo, Nobel, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 v. São Paulo. Disponível em: <<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9nicas-de-pesquisa-social.pdf>>. Acesso em: 16 maio 2018.

LIMA FILHO, Raimundo Nonato; SOUSA, Rodrigo Silva de; CORDEIRO FILHO, José Bernardo. **Planejamento Estratégico em Entidades do Terceiro Setor: Uma análise na Região Metropolitana de Salvador**. 2 v. **Revista de Administração e Contabilidade da Fat, Feira de Santana, 2010**. Disponível em: <<http://www.fat.edu.br/reacfat.com.br/index.php/reac/article/viewFile/27/30>>. Acesso em: 04 abr. 2018.

MAÑAS, Antônio Vico.; MEDEIROS, Epitácio Ezequiel de. **Terceiro Setor: Um Estudo Sobre a sua Importância no processo De Desenvolvimento Socioeconômico**. Paraíba, 2012. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/12664/8472>> Acesso em: 06 maio 2018.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Tradução de James Sunderland Cook. 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração Estratégica na Prática: A competitividade para administrar o Futuro das Empresas**. 6 ed. p 1-281. Editora Atlas S.A, São Paulo, 2009.

PORTO, Marcelo Antoniazzi. **Missão e visão organizacional: orientações para a sua concepção**. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997\\_T4105.PDF](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T4105.PDF)>. Acesso em: 14 abr. 2018.

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

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4 v. Curso de Ciências da Informação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em: <[https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia\\_de\\_pesquisa\\_e\\_elaboracao\\_de\\_teses\\_e\\_dissertacoes\\_4ed.pdf](https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf)>. Acesso em: 10 maio 2018.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento Estratégico: A Opção entre Sucesso e Fracasso Empresarial**. São Paulo: Harbra Business, 1991.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TACHISAWA, Takeshy. **Organizações Não Governamentais e Terceiro Setor: Criação de ONG's e Estratégias de Atuação**. 3. ed. São Paulo, Editora Atlas S.A, 2002. 339 p.

TERENCE. Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa**: Desenvolvimento e Avaliação de um Roteiro Prático para o Processo de Elaboração do Planejamento. Universidade de São Paulo. São Carlos - SP, 2002. Disponível em:<[file:///C:/Users/Lindy/Downloads/Dissertacao\\_anaclaudia.pdf](file:///C:/Users/Lindy/Downloads/Dissertacao_anaclaudia.pdf)>. Acesso em 15 maio 2018.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. **Afinal, o que é planejamento estratégico?** Revista de Administração de Empresas, 18 v. São Paulo, 1978. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901978000200002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901978000200002)>. Acesso em: 20 maio 2018.

VENTURINI, Jonas Cardona; PEREIRA, Breno Augusto Diniz; VEY, Ivan Henrique. **Planejamento Estratégico em organizações não governamentais: o caso da OMEP/SM**. XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Rio de Janeiro, 2008. p.1- 13. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\\_tn\\_stp\\_075\\_530\\_11195.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_stp_075_530_11195.pdf)>. Acesso em: 04 abr. 2018.