



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI – UFCA  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO – PRPI  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL  
– PRODER

VERÔNICA NOGUEIRA DO NASCIMENTO

**SUSTENTABILIDADE NO TERCEIRO SETOR:**  
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL E ESTRATÉGIAS DE GESTÃO PARA UMA  
ORGANIZAÇÃO DE APOIO A CRIANÇAS COM CÂNCER

JUAZEIRO DO NORTE – CE

2017

**VERÔNICA NOGUEIRA DO NASCIMENTO**

**SUSTENTABILIDADE NO TERCEIRO SETOR:  
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL E ESTRATÉGIAS DE GESTÃO PARA UMA  
ORGANIZAÇÃO DE APOIO A CRIANÇAS COM CÂNCER**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Desenvolvimento Regional Sustentável, da Universidade Federal do Cariri – UFCA, como requisito para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional Sustentável.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Renato Alves Firmino  
Coorientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Maria Rosilene Cândido Moreira

JUAZEIRO DO NORTE – CE

2017

**VERÔNICA NOGUEIRA DO NASCIMENTO**

**SUSTENTABILIDADE NO TERCEIRO SETOR:  
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL E ESTRATÉGIAS DE GESTÃO PARA UMA  
ORGANIZAÇÃO DE APOIO A CRIANÇAS COM CÂNCER**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Desenvolvimento Regional Sustentável, da Universidade Federal do Cariri – UFCA, como requisito para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional Sustentável.

**Área de Concentração:** Desenvolvimento Regional Sustentável.

**Linha de Pesquisa:** Tecnologia e modelagem.

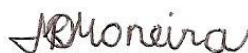
Data da Defesa: 24/05/2017

**BANCA EXAMINADORA:**



---

Prof. Dr. Paulo Renato Alves Firmino  
(Orientador - UFCA/CCT)



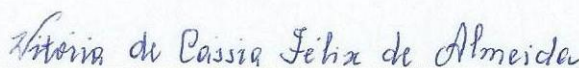
---

Prof.ª Dra. Maria Rosilene Cândido Moreira  
(Coorientadora - UFCA/FAMED)



---

Prof. Dra. Jeniffer de Nade  
(1º Membro Externo ao PRODER - UFCA/CCSA)



---

Profa. Dra. Vitória de Cássia Félix de Almeida  
(2º Membro Externo ao PRODER - URCA/Enfermagem)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Cariri  
Sistema de Bibliotecas

- 
- N244s Nascimento, Verônica Nogueira do.  
Sustentabilidade no terceiro setor: diagnóstico situacional e estratégias de gestão para uma organização de apoio a crianças com câncer/ Verônica Nogueira do Nascimento. – 2017.  
114 f.: il.; color.; enc. ; 30 cm.
- Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Cariri, Centro de Ciências Agrárias e Biodiversidade, Mestrado em Desenvolvimento Regional Sustentável, Crato, 2017.  
Orientação: Prof. Dr. Paulo Renato Alves Firmino.  
Co-Orientação: Prof<sup>a</sup>. Dra. Maria Rosilene Cândido Moreira.
1. Sustentabilidade. 2. Terceiro Setor. 3. Gestão estratégica. I. Firmino, Paulo Renato Alves.  
II. Moreira, Maria Rosilene Cândido. III. Título.

CDD 658.408

---

*Dedico este e todos os trabalhos acadêmicos  
que vier realizar ao meu querido avô  
Francisco Espedito Nogueira (in memoriam).  
Sempre serás a minha maior inspiração e a  
minha razão de ser!*

## AGRADECIMENTOS

Pela imensa gratidão de ser um “ser social” em plena construção, avalio que jamais seria possível ou prazeroso construir um trabalho científico sozinha. Por tanto, seguem os meus agradecimentos:

Aos meus professores orientadores Paulo Renato e Maria Rosilene, pelo aprendizado que levarei para a vida, em prol da sociedade e da construção de novos saberes.

À UFCA por proporcionar este espaço interdisciplinar de formação de profissionais cientes do seu papel social e da sua participação no desenvolvimento sustentável da Região do Cariri – CE.

Eterna gratidão ao Instituto pesquisado e a todos que compõem esta família. Senti-me acolhida desde a primeira visita em dezembro de 2015. Estou ciente que serei sempre muito bem vinda. Agradecimentos especiais aos gestores que se prontificaram em fornecer todos os dados necessários para a realização desta pesquisa, e que se demonstraram abertos e receptivos a novos conhecimentos e oportunidades. Evoluímos juntos!

À minha família, em especial a minha mãe Maria Vilani, por ser sempre a base que me fortalece. Às minhas queridas irmãs, Vera Lúcia e Verlúcia, pela generosidade de compartilhar vidas e mesmo distantes conseguirem ser tão presentes.

Aos meus tios e tias que sempre me permitiram chamá-los de mães e pais: Maria da Conceição Nogueira; Fátima Nogueira; Rogeneida Nogueira; Zuleneida Nogueira; Valderi Matos e Paulo Nascimento. A todos os meus primos e primas, em especial, aos meus amados primos-irmãos: Clara Nogueira; Lana Nogueira e Rogério Nogueira. A todos os meus sobrinhos e afilhados.

Ao meu querido médico amigo Sérgio Araújo que há 10 anos me proporciona uma melhor qualidade de vida, através da ciência, da sua sabedoria e de sua amizade. Aos meus amados amigos e colegas de mestrado, sólidas amizades que perpetuarão por toda a vida: Marciano, Geane, Aline, Tainara, Patrícia, Vileci, Arthur e a minha doce amiga Nhágela Gonçalves. Ao meu amigo irmão Eudes Libório, pela amizade e dedicação à família.

Às minhas queridas amigas e colegas de trabalho que sempre me incentivam, a quem eu tenho enorme gratidão por vossas amizades: Maria Lúcia, Flávia Adalgisa e Eliane Esmeraldo. À minha amiga Rafaela Leal que no momento que mais precisei de apoio técnico para realização da pesquisa, prontificou-se voluntariamente em ajudar. Gratidão!

A todos os meus queridos alunos, pela confiança, companheirismo e incentivo. A “Professora Verônica” não existiria sem vocês.

*“Cuidar do outro é zelar para que esta dialogação, esta ação de diálogo eu-tu, seja libertadora, sinérgica e construtora de aliança perene de paz e de amorização.”*

*Leonardo Boff*

## RESUMO

NASCIMENTO, Verônica Nogueira do. Sustentabilidade no terceiro setor: diagnóstico situacional e estratégias de gestão para uma organização de apoio a crianças com câncer. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional Sustentável. Universidade Federal do Cariri, 2017. 114p.

O terceiro setor, composto por organizações sociais privadas sem fins lucrativos, desponta como um dos principais meios de lutas e conquistas pelos direitos da sociedade em exercer a sua cidadania e proporcionar uma melhor qualidade de vida para todos. Diante do desenvolvimento deste, há uma procura constante por capacitação profissional e por ferramentas de gestão que auxiliem estas organizações a desempenharem as suas atividades com qualidade, buscando meios duráveis de subsistência e longevidade. Desta forma, o presente estudo objetivou investigar os processos administrativos de uma organização do terceiro setor de apoio a crianças com câncer, com foco no seu desenvolvimento sustentável. Os materiais e métodos utilizados refletem a construção de um estudo de caso, exploratório-descritivo, de delineamento participante, com abordagem mista. A coleta de dados ocorreu durante os meses de dezembro de 2015 a março de 2017. Os dados obtidos tiveram origem documental e de campo. O material documental consistiu de atas de reuniões, enquanto que o material de campo foi composto pelas informações obtidas via entrevista semiestruturada e observação participante, com anotações em diário de campo, realizadas durante a participação em reuniões mensais da organização. Esses dados foram transcritos, lidos e analisados, recorrendo-se ao método estatístico de análise léxica e multivariada, com uso do *software* Iramuteq (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*), e à análise de conteúdo temática, com base na literatura pertinente aos três eixos conceituais norteadores (Terceiro Setor, Planejamento Estratégico e Desenvolvimento Sustentável). O estudo foi previamente aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Cariri, sob parecer nº 1.793.639. Verificou-se, durante a pesquisa, a necessidade de aprimoramento dos processos gerenciais da organização, debatendo-se a relevância da elaboração de um planejamento estratégico, implementando ferramentas que possam facilitar a execução dos processos, assim como contribuir para a eficiência e eficácia das atividades ofertadas pela organização. O referido planejamento está contido nos resultados deste estudo. Nessa perspectiva, este trabalho apresenta-se como potencial ferramenta de consulta e auxílio ao gerenciamento estratégico da organização estudada, favorecendo o cumprimento da sua missão, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida dos seus beneficiários e modificando a sua realidade social, na direção do desenvolvimento sustentável.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade. Terceiro Setor. Gestão Estratégica.



## ABSTRACT

The third sector, composed of private and non-profit social organizations, has been emerged as one of the main social means for achieving rights of society in exercising their citizenship and seeking a better quality of life for all. In the face of the third sector development, one can see a constant search for both professional capability and management tools that support the corresponding organizations to perform their activities with quality and longevity. In this way, the present study aimed to investigate the administrative processes of a third sector organization to support children with cancer, focusing on its sustainable development. The materials and methods used reflect the construction of an exploratory-descriptive case study of a participant design with a mixed approach. The obtained data sets took place during the months from december 2015 to march 2017. The documentary data set consisted of minutes of meetings, while the field data set was composed of information obtained through semi-structured interview and participant observation, with notes in field diary, made during participation in monthly meetings of the organization. These data were transcribed, read, and analyzed using the statistical method of lexical and multivariate analysis, using the Iramuteq software (interface of multidimensional analyzes of textes et de questionnaires), and the analysis of thematic content, based on the literature pertinent to the three guiding conceptual axes (third sector, strategic planning and sustainable development). The study has been previously approved by the research ethics committee of the faculty of medicine of the Federal University of Cariri, under technical advice number 1,793,639. During the research it was verified the need to improve the organization management processes, debating the relevance of the elaboration of a strategic planning, implementing tools that can facilitate the execution of the processes, as well as contribute to the efficiency and effectiveness of the activities offered by the organization. This planning is contained in the results of this study. In this perspective, this work presents itself as a potential tool for consultation and assistance to the strategic management of the organization studied, favoring the fulfillment of its mission, contributing to the improvement of the quality of life of its beneficiaries and modifying their social reality, towards the sustainable development.

**Key words:** Sustainability. Third Sector. Strategic Management.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Processo de Administração Estratégica .....	35
<b>Figura 2</b> – Síntese de Matriz SWOT .....	39
<b>Figura 3</b> – Posturas estratégicas das organizações através do SWOT.....	40
<b>Figura 4</b> – Níveis de objetivos e planos.....	44
<b>Figura 5</b> – Evolução do <i>Balanced Scorecard</i> .....	47
<b>Figura 6</b> – Mapas Estratégicos: o modelo simples de criação de valor.....	53
<b>Figura 7</b> – Mapa estratégico Terceiro Setor / Ilustração do Modelo de Niven .....	53
<b>Figura 8</b> – Etapas da pesquisa .....	66
<b>Figura 9</b> – Mapa da Região Metropolitana do Cariri (RMC).....	69
<b>Figura 10</b> – CHD da percepção da Entidade .....	75
<b>Figura 11</b> – Distribuição das famílias assistidas pela Organização, conforme a procedência .	77
<b>Figura 12</b> – Organograma da Instituição .....	78
<b>Figura 13</b> – Análise de similitude da percepção das ameaças.....	82
<b>Figura 14</b> – Nuvem de Palavras da percepção sobre os processos administrativos e a função de líder .....	85
<b>Figura 15</b> – CHD da percepção quanto às funções do terceiro setor e o conceito de filantropia .....	86
<b>Figura 16</b> – Análise de similitude dos métodos de captação de recursos.....	88
<b>Figura 17</b> – Análise Semi-Quantitativa de Ambiente.....	90
<b>Figura 18</b> – Ponderação de cenários da Matriz SWOT da Organização .....	90
<b>Figura 19</b> – Mapa Estratégico da Instituição .....	94

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Categorias Teóricas na busca pela Sustentabilidade .....	29
<b>Quadro 2</b> – Técnica 5W2H.....	55
<b>Quadro 3</b> –Perspectivas e Objetivos Estratégicos .....	93
<b>Quadro 4</b> –Mudanças ocorridas na Instituição entre 2015 e 2017 .....	95

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

<b>BSC</b>	<i>Balanced Scorecard</i>
<b>CE</b>	Ceará
<b>CEBAS</b>	Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social
<b>CHD</b>	Classificação Hierárquica Descendente
<b>CNAS</b>	Conselho Nacional de Assistência Social
<b>CNUMAD</b>	Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento
<b>Cofins</b>	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
<b>CSLL</b>	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
<b>EUA</b>	Estados Unidos da América
<b>Fides</b>	Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social
<b>GACC</b>	Grupo de Apoio à Criança com Câncer
<b>IACC</b>	Instituto de Apoio à Criança com Câncer
<b>INCA</b>	Instituto Nacional do Câncer
<b>NACC</b>	Núcleo de Apoio à Criança com Câncer
<b>ONG</b>	Organização Não-Governamental
<b>ONU</b>	Organizações das Nações Unidas
<b>OS</b>	Organização Social
<b>OSC</b>	Organização da Sociedade Civil
<b>OSCIP</b>	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
<b>PNUMA</b>	Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
<b>PRODER</b>	Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional Sustentável
<b>PRPI</b>	Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação
<b>RMC</b>	Região Metropolitana do Cariri
<b>SENAC</b>	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
<b>SENAI</b>	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
<b>Sesc</b>	Serviço Social do Comércio
<b>SESI</b>	Serviço Social da Indústria
<b>SNC</b>	Sistema Nervoso Central
<b>SUS</b>	Sistema Único de Saúde
<b>SWOT</b>	<i>Strengths; Weaknesses; Opportunities; Threats</i>
<b>UFCA</b>	Universidade Federal do Cariri
<b>URCA</b>	Universidade Regional do Cariri

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 Compreensão e Teorização do Terceiro Setor .....</b>	<b>18</b>
2.1.1 Resgate Histórico e Marcos Sociais .....	21
2.1.2 Marco legal do Terceiro Setor no Brasil.....	23
<b>2.2 A Sustentabilidade e os Desafios do Terceiro Setor .....</b>	<b>24</b>
2.2.1 Desenvolvimento Institucional: caminho para a Sustentabilidade no Terceiro Setor ...	27
2.2.2 O protagonismo das Organizações da Sociedade Civil rumo à Sustentabilidade .....	31
<b>2.3 Ferramentas de Gestão nas Organizações da Sociedade Civil .....</b>	<b>32</b>
2.3.1 Administração Estratégica .....	34
2.3.2 Planejamento Estratégico.....	36
2.3.2.1 <i>Etapas do Planejamento Estratégico</i> .....	37
2.3.3 <i>Balanced Scorecard</i> como Ferramenta de Gestão Estratégica .....	45
2.3.3.1 <i>Perspectivas do BSC</i> .....	48
2.3.4 Mapa Estratégico .....	52
2.3.5 Planos de Ação .....	54
2.3.6 Indicadores de Desempenho .....	56
<b>2.4 O Câncer Infantil e a Atuação das Organizações da Sociedade Civil .....</b>	<b>57</b>
<b>3 PERCURSO METODOLÓGICO .....</b>	<b>66</b>
<b>3.1 Delineamento do Estudo .....</b>	<b>66</b>
<b>3.2 Lócus do Estudo e Período de Coleta de Dados.....</b>	<b>69</b>
<b>3.3 Sujeitos da Pesquisa.....</b>	<b>70</b>
<b>3.4 Instrumentos e Procedimentos para Coleta de Dados .....</b>	<b>70</b>
<b>3.5 Apresentação, Análise e Interpretação dos Resultados .....</b>	<b>71</b>

<b>3.6 Aspectos Éticos e Legais da Pesquisa.....</b>	<b>72</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>74</b>
<b>4.1 Diagnóstico Estratégico da Organização .....</b>	<b>74</b>
4.1.1 Percepções sobre a Entidade.....	74
4.1.2 Estrutura Organizacional .....	78
4.1.3 Análise Externa do Ambiente .....	81
4.1.4 Análise Interna do Ambiente .....	83
<b>4.2 Matriz SWOT .....</b>	<b>89</b>
<b>4.3 A Missão, a Visão e os Valores da Organização .....</b>	<b>91</b>
<b>4.4 Perspectivas e Objetivos Estratégicos.....</b>	<b>93</b>
<b>4.5 Mapa Estratégico da Organização .....</b>	<b>94</b>
<b>4.6 Principais Mudanças Organizacionais Ocorridas entre 2015 e 2017 .....</b>	<b>95</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>97</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>99</b>
<b>APÊNDICE A – Pedido de Autorização para Realização da Pesquisa .....</b>	<b>111</b>
<b>APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....</b>	<b>112</b>
<b>APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista Semiestruturada .....</b>	<b>113</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A expressão “terceiro setor” tornou-se cotidiana, no Brasil, entre o final da década de 1980 e o início da década de 1990, como substantivo utilizado para designar o conjunto de entidades da sociedade civil com fins públicos e sem objetivo de lucro, coexistindo com o primeiro setor, que é o Estado, e com o segundo setor, que é o mercado, mas diferenciando-se do primeiro porque suas entidades são de natureza privada, e do segundo, porque as organizações não visam lucro nem proveito pessoal de seus atores, e se dedicam à consecução de fins públicos (LEITE, 2003).

O terceiro setor surge após significativos movimentos sociais e apresenta-se, inicialmente, como um apoio à sociedade, executando ações que possam ofertar melhor qualidade de vida e maior equilíbrio entre os grupos sociais, auxiliando, de maneira equitativa, àqueles mais necessitados.

Antes, este setor era visto apenas como uma representação importante de grupos sociais que realizavam trabalhos voluntários, sentindo-se solidários à determinada causa, trazendo um conforto momentâneo. Este serviço era muito conhecido como caridade. Algo grandioso para determinados segmentos religiosos, mas, ao mesmo tempo, alvo de muitas críticas sociais por condicionar os indivíduos a necessitarem deste cuidado contínuo.

Atualmente, o terceiro setor se destaca como um segmento de grande relevância para a sociedade, principalmente, por provocar mudanças contínuas e se preocupar com a transformação social das pessoas envolvidas. Diante da sua representatividade, o grande desafio deste setor está em adequar-se, administrativamente, para as exigências formais que este adquiriu ao decorrer do tempo. As Organizações que emergiram da necessidade de ajudar ao próximo hoje encontram-se imersas em processos gerenciais que exigem profissionais aptos a interagir com as ferramentas de gestão estratégica e financeira que podem proporcionar sustentabilidade.

A sustentabilidade no terceiro setor se refere não somente aos meios financeiros que possam trazer estabilidade as instituições, mas está relacionada, também, à natureza das atividades realizadas, bem como as suas especificidades. “Porém, diferentemente dos outros tipos de instituições, as organizações do terceiro setor trabalham com valores, ideais. Sendo assim, sua existência depende, em grande medida, de sua legitimidade e enraizamento em relação aos seus beneficiários” (OLIVEIRA, 2011, p. 45-46).

Verificando os diversos segmentos que este setor abrange, destacam-se as entidades da sociedade civil que trabalham diretamente com a cultura, o ambiente, a educação, a assistência social e a saúde. Nestas duas últimas categorias, destaca-se, em alguns cenários, a relevância do terceiro setor no segmento de organizações que prestam apoio a crianças com câncer.

Compreendendo o câncer como uma doença que ainda assusta a humanidade devido ao seu grande potencial degenerativo e a possibilidade da finitude relacionada, evidencia-se que muitas pessoas não estão preparadas psicologicamente para enfrentar as características da doença e os seus possíveis prognósticos. Diante do diagnóstico de câncer em uma criança, verifica-se uma mudança no comportamento de todos os seus familiares (SALES *et al.*, 2012).

Diferentemente do adulto, a criança necessita de um intermediário para receber o diagnóstico, entender o tratamento, associar as mudanças e se preparar para enfrentar a batalha. Este adulto será o interlocutor entre a criança e a equipe médica, vivenciando todas as etapas do tratamento. Isto envolve uma maior intensidade na relação deste com a criança, pois o mesmo passa a atuar como o seu cuidador. O tratamento do câncer requer muitos períodos de hospitalização, onde o afastamento pode ocasionar desestabilidade emocional e dificuldades de enfrentamento para ambos, o enfermo e o cuidador (ORTIZ, 2008).

Faz-se necessário, portanto, que as crianças, os seus cuidadores e demais familiares possam contar com atenção e apoio especializados para auxiliá-los no decorrer de todas as fases do tratamento. Muitas vezes, este apoio vem das instituições filantrópicas que almejam um cuidar holístico, ofertando apoio social, psicológico e espiritual às pessoas assistidas (NÓBREGA, 2011).

No Brasil, estas instituições realizam trabalho voluntário, oferecendo atenção, compreensão, afetividade e construindo um vínculo com aquela criança que deixa de ser apenas um número de prontuário e passa a ser identificada como um ser humano que tem sentimentos, emoções e personalidade. Cada criança com câncer traz a sua história e a vivência de maneira subjetiva. A humanização nas relações com os profissionais e nos serviços de assistência torna-se parte imprescindível do tratamento.

O Instituto de Apoio a Crianças com Câncer (IACC) objeto desta pesquisa, foi fundado no ano de 2002, no município de Barbalha, Estado do Ceará, onde permanece até os dias atuais. Este auxilia crianças e cuidadores com serviços de hospedagem, alimentação, cursos, oficinas e outros benefícios necessários para que possam ter satisfatória estadia na cidade, enquanto ocorre o tratamento oncológico, pois, verifica-se que muitas famílias



assistidas residem em outros municípios, possuem baixa renda e necessitam, periodicamente, passar vários dias na cidade de Barbalha, pois é o local do tratamento oncológico de referência.

O Instituto sob estudo é uma organização social sem vínculo com o Estado, sendo este mantido somente por doações e trabalhos voluntários. Apesar de conseguir ofertar, mensalmente, apoio a aproximadamente 50 famílias, este não tem uma verba fixa, ou seja, uma rede de apoio financeiro estabelecida, o que faz com que atue com dificuldades, comprometendo algumas de suas atividades. De fato, esta é uma situação comum a outras organizações sociais brasileiras, onde se evidencia a necessidade de um melhor planejamento financeiro e estratégico, bem como o controle de determinados processos, para alcançar os seus objetivos de maneira sustentável.

Partindo do princípio de que a gestão dessas organizações deve contemplar as funções básicas da administração: planejar, organizar, dirigir e controlar, incluindo as questões motivacionais e as comunicacionais, essenciais para que sejam atingidos os objetivos de beneficiar a sociedade e, evidentemente, manter a própria organização funcionando, torna-se imprescindível adotar estratégias que viabilizem sua sustentabilidade ao longo do tempo, não apenas financeira, mas política e social (PEREIRA *et al.*, 2013, p. 171).

Diante destas dificuldades, o presente estudo interroga: Como o IACC pode se utilizar das ferramentas de gestão estratégica em prol do seu desenvolvimento sustentável?

A hipótese norteadora deste estudo é a de que existem mecanismos de gestão a serem aprimorados na organização. Portanto, torna-se relevante realizar uma investigação dos seus processos administrativos, indicando ferramentas de gestão estratégica favoráveis as suas necessidades, contribuindo assim para o seu desenvolvimento sustentável.

Pautado nesse contexto, o presente estudo teve como objetivo geral: investigar os processos administrativos de uma organização de apoio a crianças com câncer, com foco no seu desenvolvimento sustentável; e como objetivos específicos: fazer um apanhado histórico sobre a organização; apresentar o perfil da organização e dos seus gestores; realizar o diagnóstico estratégico situacional; e propor um roteiro de planejamento estratégico de acordo com as necessidades administrativas identificadas.

O planejamento estratégico é uma ferramenta da gestão estratégica que oferta subsídios para que a organização social consiga alcançar a sua identidade com clareza e buscar atingir as suas metas através de objetivos bem definidos que possam ser concretizados

em sinergia com todos os setores e atividades desenvolvidas, convergindo para o alcance da sua visão, sempre guiados pela missão e pelos valores organizacionais (OLIVEIRA, 2011).

Na luta contra o câncer infantil, as instituições filantrópicas desenvolvem papel importante junto à rede de atenção à saúde e à assistência social ao implementarem ações que provocam mudanças significativas no cotidiano das crianças e suas famílias, ofertando subsídios para que estas, apesar da doença, mantenham uma vida social ativa e de qualidade.

O trabalho de organizações da sociedade civil, como o IACC, torna-se indispensável para a continuidade e conclusão do tratamento destas crianças. Aprimorar seus processos internos e intensificar a rede de apoio que fornece doações e trabalhos voluntários ao Instituto proporcionará uma continuidade destas ações, promovendo ampliação sustentável do atendimento ofertado. Entretanto, as dificuldades administrativas e de gestão afetam diretamente a sustentabilidade destas instituições. A partir dos anos 80, o desafio da Gestão no terceiro setor passou a ser um dos principais pontos de análise destas organizações, obrigando-as a repensarem sua missão e a maneira como atuarão para manter o seu funcionamento durante um longo período de tempo (OLIVEIRA, 2011).

Verifica-se que o terceiro setor necessita do aprimoramento e da utilização de técnicas administrativas que proporcionem o fortalecimento e a continuidade das suas ações, apresentando à sociedade onde e como são investidos os recursos recebidos, sejam eles financeiros, materiais ou humanos (MINTZBERG *et al.*, 2007). Através de ferramentas de gestão, estas instituições aumentam a viabilidade e a confiabilidade das relações que estabelece com os seus parceiros e com a sociedade. Argumenta-se, assim, que a sustentabilidade organizacional depende diretamente das ações estratégicas, táticas e operacionais adotadas por estas instituições para o controle da qualidade de suas ações e dos serviços ofertados.

O presente estudo discute os conceitos e a historicidade do terceiro setor e do desenvolvimento sustentável, buscando uma sinergia entre estes e a administração estratégica como meios eficazes de auxiliar as organizações sociais de atendimento a crianças e adolescentes com câncer a se desenvolverem com eficiência e eficácia. O mesmo apresenta, ainda, o papel destas organizações e os atores sociais envolvidos. Através do percurso metodológico, podem-se observar os caminhos percorridos, assim como os materiais e métodos utilizados para coleta, análise, apresentação e discussão dos resultados. Por último, a pesquisa apresenta os resultados alcançados e a sua relevância para o Instituto e a sociedade na qual este se encontra.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Ao discutir a problemática da efetiva realização dos processos gerenciais em uma organização do terceiro setor, esta pesquisa apresenta uma contextualização dos principais temas que envolvem o objeto de estudo. Sendo assim, a primeira subseção do aporte teórico deste estudo realiza um resgate histórico sobre a ascensão do terceiro setor e os seus principais marcos legais e sociais.

Paralelo a consolidação de um setor que buscasse enfatizar e lutar pelas causas sociais, surgem os movimentos em prol da preservação do meio ambiente e de uma melhor qualidade de vida para as gerações atuais e futuras. Este enredo é discutido na segunda subseção, ao contextualizar os diversos conceitos e dimensões que envolvem o desenvolvimento sustentável e como este é incorporado ao terceiro setor.

A terceira subseção versa sobre a evolução das organizações da sociedade civil e como estas lidam com os seus processos gerenciais. Enfatiza-se, neste capítulo, a relevância da gestão estratégica e das ferramentas utilizadas por esta para auxiliar os gestores em busca de um desenvolvimento organizacional sustentável. Apresenta-se a análise SWOT e o *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramentas eficientes neste processo.

Como a instituição investigada na presente pesquisa assiste a crianças e adolescentes com câncer, torna-se relevante, ainda, entender as necessidades psicossociais destas pessoas e dos seus familiares e verificar como as organizações da sociedade civil de apoio a este público atuam no Brasil, quais os principais serviços ofertados e qual a sua relevância social. Esta temática compõe a quarta subseção.

### 2.1 Compreensão e Teorização do Terceiro Setor

Para os autores contemporâneos, definir o terceiro setor é algo desafiador. O termo “terceiro” parece apresentar algo que não está adequado às outras duas categorias que seriam o Estado e o mercado, respectivamente. Na prática, o termo “terceiro setor” é utilizado para se referir a diversos tipos de organizações sociais, tais como: entidades; instituições de caridade; associações e clubes; Organizações Não-Governamentais (ONGs), entre outras. O termo sugere que, por mais diversificadas que sejam, estas organizações possuem características em comum entre si e divergentes dos demais setores.

Etzioni, em 1973, foi um dos autores que operacionalizou a definição de terceiro setor como um setor alternativo, separado e equilibrado. Se algo não é governado nem por uma lógica de mercado, nem pelo Estado, deve fazer parte do terceiro setor. Observam-se, atualmente, duas visões relevantes na teorização do terceiro setor. A visão americana que o identifica como um setor discreto, mantido pela sociedade; e a visão europeia que o vê, essencialmente, como um misto dos outros tipos de organizações como privada e pública, ou hierárquica e anárquica (CORY, 2010).

Diante da teorização deste conceito, diversos autores buscam ir além das estipulações negativas, tentando conceituar o terceiro setor como uma atividade social e voluntária, caracterizado pelas ações voltadas para o valor e o compromisso das pessoas que o constituem.

Salamon e Anheier (1997) trazem algumas características específicas que ainda são adequadas para definir as organizações do terceiro setor, compondo o que se denomina a definição estrutural/operacional das mesmas:

- Organizadas, pois precisam ter um sentido de permanência em suas atividades;
- Privadas, são institucionalmente separadas do governo;
- Não distribuem lucros. Mesmo que as receitas sejam maiores que as despesas, todo o “lucro” deve ser revertido para a própria organização;
- Autogovernáveis, ou seja, devem existir independentes do Estado ou de empresas;
- Voluntárias, devendo apresentar algum grau de voluntariado, tanto no trabalho, quanto no financiamento (doações).

As organizações do terceiro setor são, geralmente, consideradas instituições que obedecem à restrição da não-distribuição que permite exclusivamente o reinvestimento de lucros e não a sua distribuição entre os membros ou trabalhadores.

As “empresas sociais”, componentes chave de um terceiro setor, são definidas como organizações ou associações que explicitamente existem para beneficiar uma comunidade mais ampla, com proprietários privados e cuja perseguição de lucros se limita à finalidade de reinvestir para promover os objetivos sociais das organizações. Uma maior ênfase na tomada de riscos econômicos distingue estes de outros tipos de organizações do terceiro setor, tais como a caridade [...]. Tem-se a estipulação de que os lucros devem ser reinvestidos ou distribuídos para um propósito social mais amplo (CORY, 2010).

Por mais que se fale em um “terceiro setor” que surge com a finalidade de suprir as demandas sociais que os demais setores não conseguem alcançar, verifica-se que, na prática, as fronteiras entre o Estado, a sociedade civil, a família e o mercado são, muitas vezes, complexas. A visão europeia, por exemplo, busca a rejeição da divisão de setores e evita criar a impressão de que existe uma clara linha de demarcação entre estes. Para os europeus são as parcerias que proporcionam as crescentes mudanças sociais. Diante desta visão, estas organizações são articuladas com a influência direta de agentes políticos ou econômicos.

Segundo autores americanos, observa-se que mesmo com o crescimento significativo das ações de caráter associativo, este modelo sozinho não foi suficiente para atender às demandas sociais, e isto levou o próprio Estado a buscar parcerias junto às organizações. O terceiro setor surge, então, para articular ações que suprissem as necessidades das comunidades mais carentes e que não conseguiam ser sanadas pelo primeiro setor (Estado), muito menos pelo segundo setor (Mercado) de maneira isolada.

Nesse sentido, o terceiro setor propicia um novo dimensionamento entre os demais setores e a sociedade. Por um lado, recebe a atenção governamental na busca de ações que supram as necessidades sociais, ou, pelo menos, que combatam a ineficiência do Estado para cumprir sua responsabilidade social. Por outro, recebe influência da esfera privada, a partir da articulação de interesses convencionais nem sempre provenientes da missão declarada pelas entidades do terceiro setor (VIEGAS; ASSIS; BARRETO, 2014, p. 529).

Lester Salamon é um dos autores de maior respaldo ao discutir a historicidade, influência, características e relevância do terceiro setor em todo o mundo. Presidente do *Johns Hopkins Center for Civil Society Studies* (Centro Johns Hopkins para Estudos da Sociedade Civil) da Universidade Johns Hopkins (EUA), o autor afirma que o mundo só veio demonstrar interesse pelas ações do terceiro setor a partir da década de 1990. Durante muito tempo o setor não teve reconhecimento. Somente a partir das últimas duas décadas, as universidades começam a demonstrar interesse e realizar pesquisas direcionadas ao setor. O Centro de estudos Johns Hopkins realiza a maior pesquisa já direcionada ao setor social, abrangendo mais de 40 países (SALAMON, 2010).

Este estudo busca esclarecer as relações das instituições sociais com os demais setores, conceituando e mapeando o terceiro setor, recentemente nomeado “setor social” pelos seus pesquisadores. Estes acreditam que equipamentos conceituais claros e compreensíveis continuam sendo uma das mais difíceis necessidades na área de ciências sociais e, certamente,

no campo embrionário dos estudos do terceiro setor. Além de elaborar um conceito mais amplo do objeto estudado, estes estudos buscam, também, identificar como este se inter-relaciona com seus vários cognatos regionais, como a economia social, a sociedade civil e o empreendedorismo social (SALAMON; SOLOWOSKI, 2016).

É ampla a discussão sobre a articulação dos três setores. Observa-se que há um longo caminho a ser trilhado em busca de uma maior eficiência na mobilização destes setores em prol de um desenvolvimento social sustentável. Porém, verificando dados históricos de como surgiu o terceiro setor, pode-se compreender que já existe um grande avanço na eficácia das suas atividades. Evoluir conceitos é algo de grande relevância para a sociedade e para a comunidade científica.

### 2.1.1 Resgate Histórico e Marcos Sociais

As atividades do terceiro setor tiveram sua origem através de ações religiosas de caridade e compaixão com os menos favorecidos. Em muitas destas instituições as ações eram voltadas, apenas, para o assistencialismo, ofertando cuidados paliativos e emergenciais que mudavam temporariamente a atual situação do público alvo, mas, que não provocavam mudanças significativas na qualidade de vida destas pessoas. Eram ações imediatas, sem reflexos futuros.

Com o passar dos anos, verificou-se a necessidade de superar esta visão baseada na caridade e no assistencialismo, em prol de atitudes que provocassem resultados contínuos e duradouros, no entanto, preservando as características humanistas e solidárias do terceiro setor.

Então, percebemos que, subjacente a esta humanização, havia mudado a visão do tempo histórico – de uma mudança social absoluta, integral, num futuro de curto prazo (a revolução), passou-se à realidade de um processo complexo, dinâmico, indeterminado e lento de avanços não-lineares e não-automáticos em prol de uma vida em sociedade mais satisfatória para todos/as (ARMANI *et al.*, 2013, p. 16).

Houve mudanças significativas na sociedade a partir do final da Segunda Guerra Mundial (1945) e da queda do muro de Berlim (1989). Uma nova sociedade socialista se formava buscando subsídios para atender as necessidades da população, as quais o governo ignorava. Surgiam interesses econômicos e políticos diferenciados. O medo de que eclodissem grandes revoluções socialistas sempre assombrou os Estados Unidos e a Europa

Ocidental, ou seja, as grandes potências econômicas. Diante deste temor, surge, então, nos países do Ocidente, o “*welfare state*” (“estado de bem-estar social”) (LEE, 2015).

O *Welfare State* ou Estado de bem-estar social, [...] caracteriza-se pela intervenção do Estado na política e economia do país, o Estado assim é uma espécie de promotor, regulador e defensor social e econômico. É dever deste Estado de providência garantir serviços públicos e proteger a população. Todo cidadão teria direito a uma série de bens e serviços tais como educação, saúde, auxílio desemprego, que deviam ser diretamente garantidos pelo Estado ou indiretamente através dele por meio do seu poder regulador (OLIVEIRA, 2012, p. 12).

Em um contexto geral, as lutas por liberdade ao longo do século XIX, nos EUA, possibilitaram ganhos substantivos em termos de garantias democráticas, as quais proporcionaram o surgimento de instituições associativistas e filantrópicas. No Brasil, essas conquistas demoram um pouco mais. Iniciam no século XX, quando mudanças foram possíveis após a reabertura democrática. As instituições do terceiro setor surgem em decorrência das lutas travadas nos movimentos sociais por liberdade e justiça social.

A partir daí iniciam-se discussões acerca da ineficiência das ações de uma sociedade individualista e capitalista que não conseguia apoiar todos aqueles que necessitavam de trabalho. Esse novo modelo de Estado buscou ir além dos lucros almejados pelos grandes empresários, preocupando-se com as necessidades da população, discutindo sobre fatores primordiais para o desenvolvimento de um país como a saúde e a educação de qualidade para todos. Diante disto, a intervenção do Estado na economia foi um passo de grande relevância para o início destas mudanças sociais (GOLDSTEIN, 2007).

O terceiro setor desponta no Brasil logo após a queda do governo Vargas. Durante o governo de Eurico Gaspar Dutra foi promulgada a Constituição dos Estados Unidos do Brasil de 1946, ou Constituição de 1946, que buscava restabelecer os valores republicanos e democráticos da Constituição de 1934. Além de visar dar fim aos instrumentos repressivos criados durante o governo anterior, a nova Constituição garantia e ampliava os direitos trabalhistas. Nesta mesma época foram criadas instituições como o Serviço Social do Comércio (Sesc); o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC); o Serviço Social da Indústria (SESI); e o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI).

Em 1986 foi criada a Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (Fides), que mais tarde deu origem ao Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social em 1993. Em busca de um desenvolvimento econômico, social e ambiental sustentável, este

instituto reúne empresas de todos os setores e de todos os lugares do país, implantando ações que auxiliem na construção de uma nova responsabilidade social, preocupando-se com o bem-estar do planeta e de todos os atores envolvidos neste processo. Trata-se de um esforço em prol da sustentabilidade (SANTOS, 2005).

### 2.1.2 Marco legal do Terceiro Setor no Brasil

Com o passar do tempo, as discussões em torno do terceiro setor foram aumentando e o termo Organização Não-Governamental (ONG) foi utilizado pela primeira vez pelas Organizações das Nações Unidas (ONU) para fazer referências às organizações da sociedade civil que buscavam auxiliar a sociedade quanto às mazelas ocasionadas pela II Guerra Mundial (PHILLIPS; GOODWIN, 2014).

O termo se tornou popular, no Brasil e na América Latina, após a Conferência ECO-92, onde se discutiu a necessidade de uma mobilização mundial em busca de melhorias sociais, econômicas e ambientais. A partir desta, a sigla ONG, apesar de não existir legalmente no Brasil, tornou-se popular e passou a ser utilizada para designar qualquer tipo de organização sem fins lucrativos (SILVA, 2010).

O terceiro setor se solidificou, no Brasil, a partir da criação da Lei das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscips). Em vigor desde 1999, a Lei reconhece as ações deste setor e permite a remuneração de funcionários e dirigentes que se dedicam à gestão executiva destas instituições, mantendo a isenção de impostos como o imposto de renda de pessoa jurídica, da contribuição para o financiamento da seguridade social (Cofins) e da contribuição social sobre o lucro líquido (CSLL) (GOLDSTEIN, 2007).

Segundo Albuquerque (2006) o terceiro setor, juridicamente, é composto por associações sem fins lucrativos, fundações e organizações religiosas. Estas podem ter como títulos: Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS); Utilidade Pública Federal; Organização Social (OS); Registro no Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS) e Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP).

A “associação” caracteriza um grupo de pessoas reunidas em prol de um objetivo comum, sem interesses financeiros. Já a “fundação” se constitui a partir de um patrimônio destacado pelo seu instituidor, com um objetivo específico, mas, voltado a causas de interesse



público. Ambas se classificam como uma pessoa jurídica de direito privado (MANÃS; MEDEIROS, 2012).

Surge, ainda, o termo “entidade” que engloba todos os demais termos designados às organizações privadas de interesses sociais que atuam nas mais diversas áreas de interesse público. Todos os conceitos e termos utilizados para designar uma entidade do terceiro setor, voltam-se às instituições sociais que, independente das ações desempenhadas, têm as seguintes características básicas:

- a) promoção de ações voltadas para o bem-estar comum da coletividade;
- b) manutenção de finalidades não lucrativas;
- c) adoção de personalidade jurídica adequada aos fins sociais (associação, fundação ou organização religiosa);
- d) atividades financiadas por capital próprio, investimento público do Primeiro Setor (governamental) e investimento privado do setor empresarial ou de particulares;
- e) aplicação do resultado das atividades econômicas que porventura exerça nos fins sociais a que se destina ou para incremento do seu patrimônio;
- f) desde que cumpra requisitos específicos, definidos por lei, é fomentado por renúncia fiscal do Estado (FRANÇA *et al.*, 2015, p. 36).

Corry (2010) afirma que independente dos termos designados, uma visão processual deve vir sempre acompanhada de uma definição formal, reconhecendo e questionando a visão e as correntes que produzem tais discursos. Porém, sem fazer distinções aos pensadores, faz-se necessário que a utilização do termo “terceiro setor” esteja em sintonia com as mudanças nas relações entre os diversos atores sociais, e a maneira como os vários tipos de organizações atuam na construção de uma sociedade mais sólida e justa diante das suas desigualdades.

## **2.2 A Sustentabilidade e os Desafios do Terceiro Setor**

Como descrito no capítulo anterior, os movimentos sociais emergentes após a Segunda Guerra Mundial são decorrentes de uma nova sociedade que se mobiliza em torno de ações que possibilitem melhorias na qualidade de vida da população. Diante da nova era da indústria e do consumo, os desgastes através do uso abusivo dos recursos naturais despertaram diversas manifestações e encontros internacionais que passaram a discutir questões relativas ao meio ambiente e ao desenvolvimento.

As primeiras discussões sobre desenvolvimento sustentável surgem em 1968 com o Clube de Roma. Este foi criado por um empresário italiano e um cientista escocês que junto com outros cientistas, políticos e empresários da época iniciaram os estudos sobre o impacto da produção industrial no meio ambiente. Em 1972, o relatório denominado “os limites do crescimento” foi divulgado pelo Clube de Roma. Este fazia uma projeção para os próximos cem anos discutindo, dentre outros fatores, a necessidade de congelar o crescimento da população global em prol da estabilidade econômica e da preservação ambiental (AMARAL, 2013).

Neste mesmo ano, o relatório embasou os debates proporcionados pela Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano, em Estocolmo, que contou com a presença de representantes de 113 países, mais de 200 ONG's e várias entidades da ONU, cujo principal objetivo era discutir formalmente a relação do homem com o meio ambiente. Em 1975 a ONU criou o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) (SANTOS, 2009).

O próximo marco histórico foi em 1983 quando a ONU criou a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente, coordenada pela médica, mestre em saúde pública e ex-ministra da Noruega Gro Harlem Brundtland. Após quatro anos de trabalho, a Comissão Brundtland, como ficou conhecida, apresentou o relatório “Nosso Futuro Comum”. Este, por sua vez, traz um marco do conceito de Desenvolvimento Sustentável, sendo um dos documentos mais citados até os dias atuais. Segundo o relatório:

Desenvolvimento sustentável é um novo tipo de desenvolvimento capaz de manter o progresso humano não apenas em alguns lugares e por alguns anos, mas em todo o planeta e até um futuro longínquo [...]. O desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades [...]. Em essência, o desenvolvimento sustentável é um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e as aspirações humanas (NOSSO FUTURO COMUM *apud* CAMARGO, 2003, p. 71).

O relatório aponta, ainda, a desigualdade e a pobreza como as principais causas dos problemas ambientais, provocando as nações a repensarem as suas políticas públicas, assim como a influência das ações atuais na qualidade de vida das gerações futuras.

Em 1992, a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD), reuniu-se no Rio de Janeiro, contando com a presença de

mais de 100 chefes de Estado. A conferência, que ficou conhecida como ECO-92, torna-se o palco de diversos eventos relevantes para as discussões do desenvolvimento sustentável. Durante a ECO-92 foram firmados acordos ambientais internacionais como a Convenção da ONU de Combate à Desertificação em Países; a Convenção da ONU sobre Diversidade Biológica; a Declaração de Princípios para a Gestão Sustentável de Florestas e a Agenda 21. “Este último preconiza um plano de ação conjunto e participativo entre diferentes setores da sociedade, no sentido do enfrentamento das questões socioambientais” (AMARAL, 2013, p. 133).

Após estes marcos históricos, distintos teóricos como Capra (1996); Rattner (1999); Sachs (2008) e Veiga (2010) evoluem o conceito de desenvolvimento sustentável, contrapondo-se à lógica do capitalismo mundial, ampliando o olhar entre as dimensões ambiental, social e econômica, envolvendo, também, a dimensão cultural e política a este processo de transformação social chamado desenvolvimento.

A abertura do conceito linear e clássico de desenvolvimento visa, tanto no plano discursivo quanto na ação estratégica dos seus atores, a contribuir para a realização do objetivo comum fundamental que deveria consistir na melhoria da qualidade de vida e no bem-estar da humanidade [...] (SANTOS, 2009, p. 108-109).

Capra (1996) utiliza-se do contexto ecológico, social, político e cultural para discutir as questões éticas que envolvem os relacionamentos humanos com o meio em que vive e com o próprio planeta. O autor se ancora nas diversas teorias da evolução do pensamento humano onde se pode dar ênfase nas partes (mecanicista, reducionista ou atomística), ou ênfase no todo (holística, organísmica ou ecológica). Cientificamente, a perspectiva holística ficou conhecida como “sistêmica”, porém, de uma maneira particular, Capra (1996) se utiliza do termo “ecológico” como sinônimo de “sistêmico”. O autor questiona o posicionamento de todos os atores sociais em relação à realidade a sua volta e em relação à sua própria vida.

Rattner (1999, p. 233) traz a sustentabilidade como o princípio estruturador de um “processo de desenvolvimento centrado nas pessoas e que poderia se tornar o fator mobilizador e motivador nos esforços da sociedade para transformar as instituições sociais, os padrões de comportamento e os valores dominantes”. Para o autor, o conceito de desenvolvimento sustentável vai além do exercício analítico de explicar a realidade e requer coerência lógica em suas aplicações práticas, transformando o discurso em uma realidade objetiva.

Ignacy Sachs ao conceituar desenvolvimento, afirma que este não deve ser confundido com crescimento. Pois, segundo o autor “o crescimento, mesmo que acelerado, não é sinônimo de desenvolvimento se ele não amplia o emprego, se não reduz a pobreza e se não atenua as desigualdades [...]” (SACHS, 2008, p. 14). Para que o desenvolvimento seja sustentável, faz-se necessário um equilíbrio entre as dimensões (social, ambiental, territorial, econômica e política), dando ênfase, principalmente, ao princípio da equidade. O autor afirma que se precisa ofertar tratamento desigual aos desiguais, de forma que as normas do jogo favoreçam os participantes mais fracos e possam incluir ações afirmativas que os apoiem.

Sachs (2008) cria o termo “desenvolvimento includente” por oposição ao padrão de crescimento perverso, conhecido como “excludente” (do mercado de consumo) e “concentrador” (de renda e riqueza). Após a apresentação dos diversos argumentos e das dimensões que envolvem a sustentabilidade, o autor faz uma breve discussão sobre o contexto que envolve o termo desenvolvimento:

[...] o desenvolvimento é um conceito multidimensional: os seus objetivos são sempre sociais e éticos (solidariedade sincrônica). Ele contém uma condicionalidade ambiental explícita (solidariedade diacrônica com as gerações futuras); o crescimento econômico, embora necessário, tem um valor apenas instrumental; o desenvolvimento não pode ocorrer sem crescimento, no entanto, o crescimento não garante por si só o desenvolvimento [...] (SACHS, 2008, p. 71).

Ao analisar o pensamento de Sachs, Veiga (2010) complementa a visão do autor, ao afirmar que a expressão desenvolvimento sustentável se afirma, cada vez mais, como aquela que busca discutir a necessidade de um equilíbrio entre o crescimento econômico contínuo e a conservação do meio ambiente, respeitando todos os aspectos que possam contribuir para uma melhor qualidade de vida para todos.

### 2.2.1 Desenvolvimento Institucional: caminho para a Sustentabilidade no Terceiro Setor

Paralelo a crescente discussão em torno do desenvolvimento sustentável, o terceiro setor se fortaleceu e passou a ser uma das principais ferramentas de implementação social dos ideais discutidos na temática sustentabilidade. Após a década de 1980, com o ressurgimento da democracia, houve um fortalecimento das Organizações da Sociedade Civil (OSC's) ao representarem e lutarem pelos principais problemas ambientais, sociais, econômicos e político-institucionais que envolvem a sociedade.

No âmbito organizacional, especificamente no que se refere ao universo das OSC's, muitos teóricos tradicionalistas, ainda, colocam a sustentabilidade nas organizações do terceiro setor associada unicamente a eficiência econômica, ou seja, a sua estabilidade financeira duradoura através da captação de recursos. Apesar desta visão, autores em suas mais diversas áreas de atuação, colocam-se cientes dos fatores multidimensionais que envolvem o conceito de sustentabilidade organizacional no terceiro setor (SANTOS, 2009).

Dentre estes autores, Falconer (1999) e Armani (2001) surgem como os pioneiros em discutir a temática no Brasil e abrem caminho para que outros autores das diversas áreas que envolvem o setor possam evoluir aspectos teóricos e práticos relevantes para a efetividade e aplicabilidade destes conceitos.

Em sua dissertação sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão, Falconer (1999) amplia o conceito de sustentabilidade no terceiro setor quando afirma que:

Sustentabilidade [...] é um termo que se presta a muitos significados, mas é entendido aqui como a capacidade de captar recursos – financeiros, materiais e humanos – de maneira suficiente e continuada, e utilizá-los com competência, de maneira a perpetuar a organização e permiti-la alcançar os seus objetivos (FALCONER, 1999, p. 133).

Armani (2002) traz uma visão que vai ao encontro de Falconer (1999) ao relatar que a sustentabilidade não se centra, apenas, na dimensão financeira, mas em um conjunto de fatores institucionais que irão determinar o êxito duradouro da organização. O autor percebe o desenvolvimento institucional permanente como uma condição essencial para a sustentabilidade, que pode ser vista como a capacidade da instituição de se relacionar criativamente em ambientes instáveis, buscando a credibilidade da sua imagem perante a sociedade, desenvolvendo a capacidade de se reinventar e adaptar-se, quando necessário, levando em consideração aspectos relacionados à cultura e a mudança organizacional.

Se as necessidades sociais vão se modificando, as organizações devem acompanhar essas transformações para continuar atendendo ao seu propósito social. Reconhecer a necessidade de adaptação rompe com a crença de que a aceitação passiva dos parâmetros de financiamento por parte da organização trará sustentabilidade. Deve-se questionar, negociar e julgar se as exigências das agências financiadoras não estão cerceando sua autonomia e orientando os seus objetivos primordiais (SANTOS, 2009, p. 113).

A evolução do conceito de sustentabilidade organizacional no terceiro setor apresenta uma relação intrínseca entre os diversos segmentos que compõem a organização e uma preocupação com a relação destas organizações com os seus mantenedores, sejam eles do setor privado ou público. Diante das inquietações de como estas organizações devem se colocar frente à sociedade, apresentando autonomia e transparência nas suas ações, os autores começam a identificar fatores que podem contribuir diretamente para a sustentabilidade destas instituições (SILVA; COSTA; GOMÉZ, 2011; TUDE, 2012).

Ao analisar estes fatores através da percepção de autores como Falconer (1999); Armani (2001; 2008); Carvalho (2006); Alves Júnior (2008), dentre outros, Silva, Costa e Gómez (2011), em estudo sobre o desafio de harmonizar as dimensões da sustentabilidade em uma ONG, reúnem estes fatores no que eles nomeiam de categorias teóricas da sustentabilidade.

**Quadro 1**– Categorias Teóricas na busca pela Sustentabilidade

<b>CATEGORIAS TEÓRICAS</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
<b>Geração de Receitas e Captação de Recursos</b>	Refere-se à viabilidade financeira. A capacidade de conhecer e desenvolver todas as possibilidades disponíveis de obtenção de recursos, de maneira a tê-los em volume suficiente, de forma continuada e sem gerar dependência ou subordinação a nenhuma fonte individual de financiamento.
<b>Interação com a Sociedade</b>	Capacidade de consolidar e incrementar a atuação organizacional nas comunidades através da articulação de oportunidades sociais.
<b>Legitimidade</b>	Capacidade que a organização possui de ser reconhecida como instituição de caráter assistencialista sem finalidade lucrativa. Deriva das ações que empreendem e do impacto que elas têm na sociedade civil em que se originam.
<b>Preservação e Manutenção do Meio Ambiente</b>	Capacidade organizacional de desenvolver atividades ambientalmente responsáveis na busca pela sustentabilidade.
<b>Orientação Estratégica</b>	A realização de um planejamento estratégico completo sugere a existência de práticas mais delineadas e, por conseguinte, direcionadas para um melhor desenvolvimento organizacional.
<b>Capacidade de <i>Advocacy</i></b>	Capacidade de planejar, promover e influenciar processos de mobilização, organização e articulação sociais, especialmente a capacidade de incidir sobre o processo de constituição de atores e movimentos e sobre as políticas públicas.
<b>Transparência</b>	Uma organização que receba recursos para destinar ao benefício público tem a obrigação de prestar contas de suas despesas, receitas e atuação aos seus parceiros e à sociedade em geral.
<b>Credibilidade</b>	Uma ONG deve possuir idoneidade, seguindo seus propósitos enquanto instituição sem fins lucrativos e lutando por aquilo o que ela defende.
<b>Voluntariado</b>	As organizações devem apresentar, essencialmente, algum grau de voluntariado, tanto no trabalho, quanto no financiamento (doações), podendo ser livremente constituídas por quaisquer grupos de pessoas, sendo a atividade da entidade livremente decidida por seus membros, ou ainda adotar políticas claras de voluntariado.
<b>Avaliação de Resultados e Monitoramento</b>	Envolve uma iniciativa/ação da organização para gerenciar resultados, mudanças e procedimentos da ação da mesma.
<b>Estrutura Organizacional</b>	Capacidade que as instituições possuem em organizar suas atividades, alocar seus recursos, orientar o trabalho, para melhor entender e contribuir com sua missão.
<b>Profissionalização</b>	Capacidade de qualificar o público interno (funcionários ou voluntários), na busca por um melhor desenvolvimento das atividades organizacionais.
<b>Parcerias Estratégicas</b>	Capacidade de estabelecer parcerias, redes ou alianças, articulando estrategicamente com outras entidades ou organizações na busca pelo desenvolvimento das atividades.

Fonte: SILVA; COSTA; GOMÉZ, 2011, p. 83.

Os autores observam que a orientação estratégica é uma categoria que está diretamente relacionada com muitas das ações desenvolvidas pela organização, o que chama a atenção para a sinergia que ocorre entre as diversas categorias teóricas da sustentabilidade. Sobre a necessidade de a organização garantir a adequada sinergia e coordenação entre esta e todas as suas áreas, setores e políticas implementadas, Armani (2008, p. 37) afirma que: “a gestão institucional deve assegurar que se criem e se reproduzam os alinhamentos intersetoriais necessários para que se produzam os efeitos integradores esperados”.

Ao elencar a categoria “Transparência”, Silva; Costa e Gomez (2011) discutem sobre o conceito que Armani (2008) apresenta para o termo “*accountability*”, ou seja, a relevância do setor financeiro das organizações sociais apresentar transparência na sua prestação de contas com a sociedade. Este é um dos principais fatores que auxiliarão estas instituições a gerarem credibilidade e legitimidade ao setor.

Ao buscar estes alinhamentos intersetoriais, verificando-se a necessidade da harmonia entre as diversas categorias que envolvem a sustentabilidade organizacional, Armani (2001) já afirmava que existem duas abordagens que precisam ser postas em prática em uma organização e que uma complementa a outra, direcionando a organização para a sua sustentabilidade. Estas abordagens seriam o enfoque gerencial e o enfoque sistêmico.

Sobre o enfoque gerencial, o autor se refere aos desafios da gestão e das condições de eficácia e eficiência das organizações, em que estas devem se preocupar com a sua “profissionalização”, por intermédio de: “planejamento estratégico, sistema de monitoramento e avaliação com base em indicadores, captação de recursos, marketing, gestão administrativo-financeira, capacitação técnica dos recursos humanos, etc.” (ARMANI, 2001, p. 23).

O enfoque sistêmico também integra a dimensão gerencial, porém, este busca articular a dimensão sociopolítica da organização, ou seja, a sua base social e legitimidade, preocupando-se com a sua transparência e credibilidade (*accountability*), assim como suas ações conjuntas com outras organizações da sociedade civil e com o Estado, com autonomia e capacidade de ofertar serviços de qualidade, promovendo mudança social (ARMANI, 2001).

Diante do avanço nos processos gerenciais em busca da sustentabilidade no terceiro setor, verifica-se que este desponta como algo indispensável para a melhoria dos problemas da sociedade. Estejam estas organizações atuando na saúde, na educação, na cultura, no ambiente, na ação social, ou em qualquer outro setor, torna-se importante ressaltar as mudanças sociais ocorridas nas últimas três décadas, decorrentes do crescimento e desenvolvimento destas Instituições.

## 2.2.2 O protagonismo das Organizações da Sociedade Civil rumo à Sustentabilidade

Observa-se, em estudos publicados a partir de 2013, mudanças que apresentam um novo contexto na implementação das atividades do terceiro setor. Com uma crise econômica internacional que se inicia em 2008, as OSC's se veem obrigadas a repensar os seus processos de gestão estratégica e de recursos. Houve uma nova configuração das organizações internacionais, principalmente, as europeias, as quais reduziram e reorganizaram a sua presença no continente. Estas passaram a realizar uma maior seletividade temática, geográfica e de parceria. Onde antes os financiadores apoiavam as instituições, hoje, estes apoiam programas e projetos específicos, transformando grande parte das OSC's em prestadoras de serviços (ARMANI, 2013; COSTA; HUNGARO, 2016).

Diante de fatores como a crise econômica mundial; a estabilização do apoio financeiro federal no Brasil, dificultando o acesso ao sistema de convênios do governo; e as mudanças dos padrões de desenvolvimento econômico e social, das políticas públicas sociais e dos níveis históricos de pobreza, a sociedade precisa cada vez mais entender qual o papel das OSC's neste processo e como o terceiro setor pode contribuir neste novo contexto em que o país e o mundo se encontram (ARMANI, 2013). Com estas afirmações, o autor deixa claro a sua preocupação para que estas mudanças, principalmente, na maneira como os recursos estão sendo injetados no terceiro setor, não interfiram na autonomia das organizações, e que estas não se percam quanto aos seus propósitos e a sua finalidade social.

É importante destacar que faz toda a diferença para a identidade, autonomia e sustentabilidade de uma OSC o seu grau de autoria nas ações desenvolvidas. Quanto menor seu envolvimento na concepção da ação, como também menor a correspondência entre a nova ação e sua ação habitual, tanto maior será o risco de perda do seu perfil político autônomo no processo [...]. A questão-chave, então, é que as formas de acesso das OSCs a recursos, seu grau de autoria nas ações e os papéis exercidos nos relacionamentos estabelecidos têm implicações importantes para a identidade futura destas organizações (ARMANI, 2013, p. 28).

A discussão sobre sustentabilidade nas organizações do terceiro setor leva a diálogos com visões diferentes, mas, que se complementam e interagem deixando clara a relevância dos processos gerenciais, da profissionalização, da transparência e da autonomia para a durabilidade do setor. Os autores que discutem a autonomia destas organizações tornam explícita a visão de que este fator é fundamental para que elas não percam a razão da sua existência (ARMANI, 2008; VEIGA, 2010; SOUTO-MAIOR, 2013).



São as decisões sobre a missão e os valores organizacionais que irão direcionar as estratégias adotadas, determinando o tipo de relação da instituição com os seus mantenedores e beneficiários. Portanto, a organização deve ser capaz de gerir este relacionamento, preservando a sua autonomia e promovendo o empoderamento de todos que dela fazem parte.

É importante que a organização gere um impacto externo que seja valorizado socialmente e que seja duradouro. [...] O que determina a sustentabilidade dos impactos é o grau de participação dos beneficiários na implementação da ação, o grau de *empowerment* atingido pelos beneficiários e a competência da organização em realizar a intervenção (KEINERT, 2007, p. 152).

Lobato *et al.* (2012) vai ao encontro do pensamento de Keinert (2007) ao afirmar que o desafio da sustentabilidade no terceiro setor vai além da adequada captação e utilização dos recursos financeiros, pois, implica, também, no desenvolvimento das pessoas que fazem parte da organização, na oferta de serviços de qualidade e na adequação destes as necessidades da sociedade, fazendo-se fundamental a participação desta nas atividades da organização, informando-a com transparência e conscientizando-a da relevância do seu papel na construção e implementação destas ações sociais.

### **2.3 Ferramentas de Gestão nas Organizações da Sociedade Civil**

Para que as organizações do terceiro setor tenham um desenvolvimento sustentável, verifica-se a necessidade de melhoria frequente, buscando caminhos sólidos e ferramentas de gestão que lhes apresentem soluções ágeis e ações contínuas, formação de pessoal e otimização de processos.

O tema da sustentabilidade das ONG's ocupa boa parte da agenda pública do setor na atualidade. Embora, desde os primórdios da cooperação internacional com organizações da sociedade civil brasileira (início dos anos 80), fale-se na então denominada "auto-sustentação", somente nos anos recentes o tema ganhou maior projeção e concretude. Desde aquele tempo, o contexto no qual acontece a ação social coletiva apoiada por parceiros mudou muito. Também muito se avançou na discussão sobre as formas de sustentabilidade das ONG's ou, mais amplamente, das organizações do Terceiro Setor (OLIVEIRA, 2011, p. 43).

Diante das observações de Oliveira (2011), verifica-se que a partir do momento que as organizações do terceiro setor tiveram que assumir grandes responsabilidades quanto ao seu processo de gestão, este se tornou um grande desafio na busca por excelência e eficiência em suas atividades, principalmente, administrativas. Para Salamon (2005, p. 105): "quanto

mais estas organizações se empenham na solução de problemas sociais, mais crescem as pressões para aperfeiçoarem seus sistemas de administração e seu desempenho”.

A crise econômica e a falta de credibilidade de alguns países acentuaram as atividades do terceiro setor. Algumas ações do Estado se tornam ineficientes e insuficientes perante as necessidades públicas de áreas como saúde, educação e assistência social. Diante destes desafios, crescem as ações de responsabilidade social mediadas pelas empresas privadas que apresentam propostas de projetos sociais e ambientais, assim como injetam apoio financeiro direto nas organizações do terceiro setor (OLIVEIRA, 2008).

Os EUA e o Reino Unido são modelos de sucesso em empresas sociais. De fato, trata-se de uma vertente atraente a qualquer governo. Por exemplo, o governo coreano sempre buscou alcançar este mesmo *status*, porém, sem muito êxito. O crescimento das empresas sociais na Coreia do Sul é fortemente atribuído ao governo central do país, criando instituições de prestação de serviços com apoio relevante. Os governos locais descentralizados, bem como a estrutura do mercado dominado por grandes empresas são os principais contribuintes para o empreendedorismo no terceiro setor. Apesar da ausência de um Estado de bem-estar social ou de um terceiro setor bem desenvolvido, empresas sociais estão avançando em termos qualitativos e quantitativos, influenciando as políticas sociais de outros países asiáticos (LEE, 2015).

As grandes empresas nacionais e internacionais buscam nas organizações do terceiro setor, ações sólidas e responsáveis, que apresentem além de solidariedade e altruísmo, competência administrativa, inovação e visibilidade de suas ações perante a sociedade. Deve-se observar que por mais que o terceiro setor se utilize de técnicas gerenciais advindas da administração empresarial, existem diversidades entre os dois tipos de empresas que devem ser respeitadas e evidenciadas durante o seu processo de gestão.

Viegas, Assis e Barreto (2014), preocupam-se quanto à cobrança extrema de profissionalização destas organizações para que não sejam esquecidos os seus verdadeiros propósitos. Enquanto as organizações privadas trabalham em prol de objetivos individuais e coercitivos, o compromisso das organizações do terceiro setor deve ocorrer em função das necessidades coletivas, voltando-se às demandas sociais não atendidas por outros setores. A sociedade deve, assim, participar ativamente deste processo.

“[...] Não é mais um setor, é uma dimensão humana do próprio desenvolvimento que envolve tanto o empresário como o pesquisador, ou os profissionais que atuam no Terceiro Setor” (RICO, 2005, p. 91). Observa-se que a cada dia crescem as ações mútuas de ética e

responsabilidade social através de alianças entre o empresariado e a sociedade civil, apoiando e investindo em atividades sociais que buscam um desenvolvimento econômico, social e ambientalmente sustentáveis.

Diante das injustiças sociais persistentes no Brasil, surge um novo conceito de cidadania empresarial, caracterizando as ações daquelas empresas que se inserem nas comunidades, investindo e acompanhando projetos de organizações da sociedade civil que possam modificar a realidade da comunidade local através de suas ações e que propiciem sustentabilidade.

[...] com o fortalecimento do Terceiro Setor em todos os sentidos – como o da legislação, o acesso a recursos financeiros adequados, a conscientização sobre a participação voluntária etc. –, restará às organizações desse segmento prepararem-se para atuar em um ambiente cada vez mais competitivo, fato que as obrigará a um maior grau de profissionalização de seus colaboradores, bem como à escolha de modelos de gestão mais sofisticados, semelhantes aos utilizados pelas organizações do setor de mercado (CAETANO, 2005, p. 129).

Diante da literatura investigada, pôde-se entender que os modelos de gestão utilizados no Terceiro Setor são provenientes dos avanços e estudos destas ferramentas nos demais setores. Através desta inovação, faz-se necessário adaptar tais processos e ferramentas às necessidades e aos objetivos do Terceiro Setor.

### 2.3.1 Administração Estratégica

A Administração Estratégica envolve, de maneira cíclica, a construção de planos de longo prazo, sua execução, seu acompanhamento e sua revisão, com o intuito de conduzir as diversas operações de uma organização. Trata-se de firmar um compromisso através de um conjunto específico de ações que visem o desenvolvimento da organização em todos os seus aspectos. A administração de empresas vê a estratégia como uma combinação de fatores determinantes, competitivos e operacionais, que possam conduzir esta empresa na direção almejada, fortalecendo a sua posição de mercado e competitividade, aumentando, assim, o seu desempenho (THOMPSON JÚNIOR; STRICKLAND; GAMBLE, 2008).

Para que se possa alcançar eficiência e eficácia através da gestão estratégica, busca-se uma integração adequada entre as estratégias e a implementação destas na organização de maneira contínua, buscando o cumprimento da sua missão e demonstrando os seus valores.

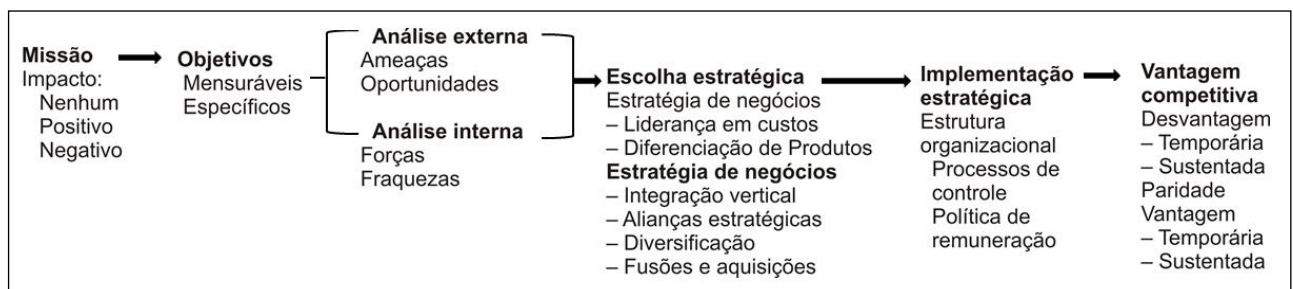
Portanto, as organizações necessitam de ferramentas e práticas que as auxiliem a descobrirem o que deveriam estar fazendo, como e porquê (BRYSON, 2010).

A estratégia é utilizada no terceiro setor como uma ferramenta que auxiliará a organização a evoluir, buscando minimizar a probabilidade de insucessos. Portanto, as organizações devem utilizar os seus recursos (físicos, tecnológicos, financeiros e humanos) com o intuito de reduzir os impactos causados por problemas e identificar as oportunidades. É através da elaboração e execução de boas estratégias que estas organizações poderão alcançar os seus objetivos e propósitos, mantendo-se no mercado.

Uma estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes (MINTZBERG *et al.*, 2007 p. 29).

Segundo Barney e Hesterly (2011) o processo de administração estratégica requer uma organização sistemática das suas etapas, as quais se iniciam a partir da definição da missão da entidade. A Figura 1 apresenta uma visão geral destas etapas que devem ser seguidas sistematicamente.

**Figura 1**– Processo de Administração Estratégica



**Fonte:** BARNEY; HESTERLY, 2011, p. 11.

Assim como nas empresas do segundo setor, as organizações sociais sem fins lucrativos estão sendo intimadas a se mostrarem eficazes e produtivas, apresentando um melhor desempenho das suas atividades. Ressalta-se, então, que o sucesso destas organizações depende da maneira como definem as suas metas e das estratégias implementadas para alcançar os objetivos propostos, considerando relevante a análise das informações internas e externas, bem como a mensuração do sucesso através de mecanismos de controle

(MINTZBERG *et al.*, 2007). Nesse sentido, verifica-se que a gestão estratégica é a principal ferramenta de apoio, possibilitando a otimização dos esforços e a relevância das ações nas organizações do terceiro setor.

### 2.3.2 Planejamento Estratégico

Segundo Oliveira (2013) o planejamento estratégico se apresenta como uma ferramenta que proporciona sustentação metodológica para que se possa estabelecer o melhor caminho a ser seguido pela organização a partir da interação com os fatores externos, atuando de forma inovadora e diferenciada. Fischmann e Almeida (2009, p. 25) complementam o pensamento de Oliveira (2013) ao afirmarem que:

É uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Através do Planejamento Estratégico, realiza-se uma avaliação minuciosa sobre o papel da organização no cenário atual, visando estabelecer quais são os planos futuros da entidade. Isto possibilita traçar com consistência o caminho a ser seguido, através da flexibilização de ações de curto prazo e respeito ao aprendizado diário da organização, mas que mantenham linhas claras e reflitam de maneira consistente nas ações de longo prazo (ANDRADE; FRAZÃO, 2011; FABRIS; MACHADO; BENCKE, 2016).

Diante do crescimento e do desenvolvimento do terceiro setor, fazem-se necessárias adaptações na aplicação do planejamento estratégico, utilizando-o como uma ferramenta relevante na tomada de decisão destas instituições, este deve se apresentar de maneira flexível, permitindo as mudanças necessárias diante das incertezas do mercado em qualquer época.

As ferramentas de gestão que tanto são úteis para empresas “de mercado” devem ser revistas especificamente para uso em empresas sem fins lucrativos. Embora não pareçam, as instituições do terceiro setor também precisam fazer uso de técnicas administrativas eficazes já que precisam desenvolver sua auto-sustentabilidade para poder desempenhar bem seu papel, como também concorrer com outras instituições da mesma natureza que a sua ou não. O uso do planejamento estratégico por instituições do terceiro setor irá contribuir para a adequada alocação de recursos e provocar um fortalecimento financeiro, provando mais uma vez sua eficácia (LIMA FILHO; BRUNI; CORDEIRO FILHO, 2010, p. 12).

A gestão estratégica representa a integração do planejamento estratégico com os esforços de toda a organização “para melhorar o cumprimento da missão, com aprendizagem contínua e a criação sustentada de valor público” (BRYSON, 2010, p. 256). Buscando agregar valor para a instituição através do seu autoconhecimento, têm-se, através do planejamento estratégico, a formulação de um plano de ação que irá guiar a organização por um longo período de tempo, fortalecendo-a e direcionando-a através dos objetivos propostos.

### *2.3.2.1 Etapas do Planejamento Estratégico*

O ato de planejar, dentro das organizações, torna-se parte essencial das suas atividades, contribuindo para a sua continuidade no ambiente em que está inserida. Espera-se que a partir do planejamento estratégico, a organização possa nortear-se quanto à sua missão, visão de futuro, metas e objetivos, incluindo caminhos que a auxiliem a avançar de maneira sustentável. Verificam-se, a seguir, algumas etapas do planejamento estratégico.

#### *a) O Diagnóstico Estratégico e a Análise SWOT*

O Diagnóstico Estratégico é considerado a primeira fase do Planejamento Estratégico. Este se dedica a realizar uma análise do ambiente interno e externo da organização, verificando os pontos fortes e fracos desta, assim como as principais oportunidades e ameaças que envolvam a entidade. A análise de ambiente estuda o cenário em que a organização está inserida não apenas para conhecê-lo ou para identificar determinados fatores, mas, também, para avaliar qual a probabilidade daquele cenário se concretizar.

Oliveira (2013) afirma que este diagnóstico deve ser realizado com precisão, ou seja, da forma mais real possível, pois qualquer erro nesta fase irá prejudicar todas as demais fases do desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico. Diante das constantes mudanças nos cenários organizacionais, nenhuma organização se encontra imune às ameaças do ambiente, portanto, estas devem estar dispostas a fazer revisões periódicas de suas estratégias, dentro de um processo contínuo de identificação das ameaças e oportunidades externas.

O autor afirma, ainda, que ao iniciar um diagnóstico estratégico, algumas informações se tornam essenciais, tais como: considerar o ambiente em que a organização está inserida, assim como as suas variáveis relevantes; saber usufruir das oportunidades e evitar as ameaças que o ambiente pode proporcionar; a organização deve ter pleno

conhecimento dos seus pontos fortes e fracos para que saiba enfrentar as situações do ambiente externo; e, por último, compreender que este processo de análise interna e externa deverá ser integrado, contínuo e acumulativo.

Diversas ferramentas de diagnóstico podem ser utilizadas pelos gestores para realizar a análise de ambiente. Uma das que mais se destaca, desde a década de 1960, é a análise SWOT. Reconhecida pela sua eficiência e praticidade, a *SWOT Analysis* é uma ferramenta que permite estudar a competitividade de uma organização segundo quatro perspectivas: forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) voltadas à organização. A análise SWOT irá fazer a contraposição das informações sobre o ambiente com o conhecimento das capacidades da organização, permitindo a formulação de estratégias realistas para que os seus objetivos sejam alcançados (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011).

As forças e fraquezas são determinadas pela posição atual da organização e se relacionam, quase sempre, a fatores internos. Já as oportunidades e ameaças são antecipações do futuro e estão relacionadas a fatores externos. O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da organização, uma vez que ele é resultado das estratégias de atuação definidas pelos seus próprios membros. Já o ambiente externo está totalmente fora do controle da organização. Mas, apesar de não poder controlá-lo, esta deve conhecê-lo e monitorá-lo com frequência, de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças (DAYCHOUM, 2016, p. 7).

Ferrell e Hartline (2005) apontam algumas vantagens para escolha da análise SWOT como ferramenta de diagnóstico estratégico. A primeira destas caracteriza-se pela simplicidade, pois a sua aplicação não requer treinamentos, nem habilidades técnicas. Outra vantagem é o baixo custo em sua utilização, visto que esta não necessita de sistemas de informação aplicados. Ao utilizar a análise SWOT, torna-se possível integrar e sintetizar várias informações, de natureza qualitativa ou quantitativa, as quais poderão ser transformadas em uma das maiores forças do processo de planejamento estratégico.

Através da análise do ambiente externo, podem-se identificar oportunidades ou ameaças que estão diretamente ligadas ao plano estratégico de qualquer organização. Verifica-se que mesmo as mudanças que ocorrem fora da organização, sejam estas positivas ou negativas, podem afetar o seu desempenho e a sua forma de atuação.

Steiss (2003), ao priorizar as organizações privadas sem fins lucrativos, afirma que uma análise SWOT deve incluir, também, as tendências externas que influenciam a organização, categorizadas em: forças políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, demográficas e legais, incluindo circunstâncias como modificações nas necessidades dos

clientes, aumento da concorrência, mudanças nas regulamentações governamentais, e outros. “Nesse contexto, as organizações devem procurar aproveitar as oportunidades, bem como procurar amortecer ou absorver as ameaças ou, simplesmente, adaptar-se a elas” (OLIVEIRA, 2013, p. 72).

Quanto ao ambiente interno, cabe analisar os fatores que estão diretamente ligados à organização e que podem ser controlados por esta. São avaliadas as ações internas da empresa, as quais foram previamente estabelecidas e executadas pelos seus próprios membros. Faz-se necessário avaliar os seus pontos fortes e fracos, enaltecendo o resultado dos seus pontos fortes e agindo para anular ou minimizar os impactos provocados pelos seus pontos fracos.

Oliveira (2013) afirma, ainda, que as organizações possuem pontos neutros, que são aqueles que em um determinado momento não se encaixam em nenhum parâmetro de avaliação, mas, que posteriormente poderá ser reavaliado como um ponto forte ou fraco, visto que o planejamento é um processo dinâmico e pode sofrer alterações ao longo do tempo. O autor enfatiza as principais funções administrativas que devem ser avaliadas para facilitar a análise interna. São estas: marketing, finanças, produção e recursos humanos.

Após a análise detalhada e isolada dos fatores que influenciam diretamente o ambiente externo e interno da organização, torna-se relevante interligar e verificar a influência de todos os fatores identificados. Heinz Wehrich, em 1982, foi o primeiro autor a discutir a consolidação destes fatores através da matriz SWOT. A Figura 2 representa os resultados da interação entre estes fatores através da percepção de Wehrich (2000) e Steiss (2003).

**Figura 2**– Síntese de Matriz SWOT

		ANÁLISE INTERNA	
		W (Weaknesses) Pontos Fracos	S (Strengths) Pontos Fortes
ANÁLISE EXTERNA	T (Threats) Ameaças	<b>WT (mini-mini)</b> Estabelecer estratégias que minimizem os pontos fracos, amortecendo ou estabilizando as ameaças.	<b>ST (maxi-mini)</b> Aproveitar ao máximo os pontos fortes, minimizando o efeito das ameaças detectadas.
	O (Oportunities) Oportunidades	<b>WO (mini-maxi)</b> Desenvolver estratégias de reforço que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos, aproveitando as oportunidades emergentes.	<b>SO (maxi-maxi)</b> Aproveitar ao máximo os pontos fortes e as oportunidades, desenvolvendo vantagens competitivas.

Fonte: adaptado de WEHRICH, 2000.



As avaliações provenientes dos cruzamentos irão auxiliar os gestores em suas tomadas de decisões, otimizando os fatores positivos e traçando estratégias para resolver os problemas provenientes dos fatores negativos. O cruzamento entre oportunidades e fraquezas possibilita estabelecer as estratégias para modificar o ambiente interno, aproveitando melhor as oportunidades; enquanto o cruzamento entre ameaças e forças pode representar a possibilidade de investir nas defesas da organização, buscando neutralizar possíveis influências negativas vindas do ambiente externo (DAYCHOUM, 2016).

A matriz SWOT auxilia a organização na elaboração dos cenários estratégicos, onde se pode perceber o futuro como “resultado da interação entre tendências e eventos, visualizando os cenários como composições consistentes entre projeções variadas de tendências históricas e as postulações dos eventos específicos” (OLIVEIRA, 2013, p. 121). Ainda segundo o autor, faz-se necessário que a organização estabeleça uma postura estratégica frente ao cenário apresentado, escolhendo o caminho e as ações que auxiliarão na busca pelo cumprimento da sua missão.

A Figura 3 sumariza os cenários intrínsecos à matriz SWOT. A organização pode escolher ou estar em uma das posturas estratégicas apresentadas. Oliveira (2013) afirma que esta escolha pode ser uma combinação destas posturas, efetivando-se de acordo com as necessidades da organização. Observa-se, então, a necessidade de se estabelecer critérios estruturados para a identificação destes fatores, os quais irão nortear a elaboração das demais etapas do planejamento estratégico.

**Figura 3**– Posturas estratégicas das organizações através do SWOT

		Análise Interna Proeminência de:	
		Pontos Fracos	Pontos Fortes
Análise Externa Proeminência de:	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

**Fonte:** OLIVEIRA, 2013, p. 126.

### *b) Missão*

Para Drucker (2001) as organizações sem fins lucrativos perceberam, com o passar dos anos, a relevância do seu compromisso com a administração. Antes, há mais de vinte

anos, administração era um nome feio para os envolvidos com o terceiro setor. Possuía o significado de negócios, e as entidades orgulhavam-se de não se envolverem com o comercialismo. Atualmente, grande parte destas instituições já compreende que necessita da administração muito mais do que outras organizações.

É claro que essas entidades continuam dedicadas a “fazer o bem”, mas também já perceberam que boas intenções não substituem organização e liderança, responsabilidade, desempenho e resultados. Tudo isso exige administração e esta, por sua vez, principia com a missão da organização (DRUCKER, 2001, p. 63).

A missão da organização irá responder “quem somos”, ou seja, busca-se apresentar o propósito desta existir dentro do campo em que atua. Conforme Oda e Marques (2008, p. 54-55): “ela deve ser declarada e divulgada com um formato atemporal e conciso para que sirva permanentemente como meio de identificação, orientando todas as ações e comportamentos de seus colaboradores [...]”. Chiavenato (2004) torna este pensamento mais específico quando afirma que:

A missão de uma organização [...] é a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir. A definição da missão organizacional deve responder a três perguntas básicas: Quem somos nós? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos? No fundo, a missão envolve os objetivos essenciais do negócio e está geralmente focalizada fora da empresa, ou seja, no atendimento a demandas da sociedade, do mercado ou do cliente (CHIAVENATO, 2004, p. 220).

É a partir da missão que as organizações da sociedade civil irão apresentar a sua identidade para a sociedade e aumentar as possibilidades de expandir as suas ações. Definir a missão destas entidades vai muito além de declarar boas intenções e fazer discursos emotivos. Ao contrário, busca-se deixar claro o papel que estas e os seus membros pretendem desempenhar na sociedade, sejam estes colaboradores contratados ou voluntários.

Para o gestor de uma organização do terceiro setor, conhecer a missão e os objetivos destas se torna essencial para a sua tomada de decisão. Se este não sabe porque a organização existe e para onde ela pretende ir; jamais saberá dizer qual o melhor caminho a ser seguido.

### *c) Visão*

É através da visão que se podem identificar quais as expectativas e desejos da organização para o futuro, tendo em vista que estes aspectos irão proporcionar o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado. Pode-se

considerar a visão como os limites que a organização consegue enxergar dentro de um longo período de tempo e com uma abordagem mais ampla. Representa o que a organização pretende ser em um futuro próximo ou distante (OLIVEIRA, 2013). Trata-se de um objetivo atrelado à missão, a ser perseguido em tempo pré-definido, embora longo.

Para que possam resultar em benefícios concretos, tanto a missão como a visão devem ser maciçamente divulgadas nos ambientes interno e externo da organização. Estas também devem sofrer as revisões e adequações eventuais, para se alinharem às mudanças da sociedade, mas com o devido cuidado e cautela para refletir o real papel da empresa nesse mundo (ODA; MARQUES, 2008, p. 55).

De acordo com Tavares (2009) a visão é uma intenção sobre onde se deseja que a organização esteja amanhã em seu ambiente e uma orientação sobre quais ações devem ser adotadas hoje para que isso ocorra. Desta forma, a visão expressa aonde a organização quer chegar e como esta quer ser reconhecida diante da sociedade, dos seus parceiros e das demais partes interessadas.

Lima Filho; Bruni e Cordeiro Filho (2010) afirmam que “enquanto a missão de uma organização é definida em função das competências que seus gestores possuem, a visão é definida a partir do conjunto de crenças e valores dos proprietários do empreendimento, estabelecendo a forma como a entidade deverá ser gerida”.

Portanto, para que uma visão estratégica funcione como uma ferramenta gerencial valiosa, ela precisa: proporcionar um entendimento daquilo que os líderes desejam para a sua organização e; ofertar aos gestores um ponto de referência para que estes possam tomar decisões estratégicas e prepararem-se para o futuro (THOMPSON JÚNIOR; STRICKLAND; GAMBLE, 2008). Enfim, a visão traduz a missão em resultados pretendidos e é o primeiro passo para a alocação de recursos como tempo e dinheiro (SENGE, 1998 *apud* NIVEN, 2008).

#### *d) Valores*

Por valores, entendem-se as crenças, as características e o modo de realização das tarefas que devem orientar a estratégia, a condução das atividades e o comportamento de todos os envolvidos com a organização (gestores e colaboradores). Thompson Júnior, Strickland e Gamble (2008, p. 27) recordam que: “valores, bons e ruins, existem em todas as

organizações. Relacionam-se a tratamento justo, integridade, comportamento ético, inovação, trabalho em equipe, qualidade superior, atendimento de alto nível ao cliente, responsabilidade social e participação na comunidade”.

Ao definir bem os valores e vivenciá-los na prática diária, o clima e a cultura da organização serão muito mais favoráveis aos bons relacionamentos, refletindo positivamente nos resultados das ações dos seus colaboradores. Patah (2016, p. 382-383) afirma que:

Para definir valores, os líderes e gestores de uma empresa devem refletir sobre quais são as convicções éticas, morais e filosóficas da organização e de seus colaboradores, que condutas seus colaboradores devem ter para que essas convicções sejam sempre postas em prática, e quais atitudes sua empresa deve ter para auxiliar na construção de uma sociedade melhor. Após refletir sobre esses três pontos é possível encontrar valores e missões que estão alinhadas ao espírito de sua organização.

Pode-se afirmar, então, que os valores compõem um conjunto de características que definem o comportamento da entidade e, por tanto, devem ser acessíveis a todos. Eles representam as crenças mais fundamentais da instituição e são demonstrados diariamente a partir do comportamento do seu pessoal (NIVEN, 2008). Com um bom desempenho e desenvolvimento, a ética, a conduta ética de seus integrantes, bem como os valores e as convicções primárias da organização devem se tornar parte da sua cultura.

#### *e) Objetivos*

Segundo Drucker (2001) os objetivos definem a estratégia da organização e estabelecem o elo entre a sua missão e os resultados que esta deve perseguir. As metas organizacionais irão orientar as tomadas de decisões, portanto, tais definições devem ser traçadas em sintonia com a missão e a visão de futuro da organização.

Barney e Hesterly (2011, p. 7) enfatizam que “enquanto a missão de uma empresa é uma declaração ampla de seus propósitos e valores, seus objetivos são alvos específicos e mensuráveis que ela pode utilizar para avaliar até que ponto está realizando sua missão”. Os autores afirmam, ainda, que apenas objetivos de alta qualidade estão estreitamente conectados a elementos da missão organizacional e que estes se tornam relativamente fáceis de medir e acompanhar ao longo do tempo.

Os objetivos são as pretensões da organização e estabelece o que se busca atingir e quando obter os resultados, embora não estabeleçam como estes devem ser alcançados. Uma

vez definidos os objetivos, o planejamento estratégico preconiza a definição de indicadores de desempenho que permitam a mensuração periódica da busca pelo alcance de tais objetivos. Destas medidas, parte-se, então, para a determinação de objetivos correlatos, também conhecidos como metas.

As metas organizacionais são formuladas dentro de uma hierarquia complexa que vão desde objetivos organizacionais gerais, estabelecendo as metas principais da organização, apontando para onde esta deve se mover, até um conjunto de objetivos menos permanentes, definindo as metas para cada unidade e subunidades organizacionais e, finalmente, todas as principais atividades programadas dentro de cada subunidade (MINTZBERG *et al.*, 2007).

Essa diferenciação se dá em termos de amplitude (espaço organizacional) e de horizonte (tempo). Segundo Chiavenato (2004) os objetivos organizacionais podem ser diferenciados como:

**Figura 4** – Níveis de objetivos e planos



**Fonte:** adaptado de CHIAVENATO, 2004.

- **Objetivos estratégicos** – são pretensões de longo prazo, voltadas para toda a organização, isto é, de cinco ou mais anos pela frente;
- **Objetivos táticos** – voltam-se para cada unidade específica da organização e focalizam-se no médio prazo de um ano (período fiscal ou contábil da maioria das organizações), podendo, em alguns casos, estender-se de um a cinco anos. São geralmente objetivos divisionais ou departamentais que se relacionam com as áreas de produção, finanças, marketing e de recursos humanos da organização;
- **Objetivos operacionais** – referem-se a cada tarefa ou operação e estão relacionados com o curto prazo. Quase sempre imediatistas, voltam-se para a execução das operações quotidianas da organização. Referem-se geralmente a cada tarefa ou operação especificamente.

Os objetivos possuem graus de importância e prioridades para que se possam evitar conflitos e criar, assim, condições de sinergia entre eles. A missão da organização paira acima de todos, lembrando que a realização de cada um, mesmo que dentro das suas necessidades, unidades e espaços de tempo específicos, devem sempre estar em harmonia com a missão. “Trata-se de compatibilizar e harmonizar as diferentes áreas e os diferentes níveis de objetivos em um todo que produza efeitos sinérgicos” (CHIAVENATO, 2004, p. 233).

As organizações podem estabelecer objetivos quantitativos ou qualitativos. Ao traçar os objetivos, devem-se, também, estabelecer os indicadores que irão auxiliar a medir o desempenho das suas ações.

Antes de a gestão iniciar a determinação dos desafios, quantificados e com prazos de realização, Oliveira (2013, p. 143) afirma que esta deve verificar se os objetivos:

- Estão claros e, perfeitamente, divulgados, entendidos e aceitos;
- São específicos, mensuráveis, realísticos e desafiadores (no caso de se trabalhar com objetivos quantificados e com prazos para realização);
- Apresentam as suas inter-relações de forma esquematizada;
- Estão adequadamente correlacionados a fatores internos – controláveis – e externos – não controláveis – da empresa;
- O sistema de controle e avaliação estabelecido está adequado; e
- As prioridades estão estabelecidas.

Independente do nível hierárquico dos objetivos nas organizações podem-se destacar algumas finalidades relevantes, como: fornecer aos colaboradores um sentimento específico e adequado do seu papel dentro da organização; dar consistência e embasamento sólido à tomada de decisão dos gestores nos diferentes níveis organizacionais; estimular o empenho e a realização baseada nos resultados esperados; e fornecer a base para controlar e realizar as ações corretivas (BARNEY; HESTERLY, 2011).

### 2.3.3 *Balanced Scorecard* como Ferramenta de Gestão Estratégica

O *Balanced Scorecard* (BSC) pode ser entendido como uma ferramenta de suporte à gestão estratégica, apresentando-se eficazmente na corrida pela sustentabilidade organizacional. Kaplan e Norton ao elaborarem este método, na década de 1990, verificaram que mais da metade das organizações eram incapazes de executarem suas estratégias, e que estas necessitavam buscar equilíbrio entre os seus indicadores de desempenho. As empresas,

juntamente com os pesquisadores, estavam convencidas que voltar-se, apenas, à dependência de medidas financeiras de desempenho estava afetando a sua capacidade de criar valores.

A partir da discussão entre um número de alternativas possíveis, estabeleceu-se a ideia de criar indicadores de desempenho eficazes nas demais ações da organização e não apenas no financeiro. Kaplan e Norton rotularam a nova ferramenta como o *Balanced Scorecard* – medidas que impulsionam o desempenho (NIVEN, 2008).

Nessa direção, Niven (2008) define *Balanced Scorecard* como um conjunto cuidadosamente selecionado de medidas derivadas da estratégia de uma organização. As medidas selecionadas para o *Scorecard* representam uma ferramenta de comunicação entre os líderes, seus colaboradores e partes externas interessadas, apresentando os resultados e os impulsionadores de desempenho pelos quais a organização alcançará seus objetivos estratégicos e visão, em busca de sua missão. O autor afirma visualizar o BSC como três coisas: “uma ferramenta de comunicação; um sistema de medição e um sistema de gerenciamento estratégico”.

Kaplan e Norton, ainda em 1997, já sugeriram que o fruto da sua criação era mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais e que as empresas inovadoras já estavam utilizando o BSC como um sistema de gestão estratégica para administrar a longo prazo e viabilizar os seus processos gerenciais críticos. Niven (2008) comunga da visão de Kaplan e Norton (1997) ao afirmar que o verdadeiro poder desta ferramenta está quando ela deixa de ser um sistema de medidas e se transforma em um sistema de gestão estratégica.

A partir da evolução da utilização desta ferramenta dentro dos mais diversos tipos de organizações, pôde-se constatar que o BSC pode ser utilizado para:

- Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- Comunicar a estratégia a toda a empresa;
- Alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia;
- Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais;
- Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
- Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
- Obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 20).

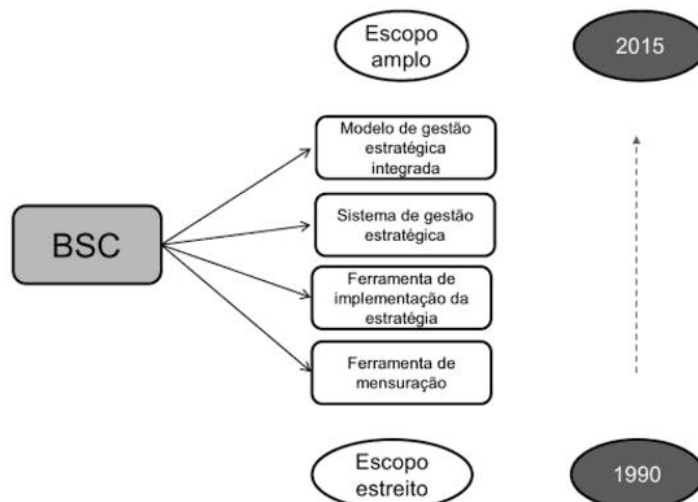
O BSC cria uma estrutura, uma linguagem para comunicar a missão e a estratégia, utilizando indicadores para informar aos colaboradores sobre os vetores do sucesso atual e

futuro. Busca-se, então, articular os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, canalizando as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos de todos os colaboradores da organização, para alcançar as metas de longo prazo (NIVEN, 2008; KAPLAN; NORTON, 2004a).

Torna-se importante ressaltar os cinco princípios que Kaplan e Norton (2004a) elencaram para justificar a existência do BSC como um método eficiente de gestão estratégica: mobilização da liderança, pois os líderes devem vivenciar o BSC como um processo que trará mudanças positivas para empresa, e não, apenas, um sistema de medições; tradução da estratégia em objetivos operacionais a partir da confecção do Mapa Estratégico, estabelecendo indicadores, metas de longo prazo e ações para atingir os objetivos estratégicos; alinhamento da organização em torno da estratégia; comunicação efetiva, transformando a estratégia em uma tarefa de todos os colaboradores; e, por último, o monitoramento contínuo, onde todas as ações devem ser constantemente avaliadas.

Considerando esses aspectos, o BSC surgiu, inicialmente, como um sistema de medidas de desempenho. Com o passar dos anos, Kaplan e Norton verificaram as dimensões que este sistema consegue abordar e transformaram esta ferramenta em um dos mais promissores modelos de gestão estratégica integrada. Veras (2016) ao realizar um apanhado histórico sobre o surgimento e as formas de utilização do BSC, representa a evolução deste sistema conforme a Figura 5.

**Figura 5**– Evolução do *Balanced Scorecard*



Fonte: VERAS, 2016, p. 18.

Diante de um ambiente social cada vez mais dinâmico, esta ferramenta se consolida entre os diversos setores por proporcionar a execução de um planejamento estratégico



integrado, onde todos buscam alinhar os seus objetivos nos mais diversos níveis organizacionais. “A *Harvard Business Review* elegeu o BSC como uma das mais importantes práticas de gerenciamento criadas nos últimos 75 anos” (VERAS, 2016, p. 18).

As empresas com fins lucrativos beneficiaram-se do BSC ao gerar melhores resultados financeiros, alinhando os funcionários com os objetivos corporativos, evoluindo nas decisões de alocação de recursos, conseguindo executar com êxito as suas estratégias e mantendo-se cada vez mais competitivas. Já as organizações públicas e as organizações sociais sem fins lucrativos viram, através deste, um caminho para buscar alcançar as suas missões e ao mesmo tempo uma ferramenta que pudesse auxiliar na transparência das suas ações. Apesar dos três setores apresentarem características e finalidades distintas, todos se beneficiam do BSC como uma ferramenta essencial para o sucesso da sua gestão estratégica.

### 2.3.3.1 *Perspectivas do BSC*

Observa-se, atualmente, nas organizações que não são somente os ativos tangíveis que produzem bons resultados. Antes, ativos tangíveis como indicadores financeiros, por exemplo, eram considerados os principais condutores do valor da empresa. Hoje, verifica-se que ativos intangíveis como o conhecimento dos colaboradores; o relacionamento com os clientes são também importantes. As culturas de inovação e mudanças são os fatores que criam a maior parte dos valores fornecidos por qualquer organização. Niven (2008, p. 7) afirma que: “os funcionários em todos os níveis da organização precisam de dados de desempenho em que possam agir. Esta informação deve ser imbuída de relevância para as suas atividades diárias”.

Pensando nesta dimensão, o BSC é uma ferramenta administrativa que busca integrar e sistematizar os diferentes objetivos no sentido de obter sinergia entre estes (CHIAVENATO, 2004). Em busca deste equilíbrio, Kaplan e Norton estabelecem quatro perspectivas norteadoras: cliente, financeira, processos internos, e aprendizado e crescimento. Etimologicamente, a palavra “perspectiva” vem do latim *perspectus* que significa “olhar através” ou “ver claramente”. O BSC examina a estratégia, tornando-a mais clara, através da lente de diferentes pontos de vista.

### *a) Perspectiva do Cliente*

As organizações sociais sem fins lucrativos, diferente das organizações privadas, colocam a perspectiva do cliente no mesmo nível da perspectiva financeira. Neste sentido, é comum que seu cliente seja percebido, de maneira ampla, como a própria sociedade. Alcançar a sua missão não depende, apenas, da sua responsabilidade fiscal, em vez disso, a organização determina quem pretende servir e como as suas necessidades podem ser melhor atendidas.

A maioria das organizações sabe que tem um público específico de clientes, mas, estrategicamente, ainda generalizam as suas ações. Para melhor conhecê-los, busca-se responder a três questões críticas: "Quem são nossos clientes?", "O que nossos clientes esperam ou exigem de nós?" e, finalmente, "Qual é a nossa proposição de valor em servi-los?" (NIVEN, 2008).

O BSC exige que os líderes traduzam a declaração de missão ampla sobre os serviços aos clientes em indicadores específicos, refletindo sobre os fatores efetivamente importantes para estes (KAPLAN; NORTON, 2004a). Entre as medidas essenciais de resultados estão a satisfação e a retenção dos clientes, assim como a aquisição de novos clientes.

Nas organizações privadas a perspectiva do cliente permite que os gerentes articulem estratégias de clientes e mercados que proporcionarão maiores lucros financeiros e futuros (KAPLAN; NORTON, 2004a). As organizações sociais sem fins lucrativos necessitam ver os seus clientes como a sua principal razão de ser, articulando metas que envolvam a sua satisfação e participação no sucesso das atividades propostas pela Instituição.

### *b) Perspectiva financeira*

A dimensão financeira é a mola propulsora para que se possa efetivar as demais atividades de uma organização. Em épocas de ajuste fiscal e dificuldades econômicas, os objetivos relacionados a este setor assumem um papel relevante no equilíbrio entre as perspectivas abordadas.

No âmbito das empresas privadas, as estratégias giram em torno da lucratividade e interrogam: como aumentar o valor para o acionista? Como aumentar as receitas e reduzir os custos? Nos setores sociais, os gestores se preocupam em: como efetivamente cumprir a sua missão e fazer um impacto distinto aos seus recursos? Nos setores público e não lucrativo, os

objetivos financeiros devem assegurar que os recursos estão sendo utilizados de forma eficiente, minimizando custos. Exemplos típicos incluem: “expandir fontes de receita”, “conter custos” e “utilizar recursos de forma eficaz” (NIVEN, 2008).

A ligação entre a estratégia e a perspectiva financeira dentro do enfoque do BSC se dá pela combinação de forças entre crescimento e produtividade [...]. A perspectiva financeira permite que as diversas unidades estratégicas de negócio vinculem suas propostas de trabalho a um objetivo central para toda a organização, embora, algumas vezes, estejam praticando estratégias financeiras distintas em função do mercado e do momento (REZENDE, 2003, p. 100).

A responsabilidade financeira se torna o foco principal para as organizações sem fins lucrativos, pois estas precisam apresentar transparência na aplicação dos seus recursos. Para estas organizações, cultivar uma estratégia clara e concisa não é tarefa fácil. Muitas produzem documentos extensos e indicadores que não facilitam a visibilidade das suas ações. Identificar a ligação entre as metas financeiras com as demais ações da organização pode ser o caminho para a estabilidade dos gastos e a melhor alocação dos recursos (NIVEN, 2008).

Nenhuma organização, independente do seu *status*, pode operar com êxito e atender às necessidades dos clientes sem recursos financeiros. Após estabelecer as metas financeiras e do cliente, a organização deve identificar objetivos e medidas para os seus processos internos (KAPLAN, NORTON, 2004a).

### *c) Perspectiva dos Processos Internos*

Um processo interno é uma sequência de atividades (e suas respectivas tecnologias de suporte) a serem executadas a fim de que as demandas aos diversos níveis da organização sejam satisfeitas. Os processos internos devem se voltar às medidas que terão maior impacto na satisfação do cliente e na execução dos objetivos financeiros da organização. Os objetivos e medidas para os processos internos de uma organização se constituem em uma das principais inovações e benefícios do BSC.

Ao se depararem com processos internos ainda não trabalhados anteriormente, as organizações sentem a necessidade de fazer o melhor para que possam obter êxito em suas estratégias. Chiavenato (2004, p. 243) cita alguns indicadores que podem analisar a organização do ponto de vista do seu funcionamento interno, são estes: “indicadores de

qualidade dos produtos e processos, inovação, criatividade, capacidade de produção, logística e otimização dos fluxos, assim como a qualidade das informações, da comunicação e das interfaces internas.”

Os indicadores voltados para os clientes são importantes, mas devem ser convertidos em atividades internas da empresa para atender às expectativas dos clientes. Afinal, o desempenho excelente do ponto de vista do cliente decorre de processos, decisões e ações em todo o âmbito da organização. Os gerentes devem concentrar-se nessas operações internas críticas que os capacitam a satisfazer às necessidades dos clientes (KAPLAN; NORTON, 2004a, p. 16).

Niven (2008) ressalta que “a chave para o sucesso do BSC reside na seleção e medição daqueles processos que levam a melhores resultados para os clientes e, finalmente, permitem que se trabalhe em prol da sua missão”. Os objetivos desta perspectiva devem se concentrar na melhoria das atividades existentes, assim como na execução de novos processos internos que possam auxiliar na implementação da estratégia. A melhoria na qualidade do atendimento aos clientes; a eficiência na entrega de serviços e a parceria com a comunidade no desempenho de atividades sociais são exemplos de ações que podem ser representadas nesta perspectiva.

#### *d) Perspectiva de Aprendizado e Crescimento*

As organizações sociais sem fins lucrativos ao trabalharem em prol das suas missões sentem-se dependentes das competências, da dedicação, da motivação e do direcionamento dos seus colaboradores para que possam atingir os objetivos propostos em seus planejamentos. “O sucesso na melhoria do processo de condução, o funcionamento de uma forma fiscalmente responsável e a satisfação das necessidades dos seus clientes dependem, em grande medida, da capacidade dos funcionários e das ferramentas que utilizam para apoiar a sua missão” (NIVEN, 2008).

O aprendizado e o crescimento organizacionais provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Os objetivos financeiros, do cliente e dos processos internos no *Balanced Scorecard*, normalmente revelam grandes lacunas entre as capacidades atuais das pessoas, sistemas e procedimentos, e o que será necessário para alcançar um desempenho inovador [...] (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 29).

A capacitação dos colaboradores em termos de aprendizado e crescimento dentro das organizações é o ponto de partida para que estas possam alcançar os seus objetivos quanto às perspectivas dos clientes e dos seus processos internos. Nesta perspectiva, faz-se necessário atentar para a infraestrutura da organização quanto às habilidades dos seus colaboradores, os sistemas de informação, a cultura organizacional, entre outros.

Kaplan e Norton (2004a) afirmam que diante da competitividade acirrada em todos os setores, as empresas conseguirão lugar de destaque ao investirem em inovação tecnológica e capacitação profissional (ativos intelectuais). Com estes dois pontos as organizações serão capazes de explorar novos espaços e aumentar as suas receitas e credibilidade, agregando maior valor à sociedade. Os objetivos projetados a este nível ajudarão a fechar possíveis lacunas e favorecer um desenvolvimento sustentável.

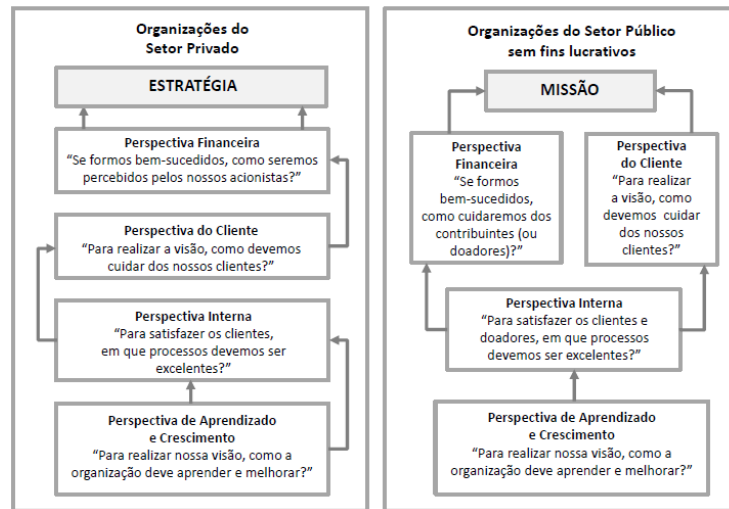
#### 2.3.4 Mapa Estratégico

Grande parte das organizações sociais sem fins lucrativos trabalham com orçamentos restritos e possuem poucos recursos para investimento em infraestrutura organizacional ou desenvolvimento dos colaboradores. Mas, mesmo assim, estas se encontram conscientes da necessidade de investimentos em seus processos gerenciais (PENHA; COSTA, 2012).

O BSC é uma estrutura que permite através das suas quatro perspectivas que qualquer organização, independente do seu orçamento, possa mostrar de forma convincente como está investindo em seus processos internos, capacitando e treinando os seus colaboradores para que estes desenvolvam cada vez melhor os seus objetivos, produzindo benefícios tangíveis para os clientes e as demais partes interessadas (NIVEN, 2008).

Para que esta estratégia seja compreendida por todas as partes interessadas dentro e fora da organização, faz-se necessário expor este processo, deixando claro para os colaboradores qual o caminho que devem percorrer para alcançar o sucesso. Esta comunicação ocorre através do Mapa Estratégico que descreve como a organização funciona e apresenta o que é crítico para o seu sucesso através de objetivos interligados que percorrem as quatro perspectivas. Kaplan e Norton (2004b) ilustram modelos genéricos de mapas estratégicos para organizações do setor privado e organizações do setor público ou entidades sem fins lucrativos.

**Figura 6**– Mapas Estratégicos: o modelo simples de criação de valor

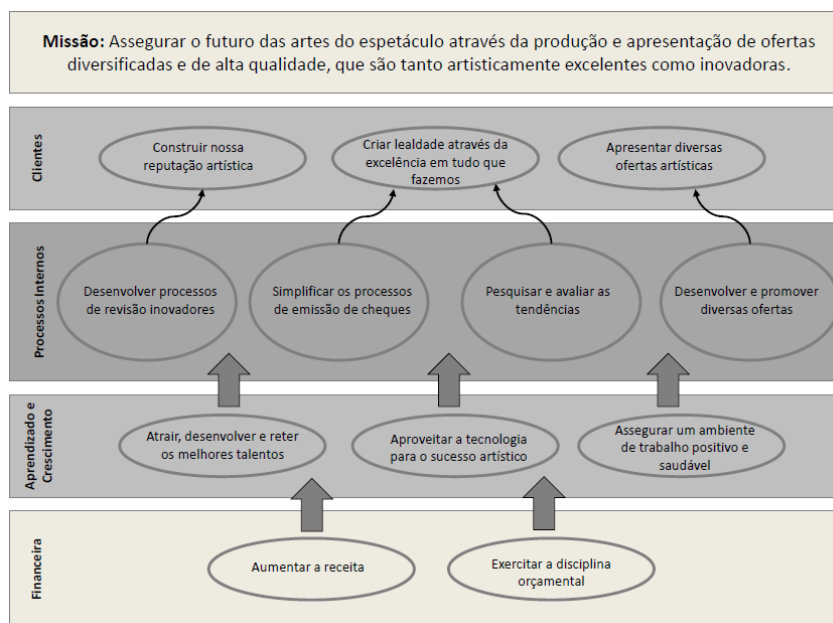


Fonte: KAPLAN; NORTON, 2004b, p. 8.

Ao observar o modelo de mapa para as organizações sem fins lucrativos sugerido por Kaplan e Norton (2004b), verifica-se que as perspectivas cliente e financeira ficam na mesma disposição, representando, que não há uma hierarquia entre estas, mas, que uma só será possível em harmonia com a outra.

Em 2008, Niven evolui o pensamento dos autores acima e discute a necessidade de uma reorganização na hierarquia das perspectivas, afirmando que estas, também, podem ser renomeadas, ou ainda, podem-se acrescentar perspectivas de acordo com as necessidades de cada organização. Identificam-se estas mudanças na figura a seguir, dedicada ao setor das artes:

**Figura 7** – Mapa estratégico Terceiro Setor / Ilustração do Modelo de Niven



Fonte: NIVEN, 2008, p. 16. Traduzido pela pesquisadora.

Observa-se que Niven (2008) traz a perspectiva financeira na base do mapa, afirmando que sem a captação de recursos e a estabilidade financeira através dos seus doadores, o setor sem fins lucrativos não conseguiria alcançar os objetivos das demais perspectivas.

Com a utilização deste sistema a organização consegue traduzir a sua visão e apresentar a história da sua estratégia através dos objetivos dispostos no mapa estratégico e das medidas selecionadas para representá-los no BSC. Observa-se que independente do tipo de organização, os objetivos expostos no mapa buscam uma sinergia entre todas as perspectivas.

Vale lembrar que diferente do setor privado, as organizações sociais sem fins lucrativos não existem para acumular lucro e dividi-lo entre os seus acionistas e, apesar dos objetivos financeiros fazerem parte do seu mapa estratégico, e as medidas financeiras estarem presente em seu BSC, esta não é a finalidade destas organizações. Elas existem para servir a um propósito mais elevado, portanto, pode-se nortear o mapa estratégico a partir da sua missão (no topo) e, se necessário, articular outras perspectivas que estejam engajadas com os ideais da organização (KAPLAN; NORTON, 2004b; NIVEN, 2008).

O mapa estratégico é desenhado em torno da relação de causa e efeito que interliga todas as perspectivas abordadas. A sua construção auxilia a organização a entender a lógica de como e para quem ela precisa criar valores. Pode-se sintetizar o seu processo de construção em quatro etapas: definição da estratégia; identificação das perspectivas necessárias para o desenvolvimento da estratégia; definição dos objetivos estratégicos correspondentes a cada perspectiva; e, relação de causa e efeito entre as perspectivas/objetivos. “[...] Ao criar um Mapa Estratégico e, mais tarde, um BSC, você está tentando criar uma história estratégica harmoniosa que traduz fielmente sua missão, valores, visão e estratégia [...]” (NIVEN, 2008, p. 162).

### 2.3.5 Planos de Ação

Após identificar todas as partes do planejamento estratégico, faz-se necessário implementar as ações projetadas através dos objetivos propostos. Os planos de ação são roteiros que irão direcionar as atividades desenvolvidas para alcançar os objetivos formulados durante o planejamento estratégico.

Os planos de ação lidam com questões táticas e operacionais, voltadas para o médio e curto prazo, e procuram traduzir e moldar as decisões estratégicas em planos mais concretos, capazes de serem entendidos e executados dentro de uma linguagem mais detalhada e específica para cada um dos diversos setores que constituem a empresa (ANDRADE, 2012, p. 100).

Para cada objetivo ou meta estratégica, deve-se traçar um plano de ação que irá direcionar as ações necessárias para se alcançar o resultado desejado. Para se obter êxito na execução do planejamento estratégico, torna-se relevante que cada plano de ação seja realizado de maneira sequencial, definindo o prazo e os recursos necessários para a sua implementação, assim como os responsáveis pela sua execução.

A ferramenta 5W2H é uma das mais utilizadas para construção do roteiro que irá direcionar o plano de ação.

**Quadro 2**– Técnica 5W2H

<b>What</b>	O que será feito?	São determinadas as iniciativas.
<b>Who</b>	Quem fará?	É definido o responsável pelo planejamento e pela execução das atividades.
<b>When</b>	Quando será feito?	São estabelecidos os prazos para planejamento e execução das atividades.
<b>Where</b>	Onde será feito?	É determinado o local (espaço físico) para realização do trabalho.
<b>Why</b>	Por que será feito?	São formulados os indicativos da necessidade, da importância e a justificativa das atividades.
<b>How</b>	Como será feito?	São planejados os meios para a execução das atividades.
<b>How much</b>	Quanto custará?	São levantados os esforços e os custos para realização das atividades.

**Fonte:** FREITAS, 2016, p. 64.

A adoção de um plano de ação irá apoiar as decisões, facilitando visualizar o acompanhamento e a evolução dos resultados da execução do planejamento estratégico, descrevendo como colocar em ação o BSC e as estratégias estabelecidas. “O processo de construção deve indicar as mudanças, os desafios e os novos procedimentos para o alinhamento institucional com as estratégias que a organização pretende adotar” (TORRES *et al.*, 2013, p. 25).

Ao criar um BSC não se pensa, apenas, em termos de objetivos, medidas e metas para cada uma das quatro perspectivas abordadas, mas, também, como se devem considerar as iniciativas ou planos de ação que serão implementados para atender às metas do *Scorecard* (NIVEN, 2008).



### 2.3.6 Indicadores de Desempenho

Executar com eficiência e eficácia a missão de uma entidade sem fins lucrativos é essencial para que esta seja apreciada pela sociedade e pelos demais setores que contribuem financeiramente para sua existência. Medir o desempenho destas organizações tornou-se primordial para um melhor desenvolvimento das suas atividades. O BSC usa a medição como uma nova linguagem para descrever os elementos-chave na realização da estratégia organizacional (NIVEN, 2008).

Para compreender como ocorre todo este processo, torna-se relevante distinguir o significado de dois termos utilizados no BSC, são estes: objetivos e medidas de desempenho. Os objetivos são afirmações que geralmente começam com um verbo no infinitivo, descrevendo as ações que devem ser realizadas em cada uma das quatro perspectivas para que se possa implementar a estratégia. Os objetivos são específicos, porém, menos precisos que as medidas de desempenho. Estas são formuladas a partir do contexto estabelecido pelos objetivos e servirão para monitorar e avaliar a trajetória percorrida em busca destes.

Pode-se afirmar que os indicadores de desempenho se fundamentam nos objetivos e na estratégia da organização. Os indicadores são fundamentais para que se possa entender o que está acontecendo, avaliar a necessidade de mudanças, verificando, também, o impacto das mudanças já implementadas (REZENDE, 2003).

Assim, o mapa estratégico apresenta os caminhos (objetivos) que serão percorridos sequencialmente para executar a estratégia, enquanto as medidas vão além da percepção das ações realizadas, podendo prever as necessidades futuras da organização.

O BSC complementa medidas do passado com as medidas dos vetores que derivam da visão e da missão da empresa e que impulsionam o desempenho futuro. Ele reflete os vários tipos de equilíbrio envolvidos: entre objetivos de curto e longo prazo, entre indicadores financeiros e não financeiros, entre indicadores de resultados ocorridos e de tendências de desempenho futuro e entre uma visão interna de desempenho e outra externa que envolve clientes e acionistas (VERAS, 2016, p. 18).

As organizações podem construir excelentes mapas estratégicos conscientizando a todos das ações a serem desenvolvidas, porém, se estas ações não forem acompanhadas pelas medidas de desempenho, grande parte do seu valor contextual será perdido. Os mapas comunicam o destino estratégico, enquanto as medidas de desempenho dentro do BSC monitora o curso, garantindo que a organização permaneça no caminho correto. “O BSC é

idealmente criado através de uma compreensão e tradução compartilhadas da estratégia da organização em objetivos (no Mapa Estratégico), medidas, metas e iniciativas em cada uma das quatro perspectivas do Scorecard” (NIVEN, 2008, p. 21).

Verifica-se que um dos principais desafios em medir desempenho está na definição do que se pretende medir. O sistema BSC quando utilizado com eficiência oferece uma melhor visão de como relacionar os indicadores de desempenho com os demais elementos do plano estratégico para que estes gerem informações relevantes para a melhor execução das ações planejadas.

Sem o BSC, a mensuração se concentra em indicadores financeiros, como preço e custo. O *scorecard* fornece mecanismos contratuais mais amplos, criando condições para incorporar indicadores referentes a diferentes dimensões, como relacionamento, nível de serviço, cronograma, inovação, qualidade e flexibilidade, além de custo e preço [...] (KAPLAN; NORTON, 2006, p. 17).

Kaplan e Norton (2006) ressaltam que a maior vantagem das organizações em utilizar o BSC como sistema de gestão está no fato deste trabalhar em sinergia com todos os setores da empresa. Quando os colaboradores possuem conhecimento dos objetivos estratégicos e trabalham em prol de metas que se encontram alinhadas com a missão e a visão da organização, estes se sentem motivados para ajudar na implementação do planejamento estratégico e contribuir para o desenvolvimento sustentável desta instituição.

Como o presente estudo busca refletir sobre a utilização de ferramentas de gestão estratégica em uma organização da sociedade civil de apoio à crianças com câncer, torna-se necessário apresentar os atores que estão envolvidos neste cenário, o que o câncer infantil representa enquanto agravo à saúde e como estas organizações sociais atuam ofertando apoio psicossocial as famílias assistidas.

## **2.4 O Câncer Infantil e a Atuação das Organizações da Sociedade Civil**

O câncer representa um conjunto de mais de 100 doenças que se desenvolvem a partir do crescimento desordenado de células anormais que se proliferam, podendo ocorrer em qualquer lugar do organismo. Mutações evidenciadas no DNA de alguma célula podem ocasionar um descontrole do crescimento, onde este tipo celular pode adquirir a capacidade de se metastatizar (SPENCE; JOHNSTON, 2003).

Taxas de câncer infantil estão a aumentar em nível mundial e cerca de 100 000 crianças morrem de câncer antes de 15 anos de idade em todo o mundo, mais de 90% delas em países de baixa e média renda. Aproximadamente 80% das crianças com câncer em países de alta renda sobrevivem. No entanto, em ambientes de baixa renda, muitos casos são detectados demasiadamente tarde para um tratamento eficaz (AMERICAN MEDICAL ASSOCIATION, 2013).

Dados do Instituto Nacional do Câncer (INCA) afirmam que no Brasil, nos anos de 2007 a 2011, os tipos de câncer que mais acometeram crianças e adolescentes (de 0 a 19 anos) foram: as leucemias, doenças mieloproliferativas e doenças mielodisplásicas (29,9%); os linfomas e as neoplasias reticuloendoteliais (16,7%); e os tumores do Sistema Nervoso Central (SNC) e miscelânea de neoplasias intracranianas e intraespinhais (9,4%). Entre os anos de 2010 e 2011, estimou-se 9.386 novos casos de câncer em crianças e adolescentes por ano, o que representa cerca de 2,5% de todos os novos casos de câncer no país (INCA, 2015b).

Nos adultos, atribuem-se as principais causas de câncer a fatores como agentes carcinógenos químicos, radiações, fatores ambientais, suscetibilidade genética hereditária, hábitos passados, tabagismo e outros. Na criança, torna-se mais difícil assimilar a doença a possíveis fatores causais. Embora os autores afirmem que não existe uma causa específica para o câncer infantil, verificam-se que os fatores hereditários e algumas modificações genéticas são os mais citados pela literatura científica (SPENCE; JOHNSTON, 2003; INCA, 2015b).

Alguns problemas genéticos passam despercebidos, porém, existem mutações germinativas que se manifestam através de defeitos em muitos outros genes, e isto pode ter um resultado devastador.

Síndromes de imunodeficiências adquiridas ou hereditárias estão associadas com maior frequência a tumores malignos, aproximadamente 100 vezes mais do que a população geral. Crianças portadoras de síndrome de Wiskott-Aldrich, anemia aplástica apresentam maior frequência de leucemia aguda. Crianças portadoras de síndrome de Down (trissomia do 21) também apresentam, com maior frequência, leucemia aguda. Crianças portadoras de esclerose tuberosa apresentam, com maior frequência, tumores cerebrais (CAMARGO; LOPES, 2000, p. 2).

Diante da ausência de fatores específicos que possam desencadear o câncer infantil, o diagnóstico desta doença se torna um desafio para os médicos pediatras, que são aqueles que têm contato com a criança desde as suas primeiras semanas de vida. A detecção precoce é um

fator de grande relevância para as possibilidades de cura, sendo o pediatra um profissional fundamental no diagnóstico, encaminhamento, e no acompanhamento durante e após o tratamento (INCA, 2013).

Camargo e Lopes (2000) dissertam sobre a dificuldade no diagnóstico do câncer infantil e afirmam que este pode se apresentar de três maneiras:

- **Com massa palpável:** de difícil identificação, raramente consegue-se o diagnóstico apenas pelo exame clínico. A maior parte destes deve ser acompanhada e biopsiada caso não desapareça.
- **Com sintomas diretamente relacionados ao tumor:** alguns tumores podem provocar alterações fisiológicas significativas como sinais neurológicos, dor, hematúria, sangramento intestinal, dentre outros.
- **Com sintomas não especificamente relacionados ao tumor:** a maioria dos tipos de câncer infantil, infelizmente, apresenta sintomas inespecíficos dificultando o diagnóstico. Dentre estes, podem-se destacar: dores articulares, febre de origem indeterminada, diminuição da atividade física, perda de peso e mudanças de humor.

Quando o diagnóstico passa a ser tardio, infelizmente, passa a acarretar inúmeras consequências desagradáveis como: necessidade de tratamento mais agressivo com menor chance de cura; maior possibilidade de sequelas tardias, com impacto negativo na qualidade de vida; compressão mecânica de estruturas vitais; e disfunção orgânica estabelecida devido ao tumor (INCA, 2013).

Depois de diagnosticado o câncer, a criança ou o adolescente deve receber o tratamento adequado, com o auxílio de uma equipe de saúde especializada. O tempo decorrido entre o diagnóstico e o início do tratamento pode ser influenciado, diretamente, pela disponibilidade de medicações e profissionais capacitados. Os principais tipos de tratamentos utilizados são: cirurgia, quimioterapia, radioterapia, transplante de medula óssea, entre outros. Alguns destes tratamentos diminuem a imunidade e debilitam a criança que, conseqüentemente, necessita de cuidados específicos relacionados aos efeitos colaterais provocados por estes (CARVALHO *et al.* 2008).

Atualmente, o câncer infantil é conhecido como uma doença que tem um bom prognóstico. Quando descoberto precocemente as chances de cura podem chegar a 70%. Apesar dos avanços científicos nos métodos de tratamento, a doença ainda é rodeada de estigmas e incertezas que exercem forte impacto negativo na vida das pessoas. Além dos

fatores sociais e econômicos, os problemas psicológicos são reflexos destas mudanças. Este é um diagnóstico difícil em qualquer fase da vida, porém, quando a família recebe o diagnóstico de câncer em uma criança, projeta-se uma sensação especial de crueldade e ameaças, por estar uma vida inteira pela frente e pelas possibilidades dos seus sonhos serem interrompidos por consequências da doença (SALES *et al.* 2012).

Não são apenas os impactos simbólicos que a doença traz, mas, etapas que deveriam ser vivenciadas e são interrompidas pelo diagnóstico do câncer. Muitas vezes, a doença surge em um momento em que a criança ou o adolescente estão em busca de independência e autoafirmação. De repente, verifica-se uma realidade perturbadora, onde todos os seus planos serão adiados e a criança necessita se adaptar às mudanças ocorridas a partir daquele momento. O distanciamento dos familiares, o ambiente hospitalar, as mudanças em sua autoimagem são algumas das situações que a desafiam (LIMA, 2012).

Diante destes desafios, verifica-se a importância de um atendimento de saúde holístico, realizado a partir de uma equipe multidisciplinar que ofereça todo o suporte profissional à criança para que esta compreenda a importância do tratamento ofertado e possa colaborar para o sucesso deste. Os profissionais devem preparar a criança para a rotina que irá enfrentar, mesmo que as informações sobre o tratamento não sejam recebidas com satisfação, devido ao desgaste físico e os efeitos colaterais que este possa causar. Estas informações farão com que a criança se sinta amparada e se prepare para o enfrentamento da situação (GOMES, 2013).

[...] observa-se que, muitas vezes, quando o sujeito recorda dos momentos da doença a vida perde um pouco a cor, demonstrando a importância de ações humanizadas voltadas para a projeção e elaboração dessas vivências. Nota-se, portanto, a necessidade de dar voz ao paciente e permitir o diálogo [...]. Todas essas ações de atenção ao paciente possibilitarão uma melhor qualidade de vida e minimização do sofrimento (REZENDE *et al.* 2013, p. 31).

A partir do diagnóstico do câncer infantil, muitos são os desafios a serem superados pelo paciente e seus familiares. A interrupção das atividades de vida diárias da criança e a intensa rotina de períodos frequentes internada podem repercutir nos seus processos de crescimento e desenvolvimento. É direito da criança e do adolescente ter acesso a um diagnóstico rápido e preciso, assim como um tratamento adequado e equitativo, por profissionais de saúde capacitados a atender as suas necessidades físicas, sociais e psicológicas, em busca de uma melhor qualidade de vida para estes e seus familiares (NÓIA, 2015).

Em estudo realizado sobre o impacto do diagnóstico de câncer infantil na vida dos familiares e cuidadores, Beck e Lopes (2007b) verificaram, através do depoimento destes, que alguns se mostram interessados em saber sobre todas as etapas do tratamento, mas, outros preferem não falar sobre o assunto, evidenciando o medo sobre os seus possíveis desfechos. Muitos demonstram angústia e insatisfação ao perceberem alguma indiferença da equipe de saúde em prestar informações sobre o andamento da doença e as consequências das terapêuticas. Os cuidadores e familiares se sentem apreensivos ao pensarem que pode ocorrer uma piora do quadro clínico, e se estes conseguirem realizar com êxito os cuidados que terão que assumir.

Di Primo *et al.* (2010) afirmam que o papel dos profissionais de saúde vai muito além dos cuidados fisiopatológicos da criança com câncer. Torna-se importante assistir à família, auxiliando-a a vivenciar com dignidade esta situação, para que esta possa ofertar o apoio necessário à criança, sentindo-se, ambas, amparadas e acolhidas.

Constatamos que quando um membro da família, neste caso a criança, é acometida por uma doença, a família em si exerce a função de proporcionar recursos físicos e também emocionais para manter a saúde e um sistema de apoio tão necessário nesse momento (DI PRIMIO *et al.* 2010, p. 338).

O sofrimento destas famílias se torna um conceito muito amplo e complexo, pois este pode ser caracterizado pela dor física da criança, pelo sentimento de perda da família, pela vulnerabilidade que ambos, família e criança, passam em sair do seu convívio social, e muitos outros fatores. O Terceiro Setor através das ações desenvolvidas pelas organizações da sociedade civil voltadas ao apoio de crianças e adolescentes com câncer, buscam, junto ao serviço público de saúde e demais órgãos, ofertar assistência humanizada para que estas famílias vivenciem de maneira digna todo o processo de diagnóstico, tratamento, cura e reabilitação social destes pacientes.

Frente a esse panorama, com o passar dos anos, aumentou o número de Instituições de apoio à criança com câncer em todo o Brasil. Estas foram se fortalecendo e evoluindo o olhar, o pensar e o agir enquanto instituições filantrópicas. Vale ressaltar as características, os objetivos e as ações desenvolvidas por algumas destas organizações.

O Brasil tem, atualmente, bons exemplos de organizações sociais sustentáveis que se consolidaram e são referências no apoio às crianças e adolescentes com câncer. Alguns fatores influenciam diretamente no surgimento destas instituições. Pode-se citar a iniciativa dos próprios profissionais que assistem estas crianças na atenção terciária à saúde e identificam situações que o serviço não consegue absorver; assim como a mobilização de

alguns grupos sociais que se sensibilizam com a causa e sentem-se atraídos a realizar estas ações, seja por solidariedade, religiosidade ou responsabilidade social.

Verifica-se que, independente dos fatores que os unem, o propósito maior destas instituições mobiliza uma legião de profissionais e voluntários que realizam suas atividades desenvolvendo ações sociais que possam complementar os serviços ofertados pelos hospitais de referência. Inicia-se, assim, uma grande jornada filantrópica que se solidificou, cresceu e propagou as suas ações, transformando estas instituições em grandes redes de apoio a criança com câncer em todo o país.

O Grupo de Apoio à Crianças com Câncer (GACC), do Estado do Rio Grande do Norte, é um dos exemplos de instituições sustentáveis. Fundado em 1988, este sempre foi movido pelo forte sentimento de amor ao próximo e caridade, com uma intensa influência da religiosidade. A partir do ano de 2009, a organização viu a necessidade de engajar-se nas qualificações solicitadas pelos órgãos sociais vigentes no Brasil, buscando ultrapassar a visão do assistencialismo e passando a desenvolver um trabalho contínuo com os seus usuários, orientando-os e auxiliando-os em suas necessidades, porém, evitando uma relação de dependência.

Além das doações voluntárias de pessoas da sociedade civil, o suporte e vínculo com agências sociais, como empresas, entidades religiosas, instâncias hospitalares e segmentos da imprensa local, disponibilizavam ao GACC recursos para prestar um apoio bastante amplo às famílias [...]. Para as famílias que eram do interior do Estado, a maior forma de apoio oferecida pela instituição se dava através da disponibilidade de estadia durante os períodos de consultas, exames e internações na capital (NÓBREGA, 2011, p. 10-11).

Atualmente, a organização conta com aproximadamente duzentos voluntários, onde cerca da metade vem atuando efetivamente em seus setores. Além das doações advindas da sociedade e das empresas, o GACC conta, também, com o auxílio do Governo Federal. Apesar da burocratização necessária para a sustentabilidade da organização, esta nunca deixou de defender os seus princípios humanistas de solidariedade, carinho, caridade e atenção aos seus usuários.

Assim como em outras instituições sólidas de apoio às crianças com câncer, as principais atividades desenvolvidas pelo GACC são: apoio psicológico e espiritual aos pacientes e familiares; alimentação diferenciada com o apoio de nutricionistas; auxílio de medicamentos e exames (baixa e média complexidade); doações mensais de cestas básicas;

atividades de lazer e sociabilidade; apoio jurídico; atendimento odontológico; transporte e hospedagem para as famílias que residem em cidades distantes do hospital (NÓBREGA, 2011).

Para que exista grande possibilidade de cura, a criança com câncer deve ser assistida por uma equipe médica competente, recebendo os medicamentos e tratamentos ofertados pelo serviço de saúde, porém, não são somente estes auxílios que suprirão as suas necessidades humanas básicas. A doação de pequenos gestos, olhares, conselhos, sorrisos fazem uma grande diferença na vida dessas crianças. A ajuda destas redes de apoio através da humanização das ações ofertadas, diferencia-se das demais por possibilitar que os seus usuários se sintam envolvidos e reconhecidos enquanto seres humanos (LIMA, 2012).

Outro fator relevante nestas instituições é a necessidade de uma infraestrutura adequada ao desenvolvimento das suas atividades. O Instituto do Câncer Infantil do Estado do Rio Grande do Sul (ICI-RS) é uma organização filantrópica, sem fins lucrativos e de utilidade pública que teve a oportunidade de investir nesta estrutura, construindo uma unidade hospitalar especializada no tratamento da doença. Na época da sua fundação, em 1992, o Instituto arrecadou, através de doações, US\$ 2,6 milhões de dólares.

[...] podemos perceber que a preocupação principal da instituição é com a cura do câncer infantil, tendo como objetivo final o bem estar da criança e do adolescente em tratamento contra o câncer. Estes são o maior público-alvo da instituição, os quais representam fisicamente o motivo pelo qual o ICI-RS foi constituído (BENITES, 2012, p. 39).

O Instituto possui o núcleo de serviço social ofertando atendimento integral a crianças e adolescentes. O núcleo de boas vindas é responsável pelo acolhimento dos pacientes e visitantes, realizando visitas guiadas àqueles que desejam conhecer melhor a Instituição. Todas as programações são realizadas pelos voluntários.

O ICI-RS desenvolve programas de pesquisas voltados para a descoberta de novos tratamentos do câncer infantil, utilizando-se do monitoramento clínico e do gerenciamento dos dados ofertados pelo serviço de oncologia pediátrica.

Algumas áreas foram desenvolvidas almejando o bem-estar da criança durante todo o processo de tratamento. Com a aquisição da área de recreação, objetivou-se a criança conseguir uma melhor adaptação ao ambiente hospitalar, sentindo um menor impacto na mudança de ambiente e no distanciamento do convívio social em que estava inserida. Este



espaço auxilia, também, no desenvolvimento psicomotor da criança, através das brincadeiras proporcionadas (LEAL, 2012).

São muitas as ações desenvolvidas pelo ICI-RS, dentre elas podem-se destacar: tratamento odontológico; ensino de práticas artísticas às mães e pacientes, proporcionando a criação de produtos artesanais; atividades musicais, plásticas e dramáticas voltadas para as crianças e adolescentes assistidos; auxílio financeiro com doações de cestas básicas e roupas aos mais necessitados e outros.

Desde o ano de 2002 o Instituto possui sede própria distribuída em quatro andares. O Instituto conta com uma diretoria engajada no planejamento das ações e nas tomadas de decisões estratégicas, conscientes da importância das ferramentas de gestão para o seu pleno desenvolvimento. “[...] Podemos observar que a instituição é tratada de modo positivo, através do reconhecimento de suas atividades pelos órgãos regulamentares, com premiações e solenidades de reconhecimento” (BENITES, 2012, p. 64).

Depois de 20 anos de atuação, a parceria entre o Hospital de Clínicas da cidade de Porto Alegre e o ICI-RS colhem os seus frutos. O índice de cura chega a ultrapassar 70% dos casos atendidos e suas ações os transformaram em uma referência no tratamento de câncer para a América Latina. O sucesso desta parceria não se dá apenas pelo grande investimento em pesquisas científicas, mas, pela cumplicidade deste com o apoio social e psicológico ofertado aos pacientes e familiares (LEAL, 2012).

Considerando a longevidade do tratamento e o fato do seu êxito depender de vários fatores, identificamos o fato de os pacientes serem acolhidos nessas instituições e receberem o apoio tanto material como emocional, necessários para superarem melhor as situações conflitantes nos seus mundos e tentarem reorganizarem-se enfrentando a experiência de viver e conviver com a doença (LIMA, 2012, p. 187).

O principal fator comum entre as instituições apresentadas é o compromisso com as suas missões e os seus objetivos. Estudos apontam que a sustentabilidade destas vem de uma preocupação maior em aliar a causa a um processo de gestão satisfatório que enfoque as questões que dizem respeito ao funcionamento interno, mas que se preocupe, também, com a inserção sociopolítica destas organizações (OLIVEIRA, 2011).

Há um forte investimento no fortalecimento da imagem e na capacitação de pessoas dentro destas instituições. A utilização de diversas técnicas de gestão auxiliou no bom desempenho das organizações e ajudou na qualificação profissional de seus colaboradores.

[...] podemos perceber a necessidade da entidade se profissionalizar e adotar estratégias para oferecer um serviço de qualidade, atender as demandas pela expansão do trabalho e um aumento quantitativo da clientela atendida. Tudo isso, proporciona uma maior visibilidade das ações e concomitantemente uma maior captação de recursos que garante a sua sobrevivência (LIMA, 2010, p. 99).

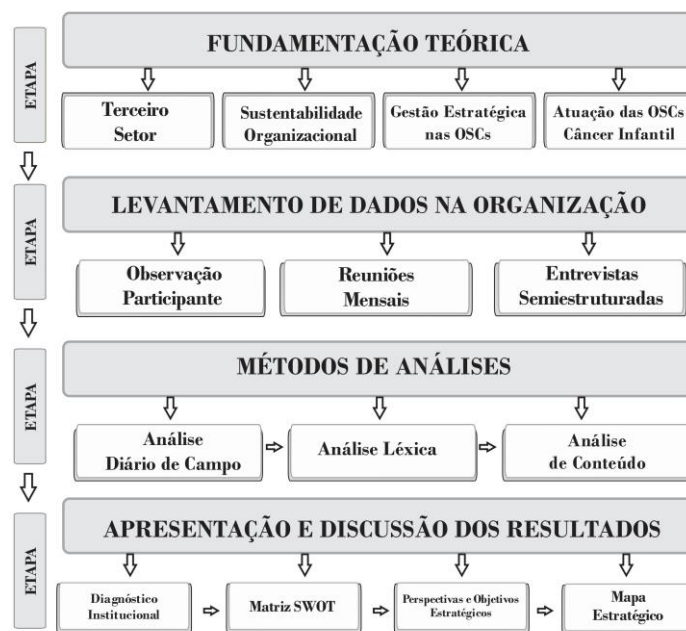
O segredo do sucesso está no comprometimento da gestão com a causa. A solidariedade continua sendo um fator motivador, porém, tornou-se necessário atrelar esta às ferramentas de gestão que pudessem auxiliar no bom desempenho destas organizações sociais, solidificando-se ao passo em que conseguem assimilar a sua missão e os seus objetivos às ferramentas administrativas como, por exemplo, um planejamento estratégico de qualidade que culminam em uma maior visibilidade e credibilidade destas perante a sociedade que se sente segura e ciente do destino de suas doações (LIMA, 2010).

Verifica-se que realizar uma gestão eficiente sem necessariamente burocratizar as suas ações é um grande desafio enfrentado pelas organizações sociais. Deve-se ressaltar a importância do diálogo e da participação de todos os envolvidos, motivando-os e reconhecendo a relevância da atuação de cada membro para o crescimento e desenvolvimento sustentável destas organizações.

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO

A seguir, apresentam-se os materiais e métodos utilizados para alcançar os objetivos propostos pelo presente estudo, caracterizando o local da pesquisa, os sujeitos do estudo, os instrumentos de coleta de dados e os tipos de análise efetuados. Nesse sentido, considerando a complexidade do tema em investigação, optou-se por ilustrar esquematicamente as etapas da pesquisa, disponibilizando-as conforme observado na Figura 8.

**Figura 8** – Etapas da pesquisa



**Fonte:** autoria própria, 2016.

#### 3.1 Delineamento do Estudo

O presente estudo se caracteriza como um estudo de caso, exploratório-descritivo, com uma abordagem mista. O mesmo, ainda, classifica-se como pesquisa participante.

Ao discutir a relevância do estudo de caso em pesquisas sociais, Yin (2015, p. 4) afirma:

Seja qual for o campo de interesse, a necessidade diferenciada da pesquisa de estudo de caso surge do desejo de entender fenômenos sociais complexos. Em resumo, um estudo de caso permite que os investigadores foquem um “caso” e retenham uma perspectiva holística e do mundo real – como no estudo dos ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, a mudança de

vizinhança, o desempenho escolar, as relações internacionais e a maturação das indústrias.

Ao investigar os processos de gestão de uma organização do terceiro setor, o presente estudo incorporou o método do estudo de caso que auxiliou na condução da pesquisa de forma rigorosa; administrando cuidadosamente o nível de esforço e compreendendo a vantagem comparativa da pesquisa. Segundo Yin (2015, p. 17) o estudo de caso busca: “investigar um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes”.

Conforme Gil (2007) o conceito de caso e a delimitação da unidade-caso não é uma tarefa fácil. Faz-se necessário muito esforço e cuidado para se traçar os limites de um objeto pesquisa. A totalidade de um objeto físico, biológico ou social é uma construção intelectual. Para obter tal êxito, o estudo de caso requer procedimentos de coleta de dados variados. O uso de múltiplas fontes de evidência, assim como a criação de uma sólida base de dados a partir de diversos registros, aumenta o nível de confiabilidade da pesquisa.

A investigação do estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado conta com múltiplas fontes de evidências, com os dados precisando convergir de maneira triangular, e como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e a análise de dados.

O estudo de caso descritivo apresenta o fenômeno de maneira detalhada com o intuito de facilitar a sua compreensão, constituindo uma base de dados para pesquisas comparativas subsequentes e construção de teorias (YIN, 2015). Este estudo se torna descritivo quando busca apresentar o fenômeno estudado através da observação, do registro e da análise dos processos gerenciais do instituto estabelecendo relações entre as variáveis. Como este, também, busca proporcionar uma maior familiaridade com o problema, trazendo uma nova visão das variáveis envolvidas, classifica-se, ainda, como exploratório.

A caracterização do estudo como pesquisa exploratória normalmente ocorre quando há pouco conhecimento sobre a temática a ser abordada. Por meio do estudo exploratório, busca-se conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa (RAUPP; BEUREN, 2010, p. 80).

As necessidades de qualificação profissional e da utilização de ferramentas da gestão estratégica no Instituto investigado apresentam a oportunidade de explorar o objeto de pesquisa, identificando os fatores que se inter-relacionam ao buscar fazer desta instituição uma OSC sustentável. Para aproximar-se deste objeto de estudo, optou-se pela realização da pesquisa participante.

Ao falar sobre esta modalidade de estudo científico, Santos (2007) afirma que a pesquisa participante pensar o mundo social e as suas transformações de uma maneira dialética, “realizada a partir da presença, da posição e dos interesses das classes populares.” E para defender os interesses sociais presentes na problemática, faz-se necessário que o investigador se insira no campo a ser pesquisado, onde este assume um compromisso social, político e ideológico com a causa social investigada.

A pesquisa, ao apresentar sugestões sobre uma gestão estratégica sustentável para o Instituto, trabalhou, junto com os seus gestores, reforçando a relevância dos seus trabalhos em busca das ferramentas gerenciais adequadas, fortalecendo a autonomia destes nesse processo.

Os processos, as estruturas, as organizações e os diferentes sujeitos sociais devem ser contextualizados em sua dimensão histórica, pois são momentos da vida, vividos no fluxo de uma história; e é a integração orgânica dos acontecimentos de tal dimensão que, em boa medida, explica as dimensões e interações do que chamamos uma realidade social (BRANDÃO, 2007, p. 54).

Diante desta afirmação, Brandão (2007) revela a necessidade de se estudar a dimensão histórica que constitui o campo da pesquisa, afirmando a importância de se conhecer e respeitar as características do espaço, da comunidade e de todas as pessoas envolvidas no ambiente social investigado, proporcionando uma pesquisa interativa e humanizada.

Contribuindo com a análise do estudo, utilizou-se da abordagem mista (qualitativa e quantitativa), fazendo uso tanto dos recursos e técnicas estatísticas, como da análise subjetiva dos diálogos para discutir os resultados da pesquisa.

Ao mencionar a relevância da utilização das análises mistas em pesquisas sociais, May (2004, p. 146) ressalta:

[...] ao avaliar esses diferentes métodos, deveríamos prestar atenção, [...], não tanto aos métodos relativos a uma divisão quantitativa-qualitativa da pesquisa social – como se uma destas produzisse automaticamente uma verdade melhor do que a outra -, mas aos seus pontos fortes e fragilidades na produção do conhecimento social. Para tanto é necessário um entendimento de seus objetivos e da prática.

Ao falar sobre o cenário organizacional, defende-se a utilização de pesquisas com um enfoque múltiplo, pois, no campo da Administração, este cenário se torna, ao mesmo tempo, complexo e mutante. “Se estudar o ser humano isoladamente já é uma tarefa desafiadora, entendê-lo no ambiente organizacional é uma tarefa ainda mais árdua” (GOMES; ARAÚJO, 2005, p. 8).

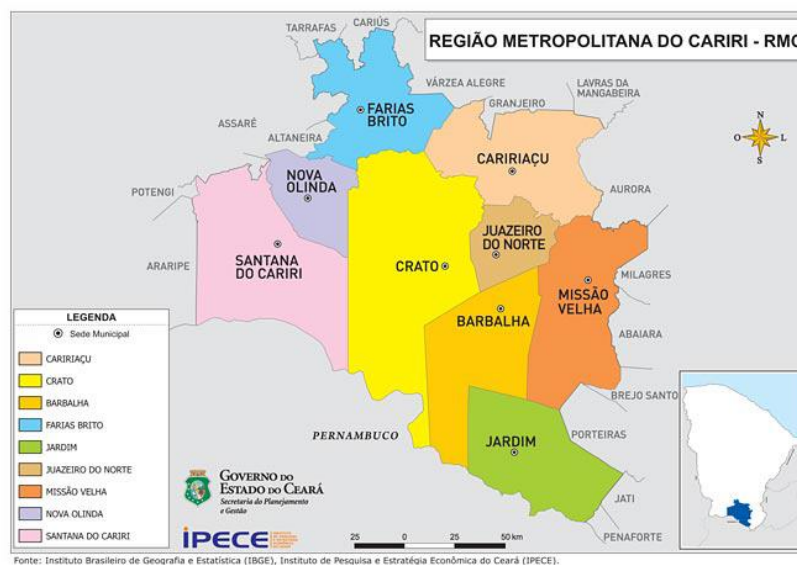
Sobre a utilização de pesquisas mistas, Tiollent (2008, p. 40) afirma que: “a ênfase dada aos procedimentos argumentativos não exclui os procedimentos quantitativos. Estes são necessários para o “balizamento” dos problemas ou das soluções [...]”.

Diante de uma pesquisa de cunho social, geralmente, os procedimentos argumentativos levam o pesquisador a privilegiar a apreensão qualitativa, porém, isto não significa que os métodos quantitativos sejam descartados, pois, em muitas argumentações, estes se transformam em subsídios que podem fortalecer ou enfraquecer um argumento.

### 3.2 Locus do Estudo e Período de Coleta de Dados

O estudo foi realizado em uma organização social de apoio à criança com câncer localizada na cidade de Barbalha, na Região Metropolitana do Cariri, Estado do Ceará. O município se situa na mesorregião sul cearense, a 610 km da capital Fortaleza, e possui pólo médico que abrange hospitais, clínicas, uma faculdade pública e uma privada de medicina, assumindo papel fundamental para o tratamento de enfermidades para os municípios do entorno da Região do Cariri.

**Figura 9** – Mapa da Região Metropolitana do Cariri (RMC)



Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE).

Fonte: Crato, 2016.

O Centro de Oncologia, localizado no município de Barbalha – CE, é o único cadastrado para atendimento oncológico pelo SUS em toda a Região do Cariri e Centro-Sul do Estado do Ceará. Este atende pacientes referenciados de 45 municípios que pertencem a cinco microrregiões de saúde. É através do tratamento ofertado pelo centro de oncologia que surge o público alvo do Instituto investigado. Atualmente, o município conta com quatro instituições de apoio à pessoas com câncer, sendo que duas destas atendem a crianças e adolescentes, uma atende ao público adulto e a outra atende ambos os públicos.

Os dados da pesquisa foram coletados no período de dezembro de 2015 a março de 2017, mediante autorização para realização da pesquisa (Apêndice A) e após aprovação do comitê de ética em pesquisa.

### **3.3 Sujeitos da Pesquisa**

A pesquisa contou com a participação direta dos quatro gestores através das entrevistas realizadas e com a participação indireta dos demais colaboradores da Organização, através das reuniões e dos encontros realizados com o intuito de coletar dados para a formulação dos resultados da pesquisa.

### **3.4 Instrumentos e Procedimentos para Coleta de Dados**

Os instrumentos de coleta de dados utilizados pela pesquisa foram a observação participante através da presença semanal da pesquisadora no instituto, durante os meses de janeiro de 2016 à março de 2017; entrevistas semiestruturadas (APÊNDICE C) aplicadas aos quatro gestores; reuniões e encontros realizados com a presença dos gestores e demais colaboradores da organização.

A utilização da entrevista é de grande relevância por esta proporcionar uma maior proximidade e conhecimento das realidades apresentadas. “A entrevista semi-estruturada, ao mesmo tempo em que valoriza a presença do entrevistador, possibilita que o informante use toda sua criatividade e espontaneidade, valorizando mais a investigação” (COLAUTO; BEUREN, 2010, p. 133).

As entrevistas tiveram duração média de uma hora e trinta minutos. Através destas, tornou-se possível identificar a visão dos gestores sobre o terceiro setor; as suas principais

dificuldades; as suas expectativas quanto à realização dos processos gerenciais; e outras informações que auxiliaram na construção do diagnóstico estratégico realizado pela pesquisa.

Os documentos do instituto que subsidiaram a coleta de dados foram: as atas de reuniões realizadas durante o período de realização da pesquisa; o regimento interno; e o estatuto da organização.

A observação participante ocorreu durante todo o período que a pesquisadora esteve no instituto, onde se pôde verificar uma constante evolução dos gestores, dos colaboradores e dos próprios processos administrativos implementados por estes. A pesquisadora, através deste método, pôde participar destas mudanças e registrar as experiências vivenciadas através destas transformações.

A observação participante diz respeito ao engajamento na cena social, experienciando e procurando entendê-la e explicá-la. O pesquisador é o meio através do qual isso acontece. Escutando e vivenciando, as impressões são formadas e as teorias consideradas, refletidas, desenvolvidas e modificadas [...] (MAY, 2004, p. 202).

A autora afirma, ainda, que “O conhecimento vem da experiência e da realização de investigações detalhadas e meticolosas através das quais geramos os nossos entendimentos” (MAY, 2004, p. 175). Através destas experiências, os pesquisadores tem acesso ao conhecimento do mundo social.

Para compreender as relações sociais em qualquer ambiente investigado, deve-se participar ativamente deste processo, procurando entender as ações no contexto de uma situação observada.

### **3.5 Apresentação, Análise e Interpretação dos Resultados**

Para a apresentação e análise dos resultados das entrevistas, foram utilizadas as análises léxica e multivariada, e de conteúdo temático. A análise de conteúdo configura-se como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que faz uso de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. “A análise de conteúdo pode ser uma análise dos “significados” (exemplo: análise temática), embora possa ser também uma análise dos “significantes” (análise léxica, análise dos procedimentos)” (BARDIN, 2010, p. 34).



Buscou-se associar as análises léxica e multivariada à análise de conteúdo para que se possa explorar com maior profundidade os significados do discurso, assim como os subentendidos por trás deste. “Antecipar a análise léxica à de conteúdo faria com que a análise de dados se desse de uma maneira plena, ou seja, o uso destas duas técnicas encobrem diversas das possibilidades que dali poderiam surgir ou fazer emergir” (FREITAS; JANISSEK-MUNIZ; MOSCAROLA, 2005, p. 4).

As análises léxica e multivariada foram realizadas com o auxílio do programa Iramuteq (*Interface de R pour L Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*), versão 0.7 alfa 2, desenvolvido por Ratinaud no ano de 2009 e introduzido em pesquisas brasileiras no ano de 2013. O Iramuteq ancora-se no ambiente estatístico do *software* R e na linguagem *python* ([www.python.org](http://www.python.org)) (CAMARGO; JUSTO, 2013).

Este programa informático viabiliza diferentes tipos de análise de dados textuais, desde aquelas bem simples, como a lexicografia básica (cálculo de frequência de palavras), até análises multivariadas (classificação hierárquica descendente, análises de similitude). Ele organiza a distribuição do vocabulário de forma facilmente compreensível e visualmente clara (análise de similitude e nuvem de palavras) (CAMARGO; JUSTO, 2013, p. 515).

A análise de conteúdo temático seguiu o proposto por Bardin (2007) abrange as fases de pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Considerou-se a oração como unidade de registro, e o segmento de texto como unidade de contexto, apoiados nos eixos conceituais norteadores deste estudo: Terceiro Setor, Gestão Estratégica e Desenvolvimento Sustentável, para definição das categorias.

Com o auxílio do Iramuteq e da análise de conteúdo, a análise da pesquisa apresenta subsídios para que o Instituto consiga utilizar o BSC como um sistema de gestão estratégica. Para que fosse possível utilizar com êxito este sistema, o estudo realizou o diagnóstico estratégico da Instituição; estabeleceu as perspectivas a serem abordadas; formulou os objetivos estratégicos de acordo com as necessidades de cada perspectiva; e desenhou o mapa estratégico para que a partir dele todos os colaboradores ficassem cientes das atividades planejadas.

### **3.6 Aspectos Éticos e Legais da Pesquisa**

O presente estudo atendeu as exigências éticas e científicas fundamentadas nas Resoluções Nº 466/12 e 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (BRASIL, 2012; 2016), no

tocante a execução da pesquisa envolvendo seres humanos. A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Cariri, sob o parecer nº 1.793.639.

Em cumprimento a esta resolução, foi enviado pedido formal de Autorização para Realização da Pesquisa (APÊNDICE A) ao Instituto alvo da pesquisa. Buscou-se, ainda, informar a todos os participantes sobre as finalidades do estudo e seus direitos enquanto voluntários, formalizando esta ação com a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (APÊNDICE B). Preservando o anonimato dos entrevistados, as falas dos gestores utilizadas na análise de conteúdo foram identificadas por *Entrevistado 1; Entrevistado 2; Entrevistado 3 e Entrevistado 4*. Todos os colaboradores aceitaram participar da pesquisa e assinaram o TCLE.

## **4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

A pesquisa buscou identificar ferramentas de gestão que pudessem auxiliar o Instituto investigado a obter êxito na implementação das suas tarefas administrativas, guiando-o a investir os seus recursos de maneira sustentável, prevendo ações futuras e mantendo-se firme em sua missão.

Para discutir e apresentar todas as etapas do planejamento estratégico sugeridas à Instituição, a pesquisa utilizou-se de métodos de análise qualitativa e quantitativa para descrever os dados coletados e inferidos através de entrevistas; reuniões e observação direta.

### **4.1 Diagnóstico Estratégico da Organização**

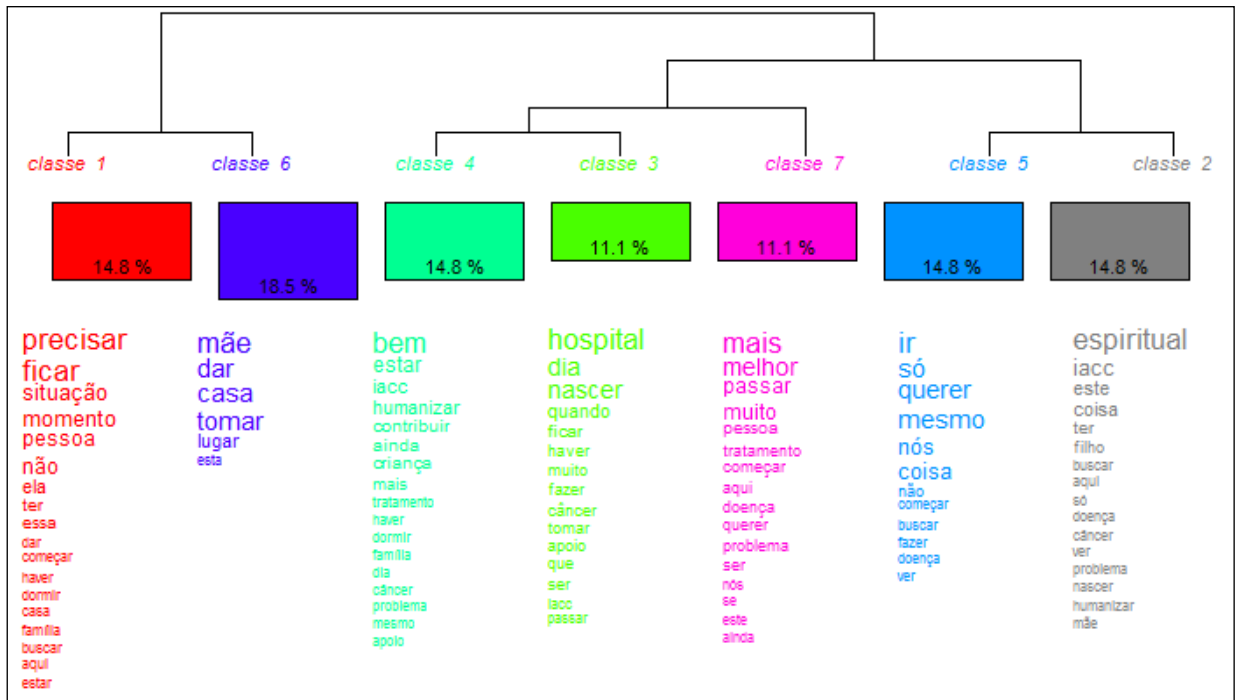
Para construção desta etapa da pesquisa, fez-se necessário conhecer a Organização, como esta surgiu e qual o seu papel na sociedade local. Buscou-se entender, através da análise SWOT quais são os pontos fortes e fracos da Organização, elencando as suas principais oportunidades e ameaças. Estes dados serviram de subsídio para identificar o cenário atual da instituição e prever situações que podem ser melhoradas ou evitadas através do planejamento estratégico.

#### **4.1.1 Percepções sobre a Entidade**

A Organização de apoio a crianças com câncer em estudo surgiu através de pessoas que ao conhecerem a causa, sentiram um enorme desejo de ajudar. No ano de 2008, um grupo de amigos começou a realizar visitas periódicas ao setor de oncologia pediátrica do hospital de referência. O hospital atende pessoas residentes no próprio município e em mais 41 municípios da macrorregião do Cariri, além dos estados do Pernambuco, Paraíba e Piauí.

Os quatro voluntários que fundaram a Organização em 2010, são, atualmente, os seus gestores. Em entrevista realizada no decorrer da pesquisa, estes foram convidados a expor as suas percepções sobre a Instituição.

**Figura 10** – Classificação Hierárquica Descendente (CHD) da percepção da Entidade



**Fonte:** pesquisa direta, 2016.

Através da sede, tornou-se possível realizar o apoio integral as famílias assistidas, intensificando as ações já realizadas, porém, com um local próprio para ofertar um acolhimento digno e humanizado. Pode-se verificar, através do dendrograma apresentado (Figura 10), que a fala dos entrevistados apresenta uma correlação entre as ações que o Instituto oferta e os sentimentos de pertencer, admirar e vivenciar a causa, doando o melhor de si em prol do bem-estar destas crianças e dos seus familiares.

A Figura 10 é resultante da análise estatística dos *Corpus* (conjunto de textos gerados através das entrevistas) selecionados de acordo com as categorias abordadas. No método de Classificação Hierárquica Descendente (CHD) os segmentos de textos são classificados em função dos seus respectivos vocabulários, a partir de matrizes que cruzam segmentos de textos e palavras em repetidos testes do  $X^2$  (CAMARGO, 2005).

O programa executa cálculos e fornece resultados que nos permite a descrição de cada uma das classes, principalmente, pelo seu vocabulário característico (léxico) e pelas suas palavras com asterisco (variáveis). Além disto, o programa fornece uma outra forma de apresentação dos resultados, através de uma análise fatorial de correspondência feita a partir da CHD (CAMARGO; JUSTO, 2013, p. 5).

Diante das classes geradas através da Figura 10, pôde-se identificar uma maior frequência de palavras na classe 6, que destaca vocábulos como: “mãe”; “dar”; “casa”;

“tomar”. Nos discursos de todos os entrevistados, estes enalteceram a necessidade das mães (cuidadoras) perceberem-se acolhidas, buscando o sentimento de pertencimento, destacando a importância destas se sentirem em casa, usufruindo dos benefícios e cuidando do espaço que também faz parte do seu próprio lar.

A relação entre as classes 1 e 6 retratam os principais vocábulos utilizados pelos entrevistados, enquanto narravam como surgiu o Instituto. Durante as visitas, todas as terças-feiras, o grupo de voluntários apresentava-se e realizava ações de solidariedade, acolhimento e apoio espiritual às crianças e aos seus acompanhantes, que em grande parte são as próprias mães. Esta rotina no hospital se estendeu pelos dois anos seguintes. Alguns fatores despertaram no grupo o desejo de ter uma sede que pudesse intensificar os serviços que estavam ofertando.

Entre as correlações expostas nas classes 3 e 4, destacam-se palavras como: “dia”; “nascer”; “passar”; “tratamento”; “contribuir”. Estes vocábulos são bem expressados no discurso dos entrevistados quando, emocionados, lembram os momentos difíceis que as famílias assistidas passavam antes da existência da Instituição.

Como muitas famílias não residem no município em que se localiza o hospital era comum presenciar pessoas desalojadas, dormindo a esmo ou em locais impróprios e desconfortáveis; crianças em situações estáveis que necessitavam do ambiente hospitalar para realizar o tratamento medicamentoso, convivendo com crianças em fim de vida, pois não havia outro local para abrigá-las. Fatores como estes aumentavam a demanda hospitalar que não possuía condições de atender todas as necessidades das crianças e dos seus familiares. Estas ficavam expostas a situações vulnerabilidade, mais susceptíveis a infecções hospitalares. Uma das gestoras da Organização lembra como era difícil vivenciar, junto às crianças e aos seus familiares, as dificuldades que passavam naquela época:

*“O Instituto antes era só coração, só solidariedade, buscando suprir as necessidades das mães de acolhimento, necessidade do abraço, necessidades do alimento, físico e espiritual. A gente sentia as crianças muito mais debilitadas por não ter um lugar para ficar. Chegavam da sua cidade às quatro, cinco horas da manhã e passavam o dia no hospital. Ali, para esperar o médico chegar, ficavam na praça [...]” (Entrevistado 1).*

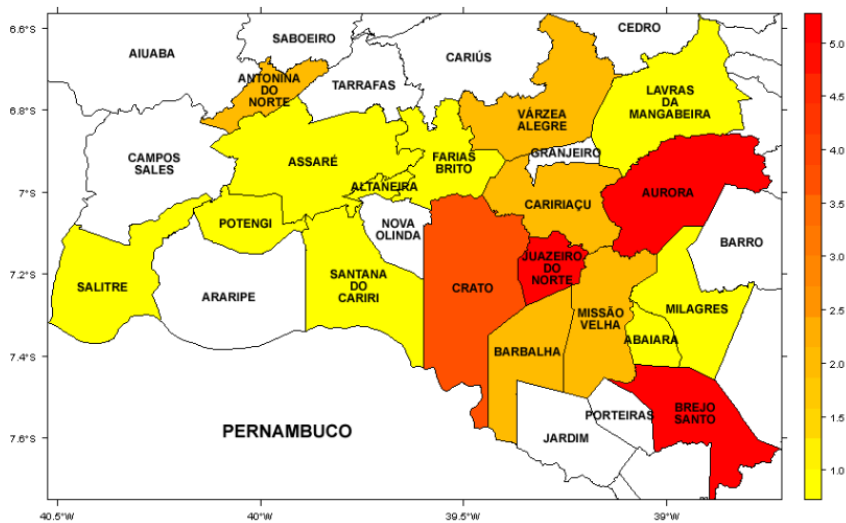
Em 2010, motivados pela necessidade de auxiliar estas famílias, o grupo de voluntários conseguiu doações suficientes para locar e mobiliar uma casa próximo ao hospital de referência, que se tornou a sede do Instituto. Uma iniciativa que brotou do desejo de proporcionar bem-estar através do apoio psicológico e espiritual, transformou-se em uma

organização da sociedade civil, ofertando muito mais ações que o previsto. A dimensão que a Organização tomou no decorrer dos sete anos seguintes é algo que, a princípio, não era esperado pelos seus fundadores.

O público-alvo da Organização são as crianças e adolescentes com câncer assistidas pelo hospital de referência do município de Barbalha, assim como os seus familiares que necessitem das atividades ofertadas pela Instituição, independente do município onde residem. Tem-se como principais atividades: acolhimento; atendimento psicossocial e espiritual; hospedagem; alimentação; auxílio transporte; doações de cestas básicas; auxílio financeiro para medicamentos de alto custo; reforço escolar para as crianças e cursos profissionalizantes para os familiares que as acompanham, em sua maior parte, as mães.

A Figura 11 sintetiza a distribuição do município de residência das 45 famílias assistidas pela Organização ao final do ano de 2015. Quanto mais próxima da cor vermelha estiver a área da cidade, maior a frequência de crianças residentes nesta. Assim, percebe-se que a maioria das famílias residia em Aurora, Juazeiro do Norte e Brejo Santo.

**Figura 11**– Distribuição das famílias assistidas pela Organização, conforme a procedência



**Fonte:** pesquisa direta, 2016.

A organização atualmente conta com as doações da sociedade civil; parcerias com empresas privadas da região; e convênio com a prefeitura municipal de Barbalha. Os recursos oriundos destas fontes são revertidos para manutenção da sede e realização das atividades.

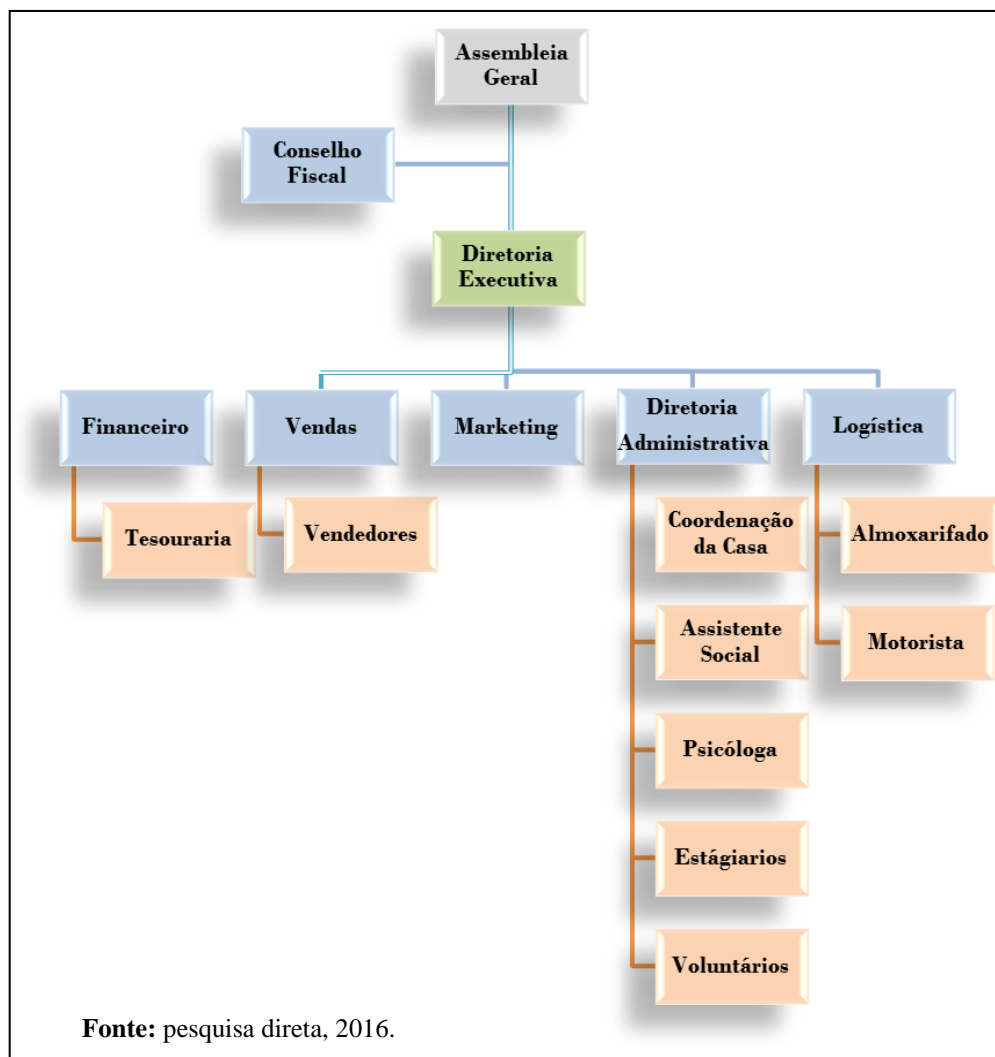
Nos últimos cinco anos, a Instituição adquiriu o reconhecimento da sociedade pelo seu compromisso com a causa e pela eficiência nas atividades realizadas. Além da dimensão social, a entidade cresceu em quantidade de famílias assistidas, necessitando urgentemente de

crescimento e desenvolvimento das atividades administrativas para que possam suprir as exigências sociais e manter o seu lugar de destaque com excelência no atendimento ofertado. Esta necessidade de profissionalização dos seus gestores e capacitação através de ferramentas gerenciais que os auxiliem no decorrer desta caminhada, são o cerne desta pesquisa.

#### 4.1.2 Estrutura Organizacional

O organograma a seguir (Figura 12) representa a atual estrutura organizacional da Instituição. É possível verificar a necessidade da organização repensar a maneira como dispõe o seu quadro funcional, redistribuindo os cargos com o intuito de não sobrecarregar alguns membros da gestão. A diretoria executiva é composta por quatro membros, então, se houver uma nova divisão de setores, estes poderão trabalhar de maneira equilibrada, onde todos possam colaborar com eficiência no desempenho das suas atividades.

**Figura12** – Organograma da Instituição



Diante das funções dispostas no Organograma, com base no Estatuto da Instituição e na coleta de dados da pesquisa, podem-se destacar as suas principais atividades:

- **Assembleia Geral** – A assembleia geral é o órgão superior da administração do instituto composto por todos os sócios em pleno gozo dos seus direitos estatutários. Compete a assembleia geral: aprovar o regimento interno e outros atos normativos propostos pela diretoria executiva; sugerir à Diretoria Executiva as providências que se fizerem necessárias ao interesse da Instituição; eleger, dar posse e destituir os integrantes do Conselho Administrativo e do Conselho Fiscal; deliberar sobre a extinção da Instituição, conforme a legislação em vigor; aprovar o relatório financeiro do ano transcorrido e a proposta orçamentária para o exercício do ano seguinte; referendar os casos omissos dirimidos pela Diretoria; alterar ou modificar o estatuto social; e destituir os administradores.
- **Conselho Fiscal** – o conselho fiscal é composto por três sócios que têm as seguintes atribuições: examinar a qualquer tempo os livros fiscais e contábeis e quaisquer outros documentos da Instituição; fiscalizar os atos da diretoria executiva e verificar o cumprimento dos seus deveres legais, estatutários e regimentais; e comunicar à Assembleia Geral erros, fraudes ou delitos de que tiver conhecimento.
- **Diretoria Executiva** – a diretoria executiva é composta por quatro membros. Compete a estes: elaborar e executar o programa anual de atividades; elaborar o relatório anual e o respectivo demonstrativo de resultados de exercício findo; elaborar o exercício de despesas para o ano seguinte; contratar e demitir funcionários; decidir os casos omissos do presente Estatuto; e criar e supervisionar os departamentos ou coordenações específicas, para garantir um melhor desenvolvimento da Instituição.
- **Setor Financeiro** – arrecadar e contabilizar as contribuições, rendas, auxílios e donativos à Instituição, mantendo em dia a escrituração; realizar compras de produtos e serviços; efetuar os pagamentos de todas as obrigações; executar os trabalhos de contabilidade, contratados com profissionais habilitados, cuidando para que todas as obrigações fiscais e trabalhistas sejam devidamente cumpridas em tempo hábil; apresentar relatórios de receitas e despesas, sempre que forem solicitados; apresentar o relatório financeiro a ser submetido e aprovado pela Assembleia Geral; apresentar, sempre que solicitado, o Balancete de receitas e despesas; publicar anualmente a demonstração das receitas e despesas realizadas no exercício; elaborar, com base no orçamento realizado no exercício em curso, a proposta orçamentária para o exercício seguinte a ser submetida à Diretoria,



para posterior apreciação da Assembleia Geral; conservar sob sua guarda e responsabilidade todos os documentos relativos à tesouraria; e assinar em conjunto com o Presidente, escrituras, contratos, convênios e documentos de caráter jurídico.

- **Setor de Vendas** – é o setor responsável pela venda dos produtos confeccionados com a marca do instituto. São funções deste setor: verificar a entrada e saída de produtos da loja do instituto; apresentar relatório mensal de vendas; realizar balanço mensal de mercadorias e prestação de contas com o setor financeiro; realizar novos pedidos de produtos aos fabricantes, sempre que necessário; analisar a qualidade e o modelo dos produtos; e atender os vendedores externos e os clientes locais.
- **Setor de Marketing** – dentre as principais funções do setor, destacam-se: elaborar campanhas publicitárias; alimentar e supervisionar as publicações das redes sociais; realizar divulgação da marca e dos produtos vendidos pelo instituto; fortalecer o processo de comunicação e as relações entre a instituição e os seus parceiros; e planejar os eventos realizados pelo instituto.
- **Diretoria Administrativa** – a diretoria administrativa é coordenada por uma gestora que realiza diversas atividades, tais como: realizar controle administrativo que garanta o pleno funcionamento da Instituição; supervisionar e gerenciar o serviço dos colaboradores (coordenadora da casa; psicóloga; assistente social; estagiários e voluntários); apresentar ao Diretor Financeiro em exercício, para futura apreciação da Diretoria, cotações variadas dos produtos e serviços a serem contratados ou adquiridos pela Instituição; lavrar as atas das Assembleias em livro próprio e assiná-las após o Presidente; conservar os documentos da Instituição devidamente organizados; e receber e despachar as correspondências administrativas, com o visto do Presidente.
- **Logística** – são funções do setor de logística: supervisionar o estoque de alimentos e produtos de limpeza (entradas e saídas); realizar o transporte das crianças, sempre que necessário; recolher as doações ofertadas pelos parceiros; e apresentar relatório mensal do controle de estoque a diretoria e ao setor financeiro;

Verifica-se, através da distribuição dos setores, a necessidade de se repensar uma nova distribuição das tarefas sem sobrecarregar a diretoria administrativa. Além do excesso de tarefas designado a um único setor, esta disposição dos cargos pode ocasionar problemas no fluxo das informações, dificultando a realização das ações propostas no planejamento estratégico da organização.

Os fluxos de informação trafegam pela organização com estruturas informacionais (dados ou informação) de modo a possibilitar a construção do conhecimento nos seus participantes. Assim, cada um dos níveis organizacionais produz informações e, portanto, fluxos de informação distintos, cuja aplicação é diversa e dependerá essencialmente dos conteúdos informacionais produzidos, dos objetivos para que foram produzidos, bem como dos objetivos de uso por parte das pessoas e setores que atribuirão importância e pertinência a informação (ANDRADE; ROSEIRA; BARRETO, 2016, p. 111).

Portanto, que a instituição precisa realocar algumas atribuições da diretoria administrativa, preocupando-se com as demandas específicas do setor, gerando uma nova disposição e alocação dos seus participantes de maneira que esta nova distribuição favoreça o fluxo de informações e a execução dos planos de ação de cada setor.

#### 4.1.3 Análise Externa do Ambiente

A análise de ambiente externa foi realizada através da percepção dos gestores em reuniões e entrevistas realizadas. Verificou-se como a Instituição se relaciona com a sociedade, identificando as principais oportunidades e ameaças.

Ao buscar selecionar as oportunidades, os gestores citaram a localização física do Instituto como um dos fatores positivos. Este se situa próximo ao hospital de referência, na região central da cidade, o que facilita a locomoção dos pacientes e acompanhantes; e dos próprios colaboradores que fazem o vínculo Instituição/Hospital, auxiliando no transporte destes. A localização também é vista como uma oportunidade da sociedade visualizar e participar com maior frequência das ações propostas pela entidade. Ao serem questionados quanto à visibilidade da Organização perante a sociedade, os gestores demonstram seriedade e confiança no trabalho realizado.

*“[...] quando a criança retorna à sociedade com êxito em seu tratamento, ficamos muito felizes por saber que realizamos uma grande contribuição na vida não só desta criança, mas, também, de sua mãe ou cuidador (a)” (Entrevistado 2).*

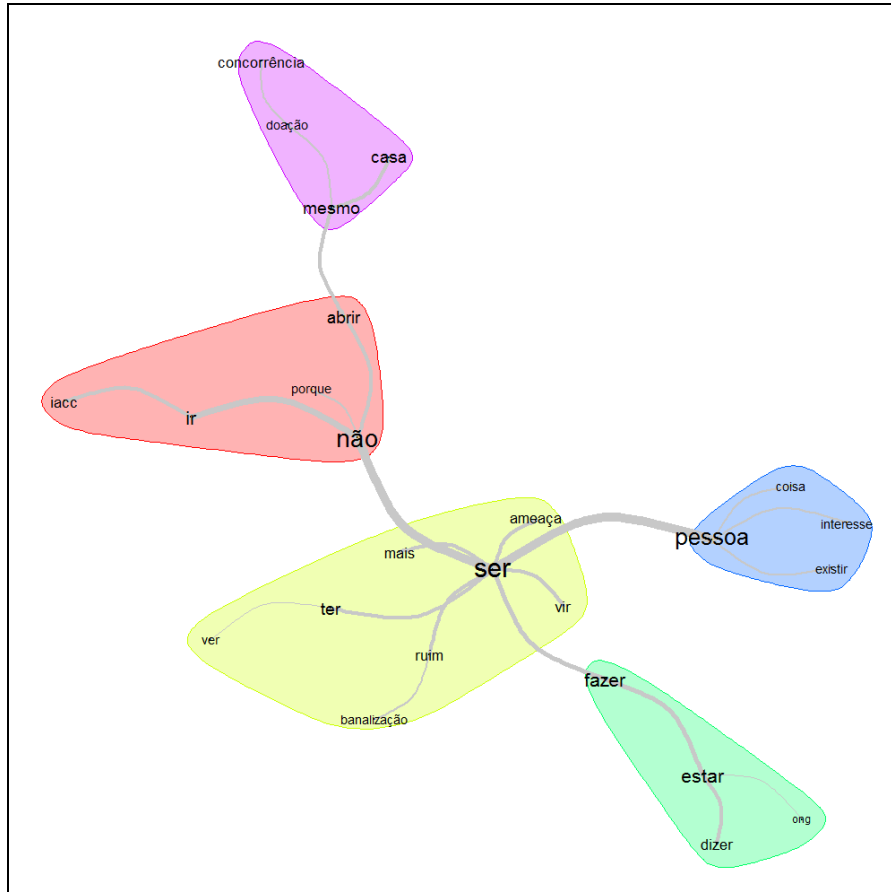
*“É muito gratificante mostrar o nosso trabalho que é feito com transparência e seriedade. Quem chegar aqui estará vendo como nós estamos investindo as doações” (Entrevistado 4).*

*“A capacitação das mães durante o período que estão aqui através das oficinas e dos cursos profissionalizantes é algo que realmente contribui, não só para elas que terão meios de conseguir uma renda extra, como para a sociedade, pois estamos auxiliando na sua inserção social” (Entrevistado 1).*

O nome da Instituição se transformou em uma marca forte e impactante a nível social. A instituição possui credibilidade frente à mídia local e aos principais segmentos da sociedade, o que se transforma em um dos fatores mais relevantes na captação de recursos, seja estes financeiros, materiais ou humanos. Pode-se dizer que a marca do instituto sob estudo deve ser colocada em destaque como uma oportunidade para o crescimento organizacional.

A Figura 13 auxilia na percepção das ameaças através da análise de similitude das palavras. Esta, Segundo Camargo e Justo (2013), possibilita identificar as co-ocorrências entre as palavras. O resultado traz indicações da conexidade entre as palavras, auxiliando na identificação da estrutura desta representação.

**Figura 13** – Análise de similitude da percepção das ameaças



**Fonte:** pesquisa direta, 2016.

Diante da percepção das ameaças, a análise de similitude destaca dois fatores importantes: a preocupação dos gestores com a concorrência (grupo lilás) e a ameaça de banalização do setor por pessoas que não compreendem a relevância deste trabalho social e buscam benefícios financeiros através do setor (grupo amarelo).

Há uma preocupação constante com a existência de outra organização social no município que se propõe a atender o mesmo público-alvo da instituição pesquisada. A análise de similitude auxilia a verificar pontos relevantes no discurso dos gestores. Estes se preocupam se existe necessidade ou não de outra organização no município, visto que a demanda está dentro do que o Instituto comporta atender (grupo azul). Denotam preocupação quanto à divisão das doações, afirmando haver uma concorrência entre a outra casa de apoio recém-aberta e o Instituto.

Outro fator não relatado nas entrevistas, porém, identificado, através da observação direta, como ameaça é a atual situação do Centro de Oncologia Pediátrico de referência. No dia 31 de março de 2017 a gestão do hospital teve que tomar a difícil decisão de suspender temporariamente o atendimento oncológico pediátrico devido a sérias dificuldades financeiras. O não atendimento do hospital no município de Barbalha requer que as crianças sejam referenciadas para atendimento em outras regiões do estado, deixando o Instituto vulnerável quanto ao seu público alvo. A exclusão definitiva do atendimento oncológico hospitalar levaria a Organização a perder completamente a sua função no município (PHILIPPE, 2017).

Atualmente, o instituto investigado em parceria com a UFCA e outras Instituições de Ensino Superior (IES) da Região do Cariri estão elaborando um plano de ação que possa auxiliar o hospital na reabertura do atendimento oncológico pediátrico. A proposta das instituições envolve a disponibilização de profissionais de diversas áreas (administração; arquitetura; engenharia civil; direito e outras) para auxiliar na construção dos projetos e documentos necessários para a aquisição formal da oncologia pediátrica. A parceria formada por estas instituições reafirma o empoderamento da sociedade civil na busca pelo desenvolvimento sustentável da Região do Cariri.

#### 4.1.4 Análise Interna do Ambiente

Ao analisar o ambiente internamente, busca-se identificar os pontos fortes e fracos da organização, colocando em evidência as suas principais deficiências e qualidades. Neste

momento foram ressaltados os pontos de maior relevância para o desenvolvimento sustentável da organização, os quais foram diagnosticados diante das discussões ocorridas durante as reuniões de diretoria e as entrevistas realizadas com os gestores.

Como pontos fortes da instituição, devem-se destacar a qualidade do atendimento ofertado, estabelecendo um bom vínculo entre os colaboradores e o público assistido; a credibilidade da Instituição diante dos seus mantenedores (doadores); e a parceria estabelecida entre a Instituição e as Universidades da região.

Durante as entrevistas, os gestores concordaram que a qualidade do atendimento ofertado pelo instituto é um dos fatores que está diretamente relacionado à sua visibilidade e ao reconhecimento das suas ações. Mesmo diante de uma visão positiva, estes verbalizam o desejo de participarem de cursos e capacitações para aprimorar cada vez mais o atendimento do Instituto. Trata-se do destaque à perspectiva de aprendizado e crescimento já enfatizados por Kaplan e Norton (2004a).

*“[...] sobre o atendimento que já recebem hoje, ele é bom, muito bom, mas, essa atenção direta de conversar, de aconselhar, de tentar entender o nosso cliente, isto deveria ser um pouco melhor” (Entrevistado 2).*

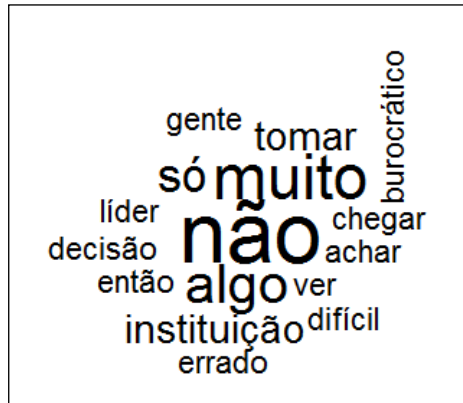
*“Eu acho que nós precisamos melhorar. Ninguém é perfeito e a demanda vai mudando e a gente tem que se qualificar. Tem que ter uma melhor qualidade no atendimento” (Entrevistado 3).*

Ainda nesta perspectiva, buscou-se identificar como os gestores diferenciam a qualidade do atendimento ofertado ao seu público alvo com a qualidade do trabalho realizado por estes dentro da organização. Diante dos discursos apresentados, não houve mudanças quanto as respostas anteriores. Os gestores continuam a verbalizar uma preocupação com a qualidade do atendimento e evitam discutir a qualidade dos processos internos que estes realizam.

Diante da redundância na resposta, os entrevistados foram convidados a falar sobre as suas percepções dos papéis que exercem na gestão do instituto e como estes lidam com a função de líder. A Nuvem de Palavras a seguir (Figura 14) busca contribuir na análise destas percepções. Esta é uma análise lexical mais simples que apenas agrupa e organiza graficamente as palavras em função da sua frequência.

Os termos em destaque que auxiliam a definir a percepção dos gestores sobre os processos administrativos do Instituto são: “não”; “tomar”; “decisão”; “líder”; “difícil”; “instituição”; “errado”; “burocrático”. Os discursos dos quatro líderes se encontram ao afirmar ser um grande desafio gerir uma instituição do terceiro setor.

**Figura 14** – Nuvem de Palavras da percepção sobre os processos administrativos e a função de líder



Fonte: pesquisa direta, 2016.

Diante da análise da imagem e das falas a seguir, observa-se que o processo de gestão do instituto é um grande desafio para os seus líderes, visto que estes não estavam preparados para o crescimento e a proporção da representação social ofertada pela organização nos últimos cinco anos.

*“Não é difícil a questão humana, o mais difícil para mim é a questão burocrática [...]. O que me deixou um pouco insegura com relação a Instituição depois que ela tomou este rumo, foi a questão burocrática e a questão financeira, porque a gente tem muito receio dessa parte por lidar com um recurso que não é nosso, principalmente, por que são doações que vem do coração. Eu tenho muito cuidado com isso. Então, a gente foi caminhando para uma contabilidade que precisava ser muito detalhada. A gestão pessoal ela é muito fácil de ser manipulada. Até a gente não tem dificuldade no pessoal, a dificuldade para todos nós é o financeiro, é o burocrático. Mas, depois que apareceu o pessoal da UFCA para nos ajudar nestas questões, tudo está ficando mais claro. Aos poucos estamos dando conta destas funções” (Entrevistado 3).*

Os gestores referiam grande preocupação, principalmente, quanto as funções do setor financeiro. Estes querem apresentar transparência em sua prestação de contas com a sociedade (*accountability*), mas, ainda necessitam de maior qualificação em gestão financeira.

A capacidade de se comunicar com a sociedade e de prestar contas publicamente do seu trabalho (*accountability*) é um imperativo político de todas as ONGs e movimentos sociais atualmente, tendo-se configurado um fator de credibilidade e de legitimidade do setor não-governamental como um todo (ARMANI, 2008, p. 40).

Durante o período de coleta de dados desta pesquisa, a Universidade Federal do Cariri realizou parceria com o instituto, auxiliando nos processos gerenciais através da oferta

de dois alunos do curso de Administração de Empresas que incorporaram a equipe de colaboradores da organização nas funções de estagiários. Iniciou-se um período de melhorias das atividades administrativas realizadas, onde a Universidade passou a ofertar auxílio pessoal, mas, principalmente, qualificação profissional para os gestores do Instituto.

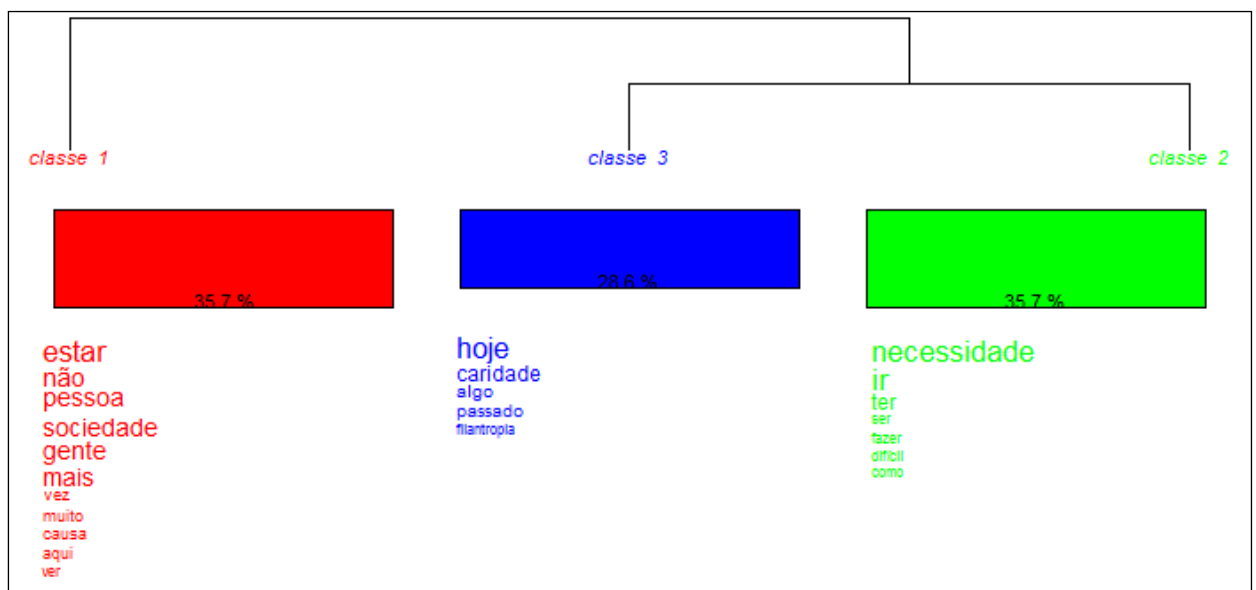
Os estagiários que inicialmente eram remunerados pela UFCA, hoje são remunerados pela própria instituição, assumindo funções no departamento de marketing e na realização de projetos para captação de recursos, onde permanecem, aproximadamente, há 12 meses.

[...] o desafio da sustentabilidade envolve não só o levantamento e a adequada utilização de recursos financeiros, mas implica também investir no desenvolvimento das pessoas que fazem parte da organização, melhorar a qualidade dos serviços e adequá-los às necessidades das comunidades, buscar a adesão da sociedade à causa da organização e informar de forma transparente (LOBATO *et al.*, 2012, p. 54).

Observa-se que a UFCA colaborou e continua colaborando com o desempenho administrativo da instituição através da oferta de profissionais que possam auxiliar na qualificação dos gestores quanto a execução dos processos gerenciais que estes denotavam ter dificuldades.

Dentro da análise interna de ambiente, diante da perspectiva dos processos internos, verifica-se um grande empenho de todos os colaboradores em buscar qualificação profissional e um melhor entendimento sobre as finalidades e o funcionamento de organizações do terceiro setor, assim como da visão contemporânea do termo filantropia.

**Figura 15** – CHD da percepção quanto às funções do terceiro setor e o conceito de filantropia



Fonte: pesquisa direta, 2016.

Observando a Figura 15, verifica-se um equilíbrio das frequências da classe 1 e 2. Ao definir “filantropia”, estes a diferencia do termo “caridade” discutindo a “necessidade” da evolução dos conceitos e atitudes da “sociedade” quanto às ações ofertadas aos mais necessitados. Observa-se uma sinergia entre o discurso dos gestores que afirmam aprofundar os seus conhecimentos teóricos sobre o terceiro setor, identificando as mudanças conceituais, históricas e legais sobre o que este setor representa para a sociedade. Os entrevistados discutem, ainda, sobre a relevância do papel de instituições como esta na melhoria da qualidade de vida das pessoas e lamentam que uma boa parte da sociedade (segundo os entrevistados) não valoriza ou não entende o trabalho social realizado por estas organizações.

Ao dissertar sobre as funções do terceiro setor, estes verbalizam como é necessário está atualizado com as leis e as frequentes mudanças jurídicas e sociais que ocorrem no setor, afirmando ser difícil praticar filantropia em uma sociedade onde os valores humanos estão ficando muito vulneráveis.

*“Caridade é um termo do passado. Sabemos que precisamos fazer algo pelo próximo, ajudar os mais necessitados, porém, o que se modifica é que só ajudar naquele momento não vai mudar a condição social destas pessoas. O termo filantropia hoje vai muito além de fazer o bem ao outro, precisa que a gente se preocupe em elaborar ações que não só supra as necessidades imediatas destas pessoas, mas, que os auxiliem a sair desta condição vulnerável” (Entrevistado 1).*

Identifica-se, através da fala do entrevistado, a diferenciação dos termos caridade e filantropia. Apesar de alguns dos gestores não conseguirem alcançar esta mesma visão, verifica-se que a postura crítica destes quanto às finalidades do terceiro setor e a sua característica filantrópica, eles conseguem transmitir a importância do instituto realizar atividades de promoção social que auxiliem o seu público a melhorar as suas condições sociais.

Observando a perspectiva financeira da instituição, buscou-se identificar quais os meios utilizados para captação de recurso e como a gestão lida com a instabilidade das doações gerada pelo setor.

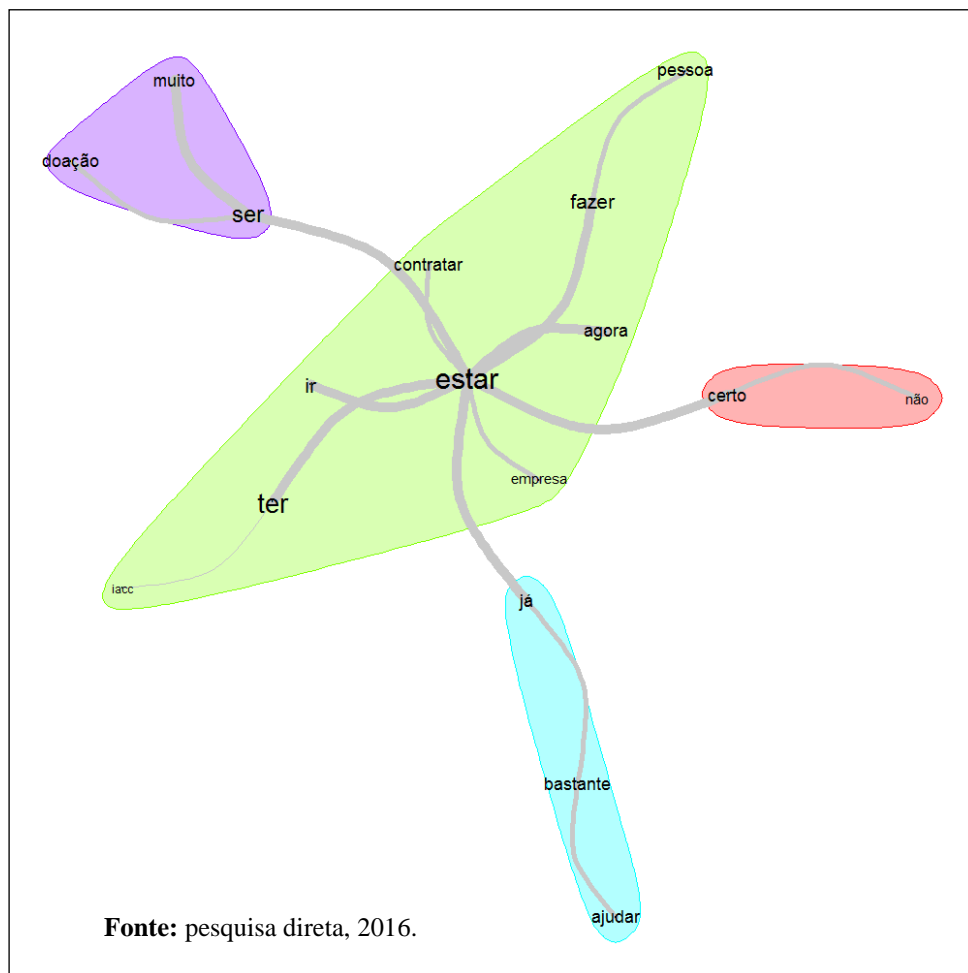
Até o primeiro semestre de 2016, os recursos financeiros do instituto eram gerados através de doações da sociedade civil (depósitos bancários e alimentos); doações de empresários locais (depósitos bancários); doações encaminhadas pela justiça através de penas



pecuniárias<sup>1</sup> (depósitos bancários); e renda gerada pela venda de produtos com a marca do instituto. A partir do segundo semestre de 2016, a organização com o auxílio dos seus estagiários inicia um processo mais amplo de captação de recursos. Os gestores denotam as suas expectativas quando interrogados sobre estas estratégias.

Através da análise de similitude (Figura 16), verificam-se dois fatores a serem identificados no discurso dos entrevistados destacados pelos vocábulos: “contratar”; “pessoa”; “empresa”; “fazer” (grupo verde); e “já”; “bastante”; “ajuda” (grupo azul). O primeiro fator envolve a contratação recente de uma empresa de captação de recursos; e o segundo se relaciona a necessidade que o instituto tem em se aperfeiçoar neste processo.

**Figura 16** – Análise de similitude dos métodos de captação de recursos



<sup>1</sup> Medida alternativa à prisão, a pena pecuniária pune crimes de menor potencial ofensivo com o pagamento em dinheiro. É aplicada, em regra, em sentenças inferiores a quatro anos de reclusão, de crimes cometidos sem violência ou grave ameaça, sem previsão de regime fechado. A prioridade dos recursos são vítimas dos crimes ou dependentes. Outra opção é doar a projetos sociais (CNJ, 2016).

A instituição começa a estudar como adquirir novas fontes de renda e investem na busca de parcerias com o governo e com as empresas privadas da região. A interação dos gestores com a UFCA proporcionou maior entendimento sobre a temática, viabilizando a busca do instituto por novos parceiros.

*“Contratamos, recentemente, uma empresa para fazer a captação de recursos através de algumas empresas privadas aqui da região que tivessem a sua declaração de imposto de renda no lucro real para indicar a gente. Já temos certas cinco grandes empresas. Está tudo indo bem dentro do plano orçamentário que nós fizemos. Estamos aguardando” (Entrevistado 4).*

A gestora se apresenta confiante quanto a esta estratégia e fala que a instituição está investindo na capacitação de alguns dos seus colaboradores para elaborar projetos e estudar outros meios de captação de recursos. A visão da instituição em capacitar os seus profissionais vai ao encontro de Armani (2008, p. 39) quando este afirma que:

Independentemente da forma organizativa e gerencial adotada, quanto mais gente na organização domina a questão, participa do processo e assume papéis específicos como mobilizadora de recursos, maiores são a confiança e a iniciativa das pessoas e a autonomia e a sustentabilidade institucionais.

Armani (2008) ressalta a relevância da criação e da reprodução dos alinhamentos intersetoriais para que se produzam os efeitos integradores necessários à sustentabilidade organizacional. Para que a captação de recursos ocorra de forma efetiva em uma organização da sociedade civil, faz-se necessário assegurar uma adequada sinergia entre os gestores e todas as demais áreas, setores e políticas da instituição.

## **4.2 Matriz SWOT**

Apresentam-se, na matriz SWOT (Figura 17), as ponderações semi-quantitativas a respeito das interações entre as características dos ambientes interno e externo. A matriz SWOT adotada permite as relações de influência sobre ações internas da organização, frente ao seu ambiente externo.

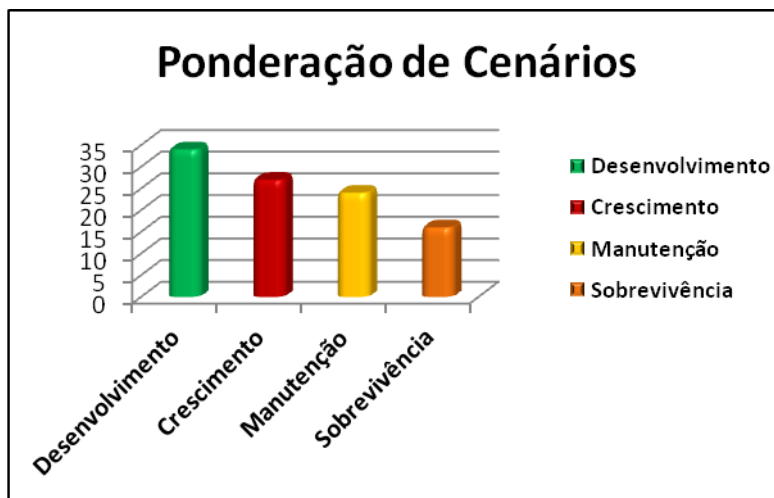
Figura 17 – Análise Semi-Quantitativa de Ambiente

ANÁLISE SEMI-QUANTITATIVA DE AMBIENTE													
Por em cada célula o nível de influência (impacto, consequência) de cada ponto forte (fraco) no aproveitamento (enfrentamento) de cada oportunidade (ameaça):		AMBIENTE EXTERNO								SOMA TOTAL	PRIORIDADE		
		OPORTUNIDADES				AMEAÇAS							
		OP1: Proximidade física do hospital de referência	OP2: Reconhecimento da sociedade	OP3: Colaboração das Universidades	SOMA	AM1: Concorrência	AM2: Instabilidade dos serviços oncológicos pediátricos do hospital de referência	AM3: Legislação, regulação, e políticas públicas	AM4: Instabilidade econômica do país			SOMA	
AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	FO1: Qualidade do atendimento ofertado	0	5	3	8	3	0	1	0	4	12	5
		FO2: Abertura para as universidades	1	5	5	11	3	3	1	3	10	21	2
		FO3: Relação com doadores	5	5	5	15	3	3	1	3	10	25	1
	SOMA		6	15	13	34	9	6	3	6	24		
	FRAQUEZAS	FR1: Qualificação técnica do pessoal	1	5	3	9	5	1	1	1	8	17	3
		FR2: Equipe reduzida	3	1	5	9	1	1	1	0	3	12	5
		FR3: Burocracia e Organização Institucional	1	3	5	9	3	1	1	0	5	14	4
SOMA		5	9	13	27	9	3	3	1	16			
SOMA TOTAL		11	24	26		18	9	6	7				
PRIORIDADE		4	2	1		3	5	7	6				

Fonte: pesquisa direta, 2016.

Optou-se pela construção da matriz SWOT por esta possibilitar a organização visualizar as oportunidades do ambiente e traçar estratégias que possam minimizar as possíveis ameaças ambientais. Ao mesmo tempo, a instituição poderá maximizar os seus pontos fortes, buscando moderar os impactos proporcionados pelos seus pontos fracos.

Figura 18 – Ponderação de cenários da Matriz SWOT da Organização



Fonte: pesquisa direta, 2016.

A Figura 18 sumariza os valores da matriz SWOT, a partir dos quatro cenários que refletem as interações entre ambientes interno e externo. Da ponderação de cenários, percebe-se que o instituto investigado deve dedicar maior atenção a ações de desenvolvimento e crescimento institucional, mantendo as ações de sobrevivência em segundo plano.

Da Figura 17, verifica-se que, do ambiente interno, deve-se investir maior esforço em prol da “Relação com doadores”, seguida de ações de “Abertura e aproximação às Universidades”. Por outro lado, do ambiente externo, deve-se dedicar maior atenção à “Colaboração com as Universidades”, seguida do “Reconhecimento da sociedade”.

De ambas as figuras, pode-se conjecturar que o Instituto deve dedicar atenção, a princípio, a atuar nas suas perspectivas de aprendizado e crescimento do pessoal, bem como de aprimoramento dos seus processos internos, sempre a partir da colaboração latente das Universidades.

### **4.3 A Missão, a Visão e os Valores da Organização**

A missão, a visão e os valores do instituto foram definidos após alguns encontros em que se buscou refletir a verdadeira essência do trabalho exercido por estes profissionais, diante do que eles verbalizaram nas reuniões realizadas em prol da construção destes elementos.

Diante dos textos apresentados nas reuniões, após a aprovação dos gestores e colaboradores, pode-se observar por missão do instituto:

**“Assistir as necessidades psicossociais das crianças e adolescentes com câncer, assim como dos seus familiares, proporcionando um atendimento holístico e humanizado.”**

A qualidade no atendimento, assim como a oferta de serviços sociais e psicológicos tanto para as crianças e adolescentes com câncer, como para os seus familiares traduz a verdadeira razão de ser do instituto.

A missão organizacional aparece, portanto, como de fundamental importância, quando abordamos qualquer aspecto referente à vida da organização, incluindo-se aí o desenvolvimento institucional e a questão da sustentabilidade. É a missão de cada organização o elemento que move e justifica a sua existência e é para executar o cumprimento dessa missão que elas existem e em nome da qual se desenvolvem e conquistam parceiros (SANTOS, 2009, p. 117).

Após a missão, um longo caminho e vários diálogos foram necessários para que se pudesse estabelecer a atual visão do instituto. Este período de discussões foi de grande relevância para que os gestores entendessem o caráter social das atividades desenvolvidas pela organização e elaborassem a frase que traduz o que estes pretendem ser em um futuro próximo. Têm-se, então, como visão:

**“Ser uma Organização da Sociedade Civil de referência regional no atendimento psicossocial a crianças e adolescentes com câncer.”**

Os gestores verbalizaram durante entrevista as expectativas para a aquisição de uma sede própria, assim como a adesão de novos mantenedores que possam proporcionar a construção desta, fortalecendo o vínculo do instituto com a sociedade e prosperando o desenvolvimento das suas ações.

*“Eu sou sonhadora! Sonho que vamos conseguir a doação de um terreno para a construção da nossa sede própria. Estamos nos mobilizando neste sentido. Quando olho para trás e vejo que começamos só com a vontade de fazer o bem ao próximo e vejo o que somos hoje e o que representamos para a sociedade, então, sei que posso sonhar com um futuro muito melhor para o instituto. Onde continuaremos a ofertar um atendimento de qualidade, só que em um espaço melhor, com maior conforto e com muito amor” (Entrevistado 4).*

Os valores organizacionais, assim como a sua missão e visão devem ser bem definidos, pois estes traduzem a identidade da organização, influenciando diretamente nas relações da instituição com os seus colaboradores internos, mantenedores e beneficiários. Assim como a definição da missão e visão, após acordo de todos os gestores, são ditos valores do instituto:

- **Afetividade** – fortalecer o vínculo afetivo através das relações do instituto com os seus beneficiários.
- **Ética** – exercer as atividades do instituto com transparência e responsabilidade.
- **Humanização** – prezar o cuidado ao “ser humano” nas relações interpessoais.
- **Espiritualidade** – ofertar suporte espiritual para os beneficiários, reconhecendo e respeitando as crenças religiosas.
- **Solidariedade** – abraçar a causa, amparando os beneficiários em suas necessidades.

- **Transparência nas relações** – proporcionar um vínculo de confiança entre o instituto, os seus mantenedores e a sociedade como um todo através da transparência nas ações ofertadas e na prestação de contas da organização.
- **Profissionalização** – buscar o aprimoramento constante dos serviços ofertados através da capacitação contínua dos colaboradores.
- **Sustentabilidade** – preservar as dimensões ambiental, social, econômica, política e institucional da sustentabilidade, contribuindo para uma sociedade mais justa, com melhor qualidade de vida para todos.

Após o diagnóstico institucional; a construção da Matriz SWOT e a definição da missão, visão e valores da organização, o presente estudo estabelece as perspectivas e os objetivos estratégicos que ofertarão subsídios para a construção do Mapa Estratégico do Instituto.

#### 4.4 Perspectivas e Objetivos Estratégicos

Com base na ferramenta de gestão estratégica elaborada por Kaplan e Norton, o BSC, pode-se observar as quatro perspectivas estratégicas abordadas no estudo e os seus respectivos objetivos:

**Quadro 3** – Perspectivas e Objetivos Estratégicos

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO
<b>SOCIEDADE</b>	1. Garantir a humanização do atendimento; 2. Ofertar atendimento psicossocial aos beneficiários; 3. Promover o empoderamento dos beneficiários com as atividades do instituto;
<b>PROCESSOS INTERNOS</b>	4. Adequar infraestrutura; 5. Qualificar o processo de comunicação organizacional; 6. Aprimorar os processos de tomada de decisão; 7. Combater desperdícios;
<b>APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO</b>	8. Qualificar os profissionais e voluntários; 9. Promover gestão de competências;
<b>FINANCEIRA</b>	10. Garantir a captação de recursos necessários; 11. Combater a vulnerabilidade financeira;

Fonte: pesquisa direta, 2016.

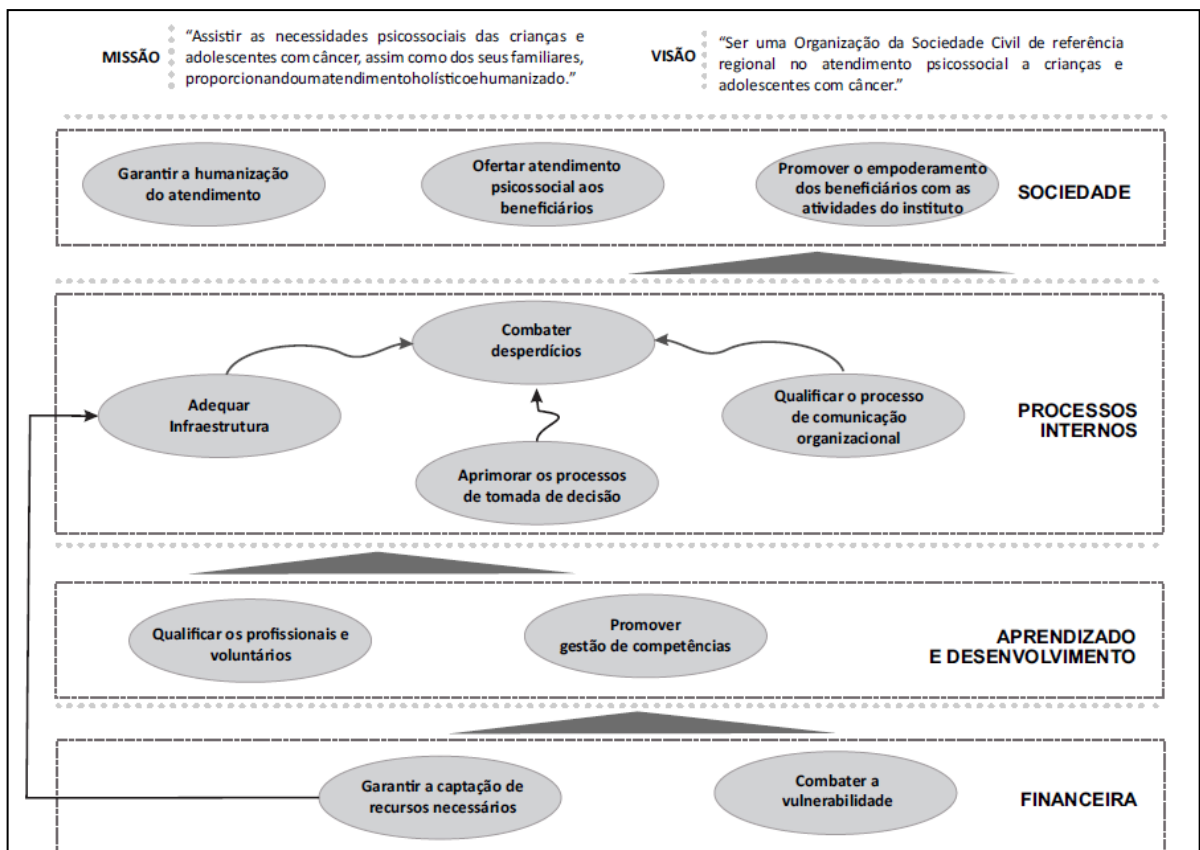
A nomenclatura das perspectivas abordadas segue o direcionamento de Niven (2008) quando este afirma que as organizações sociais devem adequar as perspectivas de acordo com as suas especificidades. Optou-se por substituir o termo “crescimento” pelo termo “desenvolvimento”, o qual traz uma visão completa de todos os aspectos que envolvem a melhoria dos colaboradores dentro da organização. Para Sachs (2008) o termo desenvolvimento é multidimensional, envolvendo aspectos sociais e éticos.

O termo “clientes”, como é utilizado nas empresas privadas, foi substituído pelo termo “sociedade”. Este representa todos os beneficiários, diretos e indiretos, das ações ofertadas pelo Instituto.

#### 4.5 Mapa Estratégico da Organização

A partir das perspectivas abordadas e dos seus respectivos objetivos estratégicos, pôde-se elaborar o Mapa Estratégico do instituto. Este, por sua vez, auxiliará a organização a apresentar a sua estratégia de maneira clara e objetiva, para que esta possa ser compreendida por todas as partes interessadas: colaboradores, gestores e sociedade.

**Figura 19** – Mapa Estratégico da Instituição



Fonte: pesquisa direta, 2016.

#### 4.6 Principais Mudanças Organizacionais Ocorridas entre 2015 e 2017

A partir do final de 2015, novas ações foram implementadas pelo instituto, melhorando o desempenho do atendimento e das atividades desenvolvidas pelos seus colaboradores. Em meio a uma crise econômica mundial, a organização se manteve perene, utilizando com eficácia os recursos financeiros e materiais provenientes das doações sociais e dos seus mantenedores.

A gestão do instituto ressalta o apoio das Universidades da Região do Cariri que sempre acreditaram na seriedade dos trabalhos ofertados e na transparência das suas ações. Estas, por sua vez, contribuíram com a capacitação dos colaboradores; com a oferta de cursos e oficinas para os beneficiários e com o acompanhamento destes por profissionais de diversas áreas como: pedagogos; odontólogos; assistentes sociais; enfermeiros; nutricionistas; psicólogos e outros. A UFCA contribuiu, também, com a capacitação profissional dos gestores e com a parceria Universidade-Instituto, através da disponibilização de dois estagiários do curso de Administração de Empresas e uma mestranda em Desenvolvimento Regional Sustentável.

O quadro abaixo sintetiza as principais mudanças ocorridas entre dezembro de 2015 e abril de 2017:

**Quadro 4** – Mudanças ocorridas na Instituição entre 2015 e 2017

ACÕES EM 2015	ACÕES EM 2016
Relatório financeiro manual.	Utilização de software para controle financeiro.
Controle de estoque alimentício manual.	Utilização de programa para controle de estoque.
Não possuía organograma definido.	Possui organograma definido.
Não estava em dias com a documentação exigida para o seu pleno funcionamento no município sede.	Regularização dos documentos necessários para o seu funcionamento (atas; estatuto e regime interno).
Possuía grande credibilidade na sociedade.	Maior investimento no marketing organizacional aumentado a visibilidade e a credibilidade.
Colaboradores internos – gestores; voluntários e prestadores de serviços.	Colaboradores internos – gestores; funcionários contratados; voluntários e estagiários.
As principais ações eram voltadas para o assistencialismo (doação de cestas básicas; auxílio transporte; auxílio medicamento, e outros).	Nova cultura de assistência social. Oferta de cursos profissionalizantes para as mães; palestras e oficinas educativas com ações voltadas para a melhoria social do seu público-alvo.
Falta de direcionamento e planejamento das ações administrativas.	Fortalecimento da identidade institucional através do realinhamento e da divulgação de sua missão; visão e valores. Implementação dos planos de ação provenientes do Planejamento Estratégico do Instituto.

**Fonte:** pesquisa direta, 2016.



As contribuições dos colaboradores e a adesão dos gestores a esta política de mudanças culminou em uma reestruturação da identidade organizacional, dos valores e, principalmente, da autoestima de todos os profissionais, colaboradores e voluntários que atuam no instituto.

Sobre a relevância das motivações que inspiram uma organização através da sua identidade, Armani (2013, p. 91) afirma:

É na identidade que constatamos o DNA das motivações para a criação de uma instituição, as premissas que inspiram o trabalho, o mapa geográfico e político que orienta os caminhos e estratégias de sua atuação política e técnica, a visão de mundo cujo horizonte se desenha a partir dos desafios que emergem das complexidades sociais. Tudo isso tem registro no DNA das organizações e se expressa na sua identidade.

Diante da problemática desta pesquisa que buscou auxiliar administrativamente o instituto, verifica-se que muitas das sugestões ofertadas já foram implementadas e que a equipe segue confiante e cada vez mais motivada a colocar em prática as ações propostas pelo planejamento estratégico do instituto para o ano de 2017.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo investigou os processos administrativos de uma Organização de Apoio a Crianças e Adolescentes com Câncer, buscando contribuir para o seu desenvolvimento sustentável através da utilização de ferramentas estratégicas que pudessem ofertar subsídios as suas necessidades gerenciais. A abordagem do estudo de caso, descritivo-exploratório, com análise mista contribuiu para o alcance das metas propostas.

No decorrer das últimas duas décadas, o mundo pôde verificar o intenso crescimento e desenvolvimento do terceiro setor. Aquele que surgiu através das mobilizações de uma sociedade que buscava suprir as obrigações de outros, hoje, tem se solidificado como um setor fundamental e indispensável, com características e valores autônomos, transformando a sua história e se colocando como um espaço social de lutas e conquistas que fortalece o empoderamento da sociedade em prol da sua sustentabilidade.

Após quinze meses *in loco*, a presente pesquisa participante descreveu o perfil da organização investigada, fazendo uma análise dos principais fatores administrativos que necessitam ser aperfeiçoados pelo instituto, provocando os gestores e os seus colaboradores a identificarem como evoluir com eficácia e eficiência através das ferramentas disponibilizadas pela gestão estratégica.

A aquisição de novos recursos tecnológicos e humanos, no último ano, favoreceu e fortaleceu a realização das ações do instituto, facilitando a tomada de decisão dos diversos setores administrativos (financeiro; marketing; logística, outros). Ao elevar o nível de conhecimento através dos cursos de capacitação realizados pelos gestores e colaboradores, estes elevaram, também, a autoestima e a cooperação mútua na resolução dos problemas, o que deixa visível que a equipe do instituto está trilhando o caminho da capacitação e qualificação profissional tão almejado pelas organizações do terceiro setor.

Apesar da crise econômica enfrentada pelo país provocar sérias instabilidades em todos os setores, verifica-se que a sociedade se encontra ciente do seu papel no processo de melhoria dos problemas sociais. Os movimentos provocados pelo terceiro setor, assim como as constantes discussões científicas mediadas pelas universidades, corroboram para uma busca incessante de melhorar a qualidade de vida das gerações presentes através da responsabilidade, da autonomia e do empoderamento social, discutindo os conceitos de desenvolvimento sustentável não como utopia, mas, sim, como algo totalmente possível que irá prosperar e beneficiar as futuras gerações.

Houve grandes mudanças no Instituto após o início do estudo e a parceria firmada entre a UFCA e a organização. A visão dos estagiários quanto as necessidades administrativas, assim como o diagnóstico estratégico realizado pela pesquisa despertaram o desejo dos gestores em compreender melhor os processos de gestão e definir metas que os possibilitem alcançar os objetivos propostos, fortalecendo a sua missão.

Ao buscar ferramentas de gestão estratégica que possibilitem as organizações do setor social um desenvolvimento sustentável, verificam-se, ainda, algumas lacunas a serem preenchidas. Existem diversos autores que discutem os processos gerenciais no terceiro setor, porém, poucos têm uma visão holística destas organizações. Precisa-se ampliar a discussão entre autores que afirmam que a captação de recursos é a principal fonte de desenvolvimento sustentável das OSC's. Assim como a sociedade só alcançará o seu desenvolvimento sustentável quando houver equilíbrio entre as suas dimensões, as OSC's só serão sustentáveis quando houver uma harmonia entre as dimensões do seu desenvolvimento organizacional, sejam elas financeira, material ou humana.

O setor social necessita dos demais setores para o seu pleno funcionamento. Observou-se, através do estudo, como a Instituição se inter-relaciona com os demais setores, utilizando com responsabilidade e transparência os recursos financeiros doados pelo setor privado; e beneficiando-se não somente do apoio financeiro ofertado pelo governo, mas, também, do conhecimento que este disponibiliza através das políticas públicas de assistência social e saúde. Estas, por sua vez, perpassam as dimensões da sustentabilidade ao visualizar o ser humano, holisticamente, como um ser ativo na construção da sua identidade social.

A missão e a visão do instituto apresentam um compromisso presente e futuro com o bem estar psicossocial de crianças e adolescentes com câncer, assim como de seus familiares, visando contribuir, através das ações ofertadas, com o processo de cura e reabilitação física e psicológica, assim como enaltece a relevância da inserção social destas pessoas e o fortalecimento deste processo.

O estudo contribuiu para o amadurecimento profissional dos gestores investigados, assim como para o melhor desempenho das atividades administrativas desenvolvidas pelo Instituto. Este colocou em prática a responsabilidade social da Universidade através das suas contribuições técnicas e científicas, provocando transformações e contribuindo para o desenvolvimento regional sustentável da comunidade em que está inserida.

## REFERÊNCIAS

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

ALVES JÚNIOR, Maiso Dias. **Sustentabilidade na Gestão de Organizações do Terceiro Setor: um estudo dos empreendimentos sociais apoiados pela Ashoka**. 2008. 242 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de Fortaleza, 2008.

AMARAL, Roberto Galassi. **Terceiro setor: a gestão do pensar, sentir, agir**. 308fl. Tese (Doutorado em Serviço Social). Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Estadual Paulista – UNESP, Franca – SP, 2013.

AMERICAN MEDICAL ASSOCIATION. **Global Health**. Journal of the American Medical Association – Jama, v. 309, n. 15, april, 2013.

ANDRADE, Antonio Rodrigues de; ROSEIRA, Catarina; BARRETO, Aldo de Albuquerque. **Informações e ambientes organizacionais: ensaio sobre a dinâmica dos ambientes informacionais nas organizações**. LOGEION: Filosofia da informação, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, p. 104-119, mar./set., 2016. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/fiinf/article/view/1771/1974>>. Acesso em: 22 abr. 2017.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento Estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012.

ANDRADE, Inacilma Rita Silva; FRAZÃO, Maria de Fátima Araújo. **Estratégias em ação: planejamento estratégico e Balanced Scorecard na OSID**. Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, UNEB, Salvador, v. 1, n. 1, p. 18-34, jan.-dez., 2011. Disponível em: <<http://www.revistas.uneb.br/index.php/financ/article/view/28/26>>. Acesso em: 10 jan. 2017.

ARMANI, Domingos. O desenvolvimento institucional como condição de sustentabilidade das ONG no Brasil. In: BRASIL, Ministério da Saúde. Secretaria de Políticas de Saúde. Coordenação Nacional de DST e Aids. **Aids e sustentabilidade: sobre as ações das organizações da sociedade civil**. Brasília: Ministério da Saúde, 2001, p.17-34.

ARMANI, Domingos. O contexto: desafio da sustentabilidade. In: \_\_\_\_\_. **Mobilizar para transformar: a mobilização de recursos nas organizações da sociedade civil**. São Paulo: Peirópolis; Recife (PE): Oxfam, 2008.

ARMANI, Domingos *et al.* **Organizações da sociedade civil: protagonismo e sustentabilidade**. 1. ed. Barueri (SP): Instituto C&A, 2013.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, LDA, 2010.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BECK, A. R. M.; LOPES, M. H. B. de. **Cuidadores de crianças com câncer: aspectos da vida afetados pela atividade de cuidador**. Revista Brasileira de Enfermagem, Brasília, v. 60, n. 6, nov.-dez., p. 670-675, 2007a.

BECK, A. R. M.; LOPES, M. H. B. de. **Tensão devido ao papel de cuidador entre cuidadores de crianças com câncer**. Revista Brasileira de Enfermagem, Brasília, v. 60, n. 5, set.-out., p. 513-518, 2007b.

BENITES, Gabriela Miranda da Silva. **O relacionamento com os públicos como função de comunicação estratégica: análise dos relatórios de atividades anuais do Instituto do Câncer Infantil do RS**. Monografia. 77fl. (Graduação em Biblioteconomia e Comunicação). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2012.

BITTENCOURT, Anelise Caon. **Escuta permanente de informação informal e sua exploração coletiva para tomada de decisão: uma observação participante na Johnson & Johnson un Sul**. 100fl. Dissertação. (Pós-Graduação em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2013.

BOFF, Leonardo. **Saber cuidar: ética do humano – compaixão pela terra**. 19. ed. Petrópolis (RJ): Vozes, 2013.

BRANDÃO, Carlos. Rodrigues. **A pesquisa participante: um momento da educação popular**. Belo Horizonte: Popular, 2007.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução Nº 466 de 12 de dezembro de 2012**. Brasília, 2012. Disponível em: <[http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466\\_12\\_12\\_2012.html](http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html)>. Acesso em: 05 abr. 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução Nº 510 de 07 de abril de 2016**. Brasília, 2016. Disponível em: <[http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466\\_12\\_12\\_2012.html](http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html)>. Acesso em: 05 abr. 2017.

BRYSON, John M. **The future of public and nonprofit strategic planning in the United States**. Public Administration Review. [S.l.] v. 70, p. 255-267, Dec. 2, 2010. DOI: 10.1111/j.1540-6210.2010.02285.x

CAETANO, Gilberto. Terceiro Setor – as tendências em ambiente globalizado: responsabilidade social e parcerias sociais. In: CAVALCANTI, Marly *et al.* **Gestão social,**

**estratégias e parcerias:** redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidades para o terceiro setor. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005, p.101-139.

CAMARGO, Aspásia. Governança para o século 21. In: TRIGUEIRO, A. **Meio Ambiente no século 21:** 21 especialistas falam da questão ambiental nas suas áreas de conhecimento. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.

CAMARGO, Beatriz de; LOPES, Luiz Fernando. **Pediatria Oncológica:** noções fundamentais para a pediatria. São Paulo: Lemar, 2000.

CAMARGO, Brígido Vizeu. Alceste: um programa informático de análise quantitativa de dados textuais. In: MOREIRA, Antonia Silva Paredes *et al.* **Perspectivas teórico-metodológicas em representações sociais.** Editora Universitária – UFPB, João Pessoa (PB), 2005, p. 511-539.

CAMARGO, Brígido Vizeu; JUSTO, Ana Maria. **IRAMUTEQ:** um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas em Psicologia*, v. 21, n. 2, p. 513-518, 2013. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/tp/v21n2/v21n2a16.pdf>>. Acesso em: 22 abr. 2017.

CAPRA, Frijot. **A teia da vida:** uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. São Paulo: Cultrix, 1996.

CARVALHO, Debora Nacif de. **Gestão e Sustentabilidade:** um estudo multicasos em ONGs ambientalistas em Minas Gerais. 2006. 157 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Minas Gerais: Belo Horizonte, 2006.

CARVALHO, Vicente Augusto de *et al.* **Temas em Psico-oncologia.** São Paulo: Summus, 2008.

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

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **CNJ Serviço:** saiba como são usadas as penas pecuniárias. 2016. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/83728-cnj-servico-saiba-como-sao-usadas-as-penas-pecuniarias>>. Acesso em: 23 abr. 2017.

COLAUTO, Romualdo Douglas; BEUREN, Ilse Maria. Coleta, Análise e Interpretação dos Dados. In: BEUREN, Ilse Maria *et al.* **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade:** teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010, p.117-144.

CORRY, Olaf. Defining and Theorizing the Third Sector. In: TAYLOR, Rupert *et al.* **Third Sector Research.** International Society for Third-Sector Research. London: Springer Science, 2010, p. 11-20.

COSTA, Marina Franciane de Souza Zanelato; HUNGARO, Fernando Martinez. **Reflexos da Lei N°13.019/2014 (Marco Regulatório da Sociedade Civil) sobre a Sustentabilidade Financeira de Entidades do Terceiro Setor:** breves apontamentos sobre o caso de Presidente Prudente/SP. ETIC 2016 – Encontro de Iniciação Científica. Disponível em: <<http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/view/5511/5242>>. Acesso em: 04 jan. 2017.

CRATO. Prefeitura Municipal. **Região Metropolitana do Cariri.** Disponível em: <<http://www.crato.ce.gov.br/documentos/regiao-metropolitana-do-cariri.pdf>>. Acesso em: 22 abr. 2017.

DAYCHOUM, Merhi. Ferramentas de estratégia: análise SWOT. In: \_\_\_\_\_. **40+16 ferramentas e técnicas de gerenciamento.** Rio de Janeiro: Brasport, 2016.

DI PRIMIO, Aline Oliveira *et al.* **Rede social e vínculos apoiadores das famílias de crianças com câncer.** Texto Contexto Enferm, Florianópolis, v. 19, n. 2, abr.-jun., p. 334-342, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/tce/v19n2/15.pdf>>. Acesso em: 04 jan. 2016.

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

FABRIS, Juliana; MACHADO, Nelson Santos; BENCKE, Fernando Fantoni. **Administração Estratégica no terceiro setor:** estudo de caso na Rede Feminina de Combate ao Câncer de Chapecó (SC). XVIII ENGEMA – Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. São Paulo, 05 e 06 de dezembro, 2016. Disponível em: <<http://engemausp.submissao.com.br/18/anais/arquivos/129.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2016.

FALCONER, Andrés Pablo. **A promessa do terceiro setor:** um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. São Paulo: Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor. Universidade de São Paulo, 1999.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégias de Marketing.** 3. ed. São Paulo: Thomson, 2005.

FISCHMANN, Adalberto; ALMEIDA, Martinho Isnard R. de. **Planejamento Estratégico na prática.** São Paulo: Atlas, 2009.

FRANÇA, José Antonio de *et al.* **Manual de procedimentos para o Terceiro Setor:** aspectos de gestão e de contabilidade para entidades de interesse social. Brasília: CFC: FBC: Profis, 2015.

FREITAS, H.; JANISSEK-MUNIZ, R.; MOSCAROLA, J. **Modelo de formulário interativo para análise de dados qualitativos.** Revista de Economia e Administração, São Paulo-SP, v. 4, n° 1, p. 27-48, Janeiro/Março 2005. Disponível

em:<[http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/2005/2005\\_177\\_REA.pdf](http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/2005/2005_177_REA.pdf)>. Acesso em: 24 abr. 2017.

FREITAS, Carlos Augusto. **Gestão estratégica por meio de projetos, programas e portfólio**. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.

GACC. Grupo de Apoio à Criança com Câncer. **Nossa História**. 2015. Disponível em:<<http://www.gaccrn.org.br/historia/>>. Acesso em: 12 mar. 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.) **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GOLDSTEIN, Ilana Seltzer. **Responsabilidade social: das grandes corporações ao terceiro setor**. 1. ed. São Paulo: Ática, 2007.

GOMES, Fabrício Pereira; ARAÚJO, Richard Medeiros de. **Pesquisa Quanti-Qualitativa em Administração: uma visão holística do objeto em estudo**. VIII SEMEAD – Seminários em Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP. 2005. Disponível em:<<http://sistema.semead.com.br/8semead/resultado/trabalhosPDF/152.pdf>>. Acesso em: 21 fev. 2017.

GOMES, Isabelle Pimentel *et al.* **Do diagnóstico à sobrevivência do câncer infantil: perspectiva de crianças**. Texto Contexto Enferm, Florianópolis, v. 22, n. 3, abr.-jun., p. 671-679, 2013.

INSTITUTO NACIONAL DO CÂNCER JOSÉ ALENCAR GOMES DA SILVA (INCA). Instituto Ronald McDonald. **Diagnóstico precoce do câncer na criança e no adolescente**. 2. ed. Rio de Janeiro: INCA, 2013. Disponível em:<[http://www1.inca.gov.br/inca/Arquivos/livro\\_2a\\_reimpressao.pdf](http://www1.inca.gov.br/inca/Arquivos/livro_2a_reimpressao.pdf)>. Acesso em: 15 mar. 2016.

\_\_\_\_\_. Coordenação de Prevenção e Vigilância. **Estimativa 2016: incidência de câncer no Brasil**. Rio de Janeiro: INCA, 2015a. Disponível em:<<http://www.inca.gov.br/estimativa/2016/estimativa-2016-v11.pdf>>. Acesso em: 23 jan. 2017.

\_\_\_\_\_. **Perfil da assistência oncológica no Brasil, de 2007 a 2011**. Informativo Vigilância do Câncer, n. 6, jan.-jul., 2015b. Disponível em:<<http://www1.inca.gov.br/inca/Arquivos/publicacoes/informativovigilancia2015.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2016.



KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

\_\_\_\_\_. **Alinhamento: usando o *Balanced Scorecard* para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

\_\_\_\_\_. **Kaplan e Norton na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004a.

\_\_\_\_\_. **Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004b.

KEINERT, Tania Margarete Mezzomo *et al.* **Organizações sustentáveis: utopias e inovações**. São Paulo: Annablume; Belo Horizonte: Fapeming, 2007.

LEAL, Alexsandra. **Centro integrado de apoio a criança e adolescente com câncer: Instituto do Câncer Infantil RS. Trabalho de Conclusão de Curso. Graduação em Arquitetura. Faculdade de Arquitetura da Universidade Federal do Rio Grande do Sul –UFRGS, Porto Alegre, 2012. Disponível em:** <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/80328>>. Acesso em: 28 fev. 2016.

LEE, Eun Sun. **Social Enterprise, Policy Entrepreneurs, and the Third Sector: The Case of South Korea**. International Society for Third-Sector Research – ISTR, *Voluntas*, v. 26, p. 1084–1099, *Voluntas*, 2015. Disponível em: <<http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11266-015-9584-0#/page-1>>. Acesso em: 20 mar. 2016.

LEITE, Marcos Antonio Santos. **O Terceiro setor e as organizações da sociedade civil de interesse público – OSCIPs**. Banco de Conhecimento/Informações Técnicas. Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 2003. Disponível em: <[https://www.almg.gov.br/export/sites/default/educacao/sobre\\_escola/banco\\_conheciment/arquivos/pdf/terceiro\\_setor.pdf](https://www.almg.gov.br/export/sites/default/educacao/sobre_escola/banco_conheciment/arquivos/pdf/terceiro_setor.pdf)> . Acesso em: 06 maio 2017.

LIMA FILHO, Raimundo Nonato; BRUNI, Adriano Leal; CORDEIRO FILHO, José Bernardo. **Planejamento Estratégico em entidades do Terceiro Setor: uma análise na Região Metropolitana de Salvador**. *ReAC – Revista de Administração e Contabilidade*, v. 2, n. 2, p. 4-19, jul.-dez., 2010. Disponível em: <<http://www.fat.edu.br/reacfat.com.br/index.php/reac/article/viewFile/27/30>>. Acesso em: 20 jul. 2016.

LIMA, Vilma Soares de. **As múltiplas faces do voluntariado: profissionalização e humanização do tratamento do câncer infantil**. Tese. 291fl. (Doutorado em Sociologia). Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2010.

\_\_\_\_\_. **O impacto do câncer infantil e a importância do apoio solidário**. *Revista Interlegere*, jul.-dez., 2012. Disponível em: <<http://www.cchla.ufrn.br/interlegere/11/interlegere.htm>>. Acesso em: 09 mar. 2016.

LOBATO, David Menezes *et al.* **Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

MANÃS, Antonio Vico; MEDEIROS, Epitácio Ezequiel de. **Terceiro Setor**: um estudo sobre a sua importância no processo de desenvolvimento sócio-econômico. *Perspectivas em Gestão e Conhecimento*, João Pessoa, v. 2, n. 2, p. 15-29, jul.-dez., 2012. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/viewFile/12664/8472>>. Acesso em: 24 fev. 2016.

MAY, Tim. **Pesquisa social**: questões, métodos e processos. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MINTZBERG, Henry *et al.* **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

NIVEN, Paul R. **Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies**. 2 ed. John Wiley & Sons, Inc., 2008.

NÓBREGA, Joacira Alves. **Tecendo vivências e sentidos do câncer infantil**: família, doença e Redes de Apoio Social em Natal – RN. Dissertação. 203fl. (Pós-Graduação em Antropologia Social). Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2011.

NÓIA, Tainan de Cerqueira *et al.* **Coping with the diagnosis and hospitalization of a child with childhood cancer**. *Investigación y Educación en Enfermería*, v. 33, n. 3, 2015, p. 465-472, Universidad de Antioquia. Medellín, Colombia. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105241607010>>. Acesso em: 04 jan. 2016.

ODA, Érico; MARQUES, Cícero. **Gestão das funções organizacionais**. 2. ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, José Antonio Puppim de. **Empresas na sociedade**: sustentabilidade e responsabilidade social. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

OLIVEIRA, Raissa Santos. **Um fenômeno chamado Terceiro Setor**. 87 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Sociais). Universidade de Brasília – UnB, Brasília, 2012.

OLIVEIRA, Waldemario Alves de. **Terceiro Setor e o desafio da sustentabilidade: estudo de multicase de ONGS negras em Salvador – Bahia – Brasil**. Dissertação. 141fl. (Mestrado em Gestão). Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra, 2011. Disponível

em:<<https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/16158/1/Waldemario%20de%20Oliveira%20-%20Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 24 fev. 2016.

ORTIZ, Maria Cristina Meirelles. **À margem do leito: a mãe e o câncer infantil**. São Paulo: Arte e Ciência, 2008.

PATAH, Leandro Alves. **Valores nas Organizações**. Revista de Cultura Teológica, ano 24, n. 88, jul.-dez., 2016. Disponível em:<<http://revistas.pucsp.br/index.php/culturateo/article/view/30938/21429>>. Acesso em: 15 fev. 2017.

PENHA, Rafaela da Silva Bezerra; COSTA, José Alfredo Ferreira. **Constatações sobre a construção de mapas estratégicos: um estudo de caso no terceiro setor**. GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, ano 7, n. 3, jul.-set., p. 41-56, 2012. Disponível em:<<http://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/788/450>>. Acesso em: 11 jan. 2017.

PEREIRA, Raquel da Silva *et al.* **Especificidades da Gestão no Terceiro Setor**. Organizações em Contexto, São Bernardo do Campo, v. 9, n. 18, jul.-dez., 2013. Disponível em:<[https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/view/4344/pdf\\_89](https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/view/4344/pdf_89)>. Acesso em: 20 jul. 2016.

PHILIPPE, Pedro. **Hospital São Vicente encerra atendimento a crianças com cancer**. Reportagem em 05 abr. 2017. Disponível em:<<http://caririrevista.com.br/hospital-sao-vice-encerra-atendimento-a-criancas-com-cancer/>>. Acesso em: 30 abr. 2017.

PHILLIPS, Ruth; GOODWIN, Susan. **Third Sector Social Policy Research in Australia: New Actors, New Politics**. International Society for Third-Sector Research – ISTR, Voluntar, v.25, p. 565-584, 2014. Disponível em:<<http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11266-013-9351-z#page-1>>. Acesso em: 20 mar. 2016.

RATTNER, Henrique. **Sustentabilidade: uma visão humanista**. Revista Ambiente & Sociedade, n. 5, p. 233-240, 1999. Disponível em:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31713413020>>. Acesso em: 20 jan. 2017.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. In: BEUREN, Ilse Maria *et al.* **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010, p. 76-97.

REZENDE, Adryene Milanez *et al.* A criança e o adolescente com câncer em Casa de Apoio: projetando vivências. **Revista da Sociedade Brasileira de Psicologia Hospitalar – SBPH**, v. 16, n.1, jan.-jun., Rio de Janeiro, 2013.

REZENDE, José Francisco de Carvalho. **Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual: alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RICO, Elizabeth de Melo. A filantropia empresarial e sua inserção no Terceiro Setor. In: CAVALCANTI, Marly *et al.* **Gestão social, estratégias e parcerias: redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidades para o terceiro setor.** 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005, p.75-99.

SACHS, Ignacy. **Desenvolvimento: incluyente, sustentável, sustentado.** Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

SALAMON, Lester M. Estratégia para o fortalecimento do terceiro setor. In: IOSCHPE, Evelyn Berg. **3º Setor: desenvolvimento social sustentado.** São Paulo: Paz e Terra, 2005.

\_\_\_\_\_. **Putting the Civil Society Sector on the Economic Map of the World.** Annals of Public and Cooperative Economics, v. 81, n. 2, p. 167-210, 2010. Disponível em:<<http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/10/Annals-June-2010.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2016.

SALAMON, Lester M.; ANHEIER, H. K. **Defining the nonprofit sector.** Baltimore: John Hopkins University Press, 1997.

SALAMON, Lester; SOKOLOWSKI, S. Wojciech. **Beyond Nonprofits: Re-conceptualizing the Third Sector.** Published online: 8 June 2016. International Society for Third-Sector Research and The Johns Hopkins University, 2016.

SALES, Catarina Aparecida *et al.* **O impacto do diagnóstico do câncer infantil no ambiente familiar e no cuidado recebido.** Revista Eletrônica de Enfermagem, v. 14, n. 4, out.-dez., p. 841-849, 2012. Disponível em:<[https://www.fen.ufg.br/fen\\_revista/v14/n4/pdf/v14n4a12.pdf](https://www.fen.ufg.br/fen_revista/v14/n4/pdf/v14n4a12.pdf)>. Acesso em: 04 jan. 2016.

SANTOS, Boaventura de Souza. **Renovar a teoria crítica e reinventar a emancipação social.** São Paulo: Boitempo, 2007.

SANTOS, Elisabete Adami Pereira dos. A empresa-cidadã: filantropia estratégica, imagem ou responsabilidade social? In: CAVALCANTI, Marly *et al.* **Gestão social, estratégias e parcerias: redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidades para o terceiro setor.** 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005, p.57-73.

SANTOS, Tacilla da Costa e Sá Siqueira. **Organizações da Sociedade Civil e as construções teóricas contemporâneas acerca da sustentabilidade.** Cadernos Gestão Social, Salvador, v. 2, n. 1, p. 105-120, set.-dez., 2009. Disponível em:<[http://www.periodicos.adm.ufba.br/index.php/cgs/article/view/40/pdf\\_6](http://www.periodicos.adm.ufba.br/index.php/cgs/article/view/40/pdf_6)>. Acesso em: 05 jan. 2017.

SILVA, Carlos Eduardo Guerra. **Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica.** RAP – Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p. 1301-1325, nov.-dez., 2010. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/rap/v44n6/a03v44n6.pdf>>. Acesso em: 29 fev. 2016.

SILVA, Enéas Minelle; COSTA, Ana Carolina Vital; GÓMEZ, Carla Regina Pasa.

**Sustentabilidade no Terceiro Setor:** o desafio de harmonizar as dimensões da sustentabilidade em uma ONG. REUNA, Belo Horizonte, v. 16, n. 3, p. 75-92, jul.-set., 2011. Disponível em: <<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/431>>. Acesso em: 12 jan. 2017.

SOUTO-MAIOR, Joel. **Estratégias comunicativas para efetividade e sustentabilidade.**

Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional, Blumenau, v. 1, n. 2, p. 141-155, 2013. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rbdr/article/view/4088>>. Acesso em: 27 mar. 2017.

SPENCE, Roy A. J.; JOHNSTON, Patrick G. **Oncologia.** 1. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan S.A., 2003.

STEISS, Alan Walter. **Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations.** New York: Marcel Dekker, 2003.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da Pesquisa-Ação.** 16 ed. São Paulo: Cortez, 2008.

THOMPSON JÚNIOR, Arthur A; STRICKLAND III, A. J. ; GAMBLE, Jonh E.

**Administração Estratégica.** 15. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

TORRES, Maria Cândido *et al.* **Estratégias de Empresas.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

TUDE, João Martins. Sustentabilidade de Organizações da Sociedade Civil: conceitos, mitos e desafios. In: TUDE, João Martins; MELLO, Leila Mara; VASCONCELOS, Yumara.

**Captação de recursos para projetos.** Curitiba: IESDE Brasil, 2012, p. 11-29.

VEIGA, José Eli da. **Desenvolvimento Sustentável:** o desafio do século XXI. Rio de Janeiro: Garamond, 2010.

VERAS, Manoel. **Gestão dinâmica de projetos: LifeCycleCanvas.** Rio de Janeiro: Brasport, 2016.

VIEGAS, Glauce; ASSIS, Lilian Bambirra de; BARRETO, Raquel de Oliveira. **Captação de recurso, mobilização e legalidade:** o “fazer estratégico” de organizações do Terceiro Setor em Belo Horizonte. Revista de Gestão – REGE, São Paulo, v. 21, n. 4, p. 525-541, out.-dez., 2014. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/99951/98441>>. Acesso em: 24 fev. 2016.

WEIHRICH, H. “**Analyzing the Competitive Advantages and Disadvantages of China with the TOWS Matrix**: an Alternative to Porter's Model” in Ralph Berndt, ed. INNOVATIVES MANAGEMENT, Berlin: Springer Verlag, 2000, p. 191-205.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A – PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI – UFCA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL**  
**SUSTENTÁVEL - PRODER**  
**JUAZEIRO DO NORTE – CE – BRASIL**

**TÍTULO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO:** “Sustentabilidade no Terceiro Setor: diagnóstico situacional e estratégias de gestão para uma Organização de Apoio a Crianças com Câncer”

**PESQUISADOR/A PRINCIPAL:** Verônica Nogueira do Nascimento

**ORIENTADOR:** Prof. Dr. Paulo Renato Alves Firmino

**INSTITUIÇÃO REQUERENTE:** Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional Sustentável – PRODER da Universidade Federal do Cariri – UFCA

**INSTITUIÇÃO REQUERIDA:** Instituto de Apoio a Criança com Câncer

**CNPJ** 11661358/0001-81. **Endereço:** Rua Divino Salvador, Nº 222 **Cidade:** Barbalha **UF:** CE  
**Fone:** \_\_\_\_\_

**1) Após a análise do projeto e da solicitação para pesquisa na instituição:**

- autorizada a coleta de dados  
 não autorizada a coleta de dados

**2) Quanto à divulgação dos resultados do estudo:**

- autorizada a menção do nome da instituição na Dissertação  
 não autorizada a menção do nome da instituição na Dissertação

**3) Quanto aos resultados do estudo:**

- requeremos a apresentação dos resultados na instituição requerida  
 não requeremos a apresentação dos resultados na instituição requerida

Data da solicitação: \_\_\_\_\_

Data da resposta institucional: \_\_\_\_\_

Cargo do responsável pela instituição: \_\_\_\_\_

Obs.: Deve o pesquisador deixar na instituição requerida uma cópia impressa do projeto de pesquisa, para maior ciência dos detalhes do estudo.

Eu, Elisângela Pereira de Oliveira Silva, inscrita no CPF Nº 692.591.353-20, RG Nº 2006029278090, Diretora Presidente do Instituto, autorizo a coleta de dados da presente pesquisa.

---

Elisângela Pereira de Oliveira Silva  
Diretora Presidente



## APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI – UFCA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL**  
**SUSTENTÁVEL - PRODER**  
**JUAZEIRO DO NORTE – CE – BRASIL**

Você está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa: “**Sustentabilidade no Terceiro Setor: diagnóstico situacional e estratégias de gestão para uma Organização de Apoio a Crianças com Câncer**” que tem por objetivo apresentar um plano de ação que auxilie no melhor desenvolvimento do Instituto, propondo ferramentas que ajudem na sua administração, assim como na melhoria das atividades ofertadas. Você será requisitado somente uma vez para o preenchimento de um questionário. As perguntas serão feitas por um entrevistador, mas se desejar, você mesmo poderá preenchê-lo.

A pesquisa não colocará você em nenhuma situação de risco, a não ser que alguma pergunta lhe cause algum desconforto ou constrangimento. O benefício gerado pelo estudo será um melhor desempenho do atendimento e das atividades desenvolvidas pelo Instituto.

Você será esclarecido(a) sobre a pesquisa em qualquer aspecto que desejar, e é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento, ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa não irá acarretar qualquer penalidade ou perda de benefícios.

O(s) pesquisador(es) irá(ão) tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Seu nome ou o material que indique a sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo. Uma cópia deste consentimento informado ficará com os pesquisadores, e outra será fornecida a você.

A participação no estudo não acarretará custos para você, nem lhe dará compensação financeira adicional.

### **DECLARAÇÃO DO (a) PARTICIPANTE**

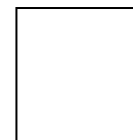
Eu, \_\_\_\_\_ fui informada (o) dos objetivos da pesquisa acima de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que em qualquer momento poderei solicitar novas informações e motivar minha decisão se assim o desejar. Estou certo de que todos os dados desta pesquisa serão confidenciais.

Em caso de dúvidas, poderei entrar em contato com a pesquisadora \_\_\_\_\_ ou com o seu orientador \_\_\_\_\_ pelos telefones ( ) \_\_\_\_\_ e ( ) \_\_\_\_\_, ou ainda pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Cariri, situado na rua Divino Salvador, 284, Barbalha-CE. Fone (88)33125006.

Declaro que concordo em participar desse estudo. Recebi uma cópia deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

\_\_\_\_\_  
 Data Assinatura do Participante

\_\_\_\_\_  
 Data Assinatura do Pesquisador



## APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI – UFCA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL**  
**SUSTENTÁVEL - PRODER**  
**JUAZEIRO DO NORTE – CE – BRASIL**

1. Quem é o Instituto? O que queremos?
2. Qual a Missão, a Visão e os Valores do Instituto?
3. Quais as ações desenvolvidas pelo Instituto? Qual o seu público alvo?
4. Como você define filantropia?
5. Há quanto tempo você atua nesta Instituição? O que motiva você a administrar este Instituto?
6. Quais as suas percepções como gestora (coordenadora) diante do desafio de gerir uma organização do terceiro setor?
7. Fale um pouco sobre a atuação dos voluntários dentro do Instituto. Suas atividades e participações administrativas.
8. Falando sobre liderança, como você conduz a função de líder nesta organização?
9. Qual a sua opinião sobre a participação ou não dos funcionários e colaboradores nas decisões administrativas?
10. Quais os objetivos do Instituto para o ano de 2017?
11. Existe algum planejamento estratégico em execução que vise aumentar o número de doadores e voluntários do Instituto? Você poderia falar um pouco sobre este? Como está sendo executado?
12. Existe algum planejamento para calcular a demanda de serviços ofertados pela Instituição? Como você calcula esta demanda?
13. Do ponto de vista Administrativo, quais as principais dificuldades encontradas no Instituto?
14. Como você avalia o atendimento do Instituto? Quais os pontos que podem ser melhorados?
15. Como você identifica as expectativas do público assistido quanto as atividades desenvolvidas e os auxílios ofertados pelo Instituto?

16. Quais são os pontos fortes do Instituto?
17. Quais são os pontos fracos do Instituto?
18. Há algo na sociedade (ambiente externo) que possa se caracterizar como uma ameaça para o Instituto?
19. Quais são as principais contribuições do Instituto para a sociedade?