

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA OTIMIZAÇÃO DE RESULTADOS EM OSCIP

STRATEGIC PLANNING FOR OPTIMIZATION OF RESULTS IN OSCIP

Thatiana S. Sabadini Jaeger

Bacharel em Administração Hospitalar (Centro Universitário metodista IPA) MBA em Administração do Terceiro Setor UNINTER. thatiana.sabadini@fiergs.org.br

Guilherme Arruda Santos

Engenheiro Químico (PUC-PR), Especialista em Gestão da Qualidade (UFPR) e Mestre em Engenharia (UFPR). Orientador de TCC do Grupo Centro Universitário UNINTER.

RESUMO

O presente artigo foi elaborado por meio de pesquisa bibliográfica buscando conceituar o terceiro setor, OSCIP, a estratégia e o planejamento estratégico aplicado ao terceiro setor. Teve como objetivo buscar referências que defendem a utilização do planejamento estratégico no terceiro setor como forma de otimizar resultados. A metodologia de pesquisa utilizada foi revisão bibliográfica, leitura de livros, e artigos científicos de pesquisadores da área. Analisando o referencial teórico, base para este artigo, verificou-se que para o terceiro setor que tem como missão a execução de atividades sociais e busca como resultado o maior número de pessoas atendidas, em um contexto onde estas instituições podem ter sua imagem denegrida pelo desvio de objetivos, o planejamento estratégico se mostrou uma oportunidade de administrar essas instituições buscando resultados satisfatórios para se manterem ativas e retornando a sociedade, aos voluntários, aos parceiros e a todos que contribuem para a execução das atividades sociais da organização o resultado que esperam.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Terceiro setor. OSCIP.

ABSTRACT

This work is based on bibliographical research, aiming for conceptualizing the third sector, Civil Society Organizations of Public Interest (OSCIP), strategy and strategic planning applied to the third sector. The purpose of this research is to seek references supporting the use of strategic planning in the third sector as a means of optimizing results. The methodology used consists in bibliographic review, reading books and scientific articles from researchers in the field. For the third sector, whose mission is to perform social activities to attend as many people as possible in a context where these institutions may have their image tarnished by shift in objectives, strategic planning has proved to be an opportunity of management in the pursuit of satisfactory outcomes to remain active and return to society, volunteers, partners and all who contribute to the implementation of the social activities of the organization.

Keywords: Strategic planning. Third sector. OSCIP.

INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é utilizado como base para tomada de decisões de organizações do primeiro e segundo setor. A competitividade e a expectativa dos clientes, principalmente no primeiro setor, exigem das organizações estratégias que determinem ações garantindo a sustentabilidade financeira das organizações frente às grandes mudanças de mercado.

As organizações do terceiro setor têm como objetivo atender as necessidades básicas da sociedade cujas ações do poder público não conseguem alcançar. As crescentes demandas sociais fizeram com que as instituições filantrópicas aumentassem nos últimos anos. No entanto, da mesma forma que existem boas intenções nas ações dessas organizações também existem má administração dos recursos doados, utilização de recursos para interesses próprios ou até mesmo falta de foco da organização impedindo que se obtenha o resultado esperado.

O presente artigo apresentará como o planejamento estratégico em instituições do terceiro setor pode otimizar os resultados, conceituando resultados e planejamento estratégico aplicados a este setor. O objetivo deste artigo é discutir se o planejamento estratégico aplicado ao terceiro setor, pode otimizar os resultados. Como base deste artigo será utilizada pesquisa bibliográfica, leitura de livros e artigos pertinentes ao estudo.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Qual a real importância de planejar e para que elaborar um planejamento estratégico?

No mundo empresarial, para que as empresas alcancem uma posição competitiva sustentável, é de grande importância manter o foco ajustando suas estratégias de acordo com as mudanças do mercado. Os consumidores estão cada vez mais exigentes, esperam ter suas expectativas superadas e as organizações que não estão preparadas para este

mercado competitivo acabam perdendo espaço podendo inclusive correr o risco de deixar de existir.

É importante destacar que a estratégia, independente da área de atuação da organização, precisa ser simples, clara e objetiva para não correr o risco de ao longo do processo de implantação perder o foco despendendo energia produtiva sem resultados (COSTA, 2007). O planejamento, assim como a estratégia, é utilizado tanto na rotina das organizações, em qualquer campo de atuação, quanto no dia-a-dia das pessoas. Apesar de parecer um conceito complexo, a estratégia está inclusive nas atitudes mais simples, na escolha de como lidar com determinadas situações do cotidiano. Sertek, Guindani e Martins (2011, p.113) definem estratégia como “o conjunto de ações e iniciativas criativas e intuitivas que levam uma empresa ao sucesso”.

O planejamento estratégico é a organização de ações a fim de atingir um determinado objetivo orientado para o futuro da organização prevendo mudanças no mercado e tentando sempre superar as expectativas de seus consumidores. Para Sertek, Guindani e Martins (2011, p.115) “o planejamento estratégico é o processo que determina como a organização pode chegar onde deseja e o que fará para executar seus objetivos”.

A formulação da estratégia pode ser mais facilmente entendida se considerar o que se chama de triângulo estratégico. Este consiste em três pontos fundamentais para a formulação da estratégia: o propósito da organização que consiste em quem queremos ser, o ambiente externo que responde a pergunta o que nos é permitido fazer e a capacitação que corresponde basicamente no que a organização sabe fazer (COSTA, 2007).

O planejamento estratégico minimiza a possibilidade de erros na tomada de decisões, uma vez que analisa o ambiente e traça metas para chegar ao objetivo. Para Lima (2003, p. 328) “esperava-se que os sistemas de planejamento gerassem as melhores estratégias, como também instruções detalhadas para executá-las, de maneira que os gerentes não incorressem em erros”.

É comum que as organizações que compõem o mercado ou segundo setor tenham mais intimidade com as ferramentas gerenciais do que as organizações do terceiro setor. Ter o lucro como objetivo faz com que as empresas queiram tornar-se mais competitivas

buscando seu espaço no mercado visando não somente a sobrevivência mas o crescimento do capital. Já no terceiro setor, essa realidade difere do segundo setor. Para organizações sociais a boa intenção em alguns momentos acaba sendo o norte da administração destas organizações.

Drucker (2012, p.45) trata a estratégia e o planejamento no terceiro setor da seguinte forma:

Um velho ditado diz que boas intenções não movem montanhas; tratores sim. Na gerência de uma instituição sem fins lucrativos, a missão e o plano são as boas intenções. As estratégias são os tratores. Elas transformam aquilo que você quer fazer em realizações. As estratégias são particularmente importantes nas organizações sem fins lucrativos. Como dizia Santo Agostinho, deve-se rezar por milagres, mas trabalhar pelos resultados. Bem, as estratégias levam você a trabalhar pelos resultados. Elas convertem intenções em ações e a atividade em trabalho. E também lhe dizem o que é necessário, em termos de recursos e pessoas, para obter os resultados.

O terceiro setor tendo como missão a realização de atividades que visam o atendimento das necessidades de um determinado grupo carente, buscando como resultado o maior número de pessoas atendidas, pode utilizar o planejamento estratégico da mesma forma que o segundo setor, definindo metas e desenhando processos a fim de facilitar o alcance dos objetivos.

TERCEIRO SETOR

As entidades sem fins lucrativos ou entidades do terceiro setor surgiram devido a crescentes demandas sociais. São instituições privadas que não visam o lucro financeiro e trabalham para melhorar as condições de vida de pessoas cujas necessidades básicas são atendidas de forma precária. O terceiro setor surgiu com a grande promessa de renovar o espaço público, resgatando a solidariedade atuando nas áreas onde as políticas de governo se mostravam insuficientes, a ideia era de trabalhar a cidadania, a humanização do capitalismo e se possível, a superação da pobreza (FALCONER, 1999). As organizações

sociais possuem característica pública, porém são instituições privadas com objetivos de minimizar as diferenças sociais. Geralmente trabalham com grupos específicos como, defesa da mulher, profissionalização de jovens ou grupos que visam erradicar a fome.

Buscar um conceito claro para o terceiro setor não é tarefa muito fácil. As organizações que compõe esse grupo são privadas, prestam serviços de interesse público e não distribuem lucro. Lembrando ainda que o fato de não distribuírem lucro não significa que não busquem o lucro. Ter lucro é uma questão de sobrevivência para qualquer tipo de entidade, *com ou sem fins lucrativos* (OLACK e NASCIMENTO, 2010).

As organizações do terceiro setor não são fáceis de conceituar, são privadas que não distribuem o lucro, contudo necessitam obter resultados para o bem do desenvolvimento de suas atividades, prestam serviços gratuitos a comunidades complementando o atendimento que deveria ser integralmente atendido pelo poder público.

Alguns escritores acreditam não ser interessante basear um conceito em negação como entidades sem fins lucrativos ou não governamentais. Os objetivos do terceiro setor são mais abrangentes, eles acreditam que o terceiro setor convida homens e mulheres a participarem de sua expansão, rumo a uma revolução diferente do fenômeno “lucro”, distinto do poder único e exclusivo centrado no governo, mais em busca da primeira Revolução Social (MURARO e LIMA, 2003).

As organizações do terceiro setor também possuem um papel importante de comover pessoas e incentivá-las a participar do movimento em prol de um mundo com menos diferenças, sejam elas raciais, financeiras ou de qualquer outra natureza. A utilização da expressão sem fins lucrativos é muito usada para designar as entidades fora do contexto do Estado e do Mercado, contudo não refletem o quem são e qual o papel que desempenham no contexto social, econômico e político contemporâneo (OLAK e NASCIMENTO, 2010). As atividades desenvolvidas por entidades do terceiro setor não se limitam apenas a ações sociais, são desenvolvidos trabalhos de proteção ao meio ambiente bem como profissionalização de jovens e adultos. Coelho (2000, p. 39-40) classifica os três setores da seguinte forma:

- **Governo, ou primeiro setor** – As atividades têm por objetivo o atendimento universal das necessidades sociais. Ao contrário do mercado, o governo tem sua ação legitimada por poderes coercitivos, possuindo todo um arcabouço legal que limita, orienta e regula sua atuação.

- **Mercado, ou segundo setor** – As atividades envolvem a troca de bens e serviços, com o objetivo de produzir lucro. O mercado atua sob o princípio da não-coerção legal, ou seja, nenhuma pessoa é obrigada a comprar, nem a vender. Os mecanismos do mercado estão ligados a preços e demanda.

- **Terceiro Setor** – Seria formado por instituições cujas atividades não são coercitivas, ou seja, possuem toda liberdade de atuação, porém seu objetivo não está ligado ao lucro, mas sim ao atendimento das necessidades coletivas.

As organizações do terceiro setor não são novas. As santas casas de misericórdia podem servir de exemplo de entidades destinadas a obras sociais na área da saúde. Na opinião de Falconer (1999, p.4) “Nova é a forma de olhá-las como componentes de um “setor” que pleiteia igualdade em relação ao Estado e ao Mercado”. Atualmente o terceiro setor tem trabalhado com foco nos objetivos e com organização administrativa que torna tão importante a gestão e a profissionalização de seus administradores quanto no primeiro e segundo setor. Para Petri (1981) *apud* Olack e Nascimento (2010):

Entidades sem fins lucrativos não são aquelas que não tem rentabilidade. Elas podem gerar recursos através de: atividades de compra e venda; de industrialização e venda dos produtos elaborados; e de prestação de serviços, obtendo preço ou retribuição superior aos recursos sacrificados para sua obtenção, sem por isso perderem a características de sem fins lucrativos. O que lhes dá essa característica é o fato de não remunerarem seus proprietários (acionistas, sócios ou associados) pelos recursos por eles investidos em caráter permanente (capital social, fundo social ou patrimônio), com base nos recursos próprios por elas gerados (ganhos ou lucros), e a elas não reverterem o patrimônio (incluindo os resultados) dessa mesma maneira, no caso de descontinuidade.

Apesar de não terem como principal objetivo o lucro financeiro, o resultado positivo é necessário para sobrevivência de qualquer tipo de entidade. É possível que seja este o motivo da expressão terceiro setor ter encontrado maior aceitação. Para Olak e

Nascimento (2010, p.3) a expressão terceiro setor é utilizada “para designar o conjunto de iniciativas provenientes da sociedade, voltadas a produção de bens públicos”. As atividades executadas pelas entidades do terceiro setor são agentes transformadores de indivíduos. A busca por bons resultados de suas atividades podem significar maior número de pessoas assistidas.

OSCIPS CARACTERÍSTICAS E OBRIGAÇÕES

Em 1994 ocorreu um debate acerca da legislação vigente que tratava da fiscalização de entidades sem fins lucrativos. No debate discutiu-se a verdadeira contribuição das organizações privadas sem fins lucrativos tanto no processo da consolidação da democracia quanto na efetiva redução das desigualdades sociais.

O texto resultante do debate pretendia ser uma contribuição para a mudança da legislação vigente. Ele preconizava a eliminação total dos registros e certificados existentes (registro no CNAS, declaração de utilidade pública federal e certificado de filantropia) e a criação de um cadastro único nacional. A inscrição neste cadastro não deveria gerar nenhum tipo de direito ou benefício, senão a possibilidade de a entidade participar, mediante processos abertos, em programas governamentais (LEITE, 2003).

Em 1999 publicou-se a lei nº 9.790 que dispõe sobre a qualificação das pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como organizações da sociedade civil de interesse público e, trata também, do termo de parceria entre estas entidades e as esferas do governo.

As organizações da sociedade civil de interesse público são entidades pertencentes ao terceiro setor que recebem o título de OSCIP devido ao atendimento de uma série de exigências. O título é fornecido pelo Ministério da Justiça do Brasil e tem como finalidade a facilitação de convênios e parcerias com todas as esferas do poder público. Para receber o título de OSCIP as entidades devem estar de acordo com algumas exigências previstas em lei, devem ser pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos que promovem serviços de interesse social.

Quanto às atividades executadas, estas podem atender em atividades específicas podendo ser de assistência social; da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico; que prestam serviços gratuitos de educação e saúde; atue na promoção da segurança alimentar e nutricional; na defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável; promoção do voluntariado; promoção do desenvolvimento econômico e social e combate a pobreza; experimentação, não lucrativa, de novos modelos sócios produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito; dediquem-se à defesa dos direitos estabelecidos, à construção de novos direitos e à assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar, à difusão de valores como a ética, a paz, a cidadania, os direitos humanos, a democracia, e de outros valores universais; estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito às atividades mencionadas conforme pode ser visto no art. 3º da Lei nº. 9.790/1999.

Quanto às obrigações das entidades com título de OSCIP, pode-se destacar a obrigatoriedade de tornar público o relatório de atividades e das demonstrações financeiras da entidade. No que diz respeito aos benefícios, destaca-se a facilidade de parcerias com as esferas do governo e com outras organizações motivadas pela transparência na aplicação dos recursos e na execução das atividades.

RESULTADO NO TERCEIRO SETOR

As instituições que compõem o terceiro setor são prestadoras de serviços de interesse público, não visam a distribuição dos lucros e são motivadas por boas intenções. No entanto, a obtenção de bons resultados é tão necessária para estas entidades quanto para entidades do meio empresarial. Para Drucker (2012):

As instituições sem fins lucrativos não estão meramente prestando um serviço. Ela não quer que o usuário final seja um usuário, mas sim um executor. Ela utiliza

um serviço para provocar mudança em um ser humano. Neste sentido uma escola, por exemplo, é muito diferente da Procter & Gamble. Ela cria hábitos, visão, compromisso, conhecimento. Ela procura tornar-se parte do receptor, ao invés de uma mera fornecedora. Até que isso aconteça, a instituição sem fins lucrativos não teve resultados; ela teve somente boas intenções.

O resultado no terceiro setor não é medido pelo desempenho financeiro como nas instituições do meio empresarial. O terceiro setor mede seu desempenho pelo número de pessoas atendidas em um determinado projeto. Os objetivos nas instituições do terceiro setor são diferentes das empresas que constituem o mercado. Enquanto o mercado tem por objetivo na maioria das vezes lucro ou o aumento do capital da organização, as instituições do terceiro setor têm por objetivo resultados sociais, mudança de realidade de determinados grupos.

A seguir, Fugitt e Wilcox (1999) *apud* Delatorre (2001) descrevem alguns objetivos sociais que as instituições do terceiro setor podem ter como norte para execução de seus projetos:

- **Eficiência** – No fim do século XIX, Pareto já apresentava um conceito de eficiência. Segundo este conceito, uma política qualquer será superior (ou mais eficiente) se conseguir aumentar os ganhos sociais sem prejudicar ninguém, ou compensando os prejudicados. Essa definição não era totalmente adequada, uma vez que é rara uma política que não prejudique algum grupo e as compensações que existem não são automáticas. Assim, uma nova definição foi desenvolvida e chegou-se ao chamado critério de Kaldor-Hicks, que diz que a eficiência está sendo atingida quando alguma política gera mais benefícios que custos, não importando quem recebe os benefícios, quem suporta os custos e se os prejudicados são recompensados.
- **Diminuição da desigualdade (*distributional equity*)** – O critério da eficiência não diz nada a respeito da igualdade de uma sociedade. Uma política qualquer, dita eficiente, pode trazer benefícios para apenas parte da sociedade, aumentando sua desigualdade. No entanto, os efeitos distributivos de qualquer política não podem ser ignorados pelos tomadores de decisão, sendo que o objetivo de alguma

política pode não ser necessariamente a eficiência no uso dos recursos, mas sim a promoção da equidade.

- **Sustentabilidade** – O conceito de sustentabilidade não é unânime entre os estudiosos, mas é normalmente associado com os impactos de determinada política para as gerações futuras. Assim, uma política é dita sustentável quando não impacta negativamente nas gerações futuras. Um exemplo seria uma política de desenvolvimento da Amazônia que incluísse a industrialização maciça da área florestal. Essa política poderia muito bem atender aos anseios da população local, diminuindo a desigualdade. Porém não promoveria a sustentabilidade, uma vez que a destruição da reserva natural certamente prejudicaria a sociedade futura.

- **Direitos humanos** – Existem dois tipos de critérios possíveis no momento de analisar alguma política em particular. O princípio deontológico enfatiza o dever ético do administrador público de proteger os direitos humanos. Assim, uma política que possa causar qualquer malefício a algum indivíduo deve ser evitada. A ética utilitarista – base da análise de custo-benefício – afirma ao contrário que, o que é certo é o que irá maximizar o que é bom (Beatley apud Fugitt e Wilcox, 1999, p. 41), não importando se causa algum prejuízo a alguém neste processo. A idéia é que, desde que no cômputo geral, a sociedade saia ganhando, qualquer coisa é permitida. Estes dois critérios oferecem diferentes respostas para os problemas de escolha. Por exemplo, se todos os seres humanos têm direito a respirar ar puro, políticas de “poluição zero” devem ser permitidas. Uma análise segundo o critério utilitarista poderia chegar a uma conclusão diferente, priorizando investimentos em outras áreas que possam causar um impacto mais significativo na vida das pessoas.

- **Direitos da natureza** – Este objetivo diz respeito a responsabilidade do ser humano em relação aos recursos naturais. Apesar de haver algum debate a respeito de se a natureza e seus componentes (animais, pedras, plantas, ecossistemas) possuem direitos, o tomador de decisão deve levar em conta os custos ambientais na sua análise, se não por uma perspectiva deontológica (onde

os humanos têm o dever moral de proteger o ambiente), pelo menos pelo impacto que determinada política pode ter na sustentabilidade e nos direitos humanos.

Independente do objetivo principal da organização do terceiro setor é necessário que haja formas de mensurar os resultados obtidos para dar um retorno à sociedade e aos demais envolvidos como doadores e voluntários. Para Filho (2009, p. 38-39), “considerando que as OTS oferecem bens e serviços destinados à coletividade, muitas vezes de maneira gratuita, o resultado econômico pode dimensionar o benefício gerado a sociedade”.

As organizações do terceiro setor, como visto anteriormente, não visam resultados financeiros, mas sim sociais, buscam a mudança na sociedade focando em um determinado grupo de pessoas com necessidades em comum. Portanto, para alcançar o desempenho almejado, as instituições com funções sociais podem utilizar as técnicas de planejamento utilizadas em empresas que constituem o mercado, adaptando os processos aos diferentes objetivos em busca de melhores resultados.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO AO TERCEIRO SETOR

O terceiro setor sobrevive de doações, parcerias e em alguns casos com renda gerada por produtos fabricados e comercializados tendo o lucro totalmente reinvestido. A questão é por que o terceiro setor precisa otimizar seus resultados, a quem ele deve prestar contas e de quem depende sua sobrevivência?

Atualmente, o crescimento de instituições sem fins lucrativos, juntamente com alguns escândalos de apropriação indevida de verbas destinadas a atividades sociais, têm despertado desconfiança.

Muraro (2003, p. 86-87) acredita que:

A ética luta contra dois fatores visivelmente aplicados a certas organizações: a falta de comprometimento com as prioridades anunciadas e o auto-interesse. É muito fácil entender porque estes problemas poderão acarretar a destruição da imagem consolidada neste início do século XXI sobre o terceiro setor. Algumas organizações vivem de doações, de parceiros, de voluntários. Imagine que em

determinada organização faça-se uso da situação do pobre para coletar fundos, para que estes possam tomar café, almoçar e jantar. Alguns meses depois, esta organização compra um veículo novo, aparelhos eletrônicos novos e faz uma reforma na parte externa. Quanto ao pobre, ninguém sabe, ninguém viu. Atitudes como essa, podem denegrir a imagem das organizações e o terceiro setor pode falir da mesma maneira que uma empresa privada morre pela falta de administração coerente.

O terceiro setor deve satisfação ao povo que colabora para sua existência, doadores, voluntários, empresas parceiras e ao governo. A sobrevivência deste setor depende do bom resultado nas atividades que este se propõe atuar. De nada adianta a instituição propor cursos de informática para reduzir o índice de desemprego de um determinado grupo, arrecadar fundos para este fim e não atender ao percentual relevante da proposta no plano original. Esta instituição teve boa intenção e pouca eficácia.

No caso de organizações com título de OSCIPS, a parceria com o governo é facilitada tendo em vista a fiscalização e a obrigatoriedade da divulgação das demonstrações financeiras e relatório de atividades. A idoneidade da instituição é comprovada em tese por meio do título que se renova anualmente. No entanto, a facilidade na obtenção de recursos não isenta a organização de elaborar um planejamento estratégico para melhor utilização dos recursos.

Com as crescentes demandas de mercado as organizações devem, necessariamente, apresentar maior capacidade de resposta as solicitações do meio em função de uma condição de maior competitividade. No entanto, com o passar do tempo, as estratégias de excessiva diversificação se tornaram problemáticas, a solução foi focar no principal negócio da empresa, deixando atividades secundárias para outro plano (SERTEK, GUINDANI E MARTINS, 2011).

No terceiro setor, especificamente no caso das OSCIPS, trabalhar com foco naquilo que a organização faz de melhor evita o desperdício de recursos tanto financeiros quanto humanos.

O ato de planejar é o momento em que o gestor de uma organização observa e analisa a realidade em que a própria está inserida realizando um diagnóstico dos pontos fortes e pontos fracos que afetam a atuação da instituição. O planejamento estratégico é

o motivador de ações de reflexão nas instituições. Considerado uma ferramenta dinâmica, podendo ser utilizado em qualquer segmento, contribui para que se estabeleça uma filosofia inovadora em qualquer entidade, pontuando ações direcionadas as condições do contexto interno e externo (VENTURINI, 2008).

As ferramentas de gestão, utilizadas na administração de empresas que fazem parte do segundo setor, podem e devem ser exploradas por entidades sem fins lucrativos, adaptando-as para a realidade em que estas organizações vivem.

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. A utilização do planejamento estratégico no terceiro setor contribuirá para a melhor alocação de seus recursos otimizando seus resultados garantindo o bom desempenho de suas atividades.

METODOLOGIA

Para a construção do presente artigo utilizou-se como método a pesquisa bibliográfica. Ela é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, apesar de outros tipos de pesquisas utilizarem este mesmo método de trabalho existem pesquisas exclusivamente bibliográficas (GIL, 2006).

Utilizou-se o método de revisão bibliográfica para embasar os conceitos sobre o planejamento estratégico e o entendimento do terceiro setor bem como a aplicabilidade do planejamento em OSCIPs.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização da pesquisa bibliográfica pode-se perceber que o planejamento estratégico é um grande aliado das organizações, sejam elas pertencentes ao primeiro segundo ou terceiro setor, pois ambas buscam resultados. Percebe-se no terceiro setor a necessidade de mostrar as partes envolvidas os resultados alcançados, tendo como partes interessadas os voluntários, os doadores e a própria população atendida.

O presente artigo concluiu que a utilização do planejamento estratégico no terceiro setor auxilia no alcance dos resultados e se faz necessário para a sobrevivência das instituições sociais tanto quanto para organizações pertencentes ao mercado.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 9.790 de 23 de Março de 1999.

COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro Setor: Um estudo comparativo entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: SENAC, 2000.

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

DELATORRE, Rafael Martins, **Mensuração do resultado social no contexto das organizações do terceiro setor**. 2002. 71 f. – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002.

DRUCKER, Peter F.; **Administração de organizações sem fins lucrativos: Princípios e práticas**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

FALCONER, Andres 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, 1999. Disponível em: <http://empreende.org.br/pdf/ONG's,%20OSCIP'S%20e%20Terceiro%20Setor/A%20promessa%20do%20terceiro%20setor%20-%201.pdf>. Acesso em: 10/10/2014

FILHO, Marco Antonio Figueiredo Milani; Resultado econômico em organização do terceiro setor: um estudo exploratório sobre a avaliação de desempenho. **RC&C – Rev. Cont. e controladoria**, Curitiba, V.1, n.1, p.35-44, Jan./abr.2009.

GIL, Antonio Carlos; **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo, Atlas: 2006.

LEITE, Marco Antonio Santos; O terceiro Setor e as organizações da Sociedades Civil de Interesse Público – OSCIPs. Junho/2003. Disponível em: <http://dspace.almg.gov.br/xmlui/bitstream/handle/11037/1113/001113.pdf?sequence=3>. Acesso em: 10/10/2014

LIMA, Suzana Maria Valle; **Mudança organizacional: Teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MURARO, Piero; LIMA, José Edmilson de Souza; Terceiro Setor, qualidade ética e riqueza das organizações. **Revista da FAE**, Curitiba, V.6, n.1, p.78-88, Jan./abr.2003.

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

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomas Sparano; **Administração e planejamento estratégico**. Curitiba: IBPEX, 2011.

VENTURINI, Jonas Cardona. **Planejamento estratégico em organizações não governamentais: O caso da OMEP/SM**. Anais do XXXVIII ENEGEP, Rio de Janeiro, RJ, 13 a 16 de Outubro de 2008.