

**LUAN ROJO JÓRIO**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO TERCEIRO SETOR: O CASO DO  
INSTITUTO VIDA PARA TODOS**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como requisito parcial para obtenção do título de Graduado em Gestão Pública, curso de Tecnologia, da Universidade Federal da Paraíba.

Orientador:

Sabrina de Melo Cabral

Prof. Dr<sup>a</sup>. Sabrina de Melo Cabral

Examinadores:

Nicolas R.S. de Araújo

Prof. Ms. Nicolas Renato Siqueira de Araújo

---

Prof. Dr. Flávio Perazzo Barbosa Mota

JOÃO PESSOA – PB, 30 DE 05 DE 2016

# Planejamento Estratégico no Terceiro Setor: O Caso do Instituto Vida para Todos

Autoria: Luan Rojo Jório  
Orientação: Sabrina de Melo Cabral

## Resumo

O presente trabalho tem por objetivo analisar o planejamento estratégico do Instituto Vida para Todos (IVPT) desde a sua criação em 2014. Para tanto, foram analisadas as ações previstas e realizadas pelo Instituto Vida para Todos, além do estudo da avaliação da criação e implementação do portal e do aplicativo do IVPT. A presente pesquisa é de cunho qualitativo, de natureza aplicada, descritiva e exploratória, fazendo uso de procedimentos de pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Ainda em relação à análise dos dados, foi utilizado o modelo proposto por Tyzler e Barbero (2000), que consiste numa adaptação dos modelos de Bryson (1988), Bryson e Alston (1996) e Almeida (2001) sobre planejamento estratégico no Terceiro Setor.

**Palavras-chave:** *Planejamento, planejamento estratégico e Terceiro Setor.*

## 1 INTRODUÇÃO

O exponencial crescimento e surgimento de organizações voluntárias e sem fins lucrativos faz com que inevitavelmente os olhos da sociedade se voltem para ela. Hoje vemos um quadro de competências muito bem definido no país, onde podemos colocar o Primeiro Setor como aquele que recolhe e administra recursos, redistribui renda e atenta para necessidades básicas da população; o Segundo Setor é visto como um motor propulsor econômico e de certa forma, na maioria dos casos, responsável pela geração de emprego e renda; por último, vemos o Terceiro Setor como aquele que está ligado às causas sociais e de total interesse público, muitas vezes, sendo ele mantenedor de ações que deveriam ser de responsabilidade de outros setores (GESET, 2001). Como definido pela GESET :

No Brasil, assim como em outros países, observa-se o crescimento de um “**terceiro setor**”, coexistindo com os dois setores tradicionais: o **primeiro setor**, aquele no qual a origem e a destinação dos recursos são públicas, corresponde às ações do Estado, e o **segundo setor**, correspondente ao capital privado, sendo a aplicação dos recursos revertida em benefício próprio. O **terceiro setor** constitui-se na esfera de atuação pública não estatal, formado a partir de iniciativas privadas, voluntárias, sem fins lucrativos, no sentido do bem comum. Nesta definição, agregam-se, estatística e conceitualmente, um conjunto altamente diversificado de instituições, no qual incluem-se [sic] organizações não governamentais, fundações e institutos empresariais, associações comunitárias, entidades assistenciais e filantrópicas, assim como várias outras instituições sem fins lucrativos (GESET, 2001, p. 4).

As recentes crises, os avanços tecnológicos e o surgimento de um mercado cada vez mais competitivo, tem feito com que tanto o estado quanto o mercado se modernize e atualize cada vez mais. Através da análise desse quadro de constantes transformações do Primeiro e Segundo Setor, o terceiro setor inevitavelmente sente-se obrigado a

acompanhar tais transformações. Para que tais transformações positivas ocorram, faz-se necessário o uso de ferramentas administrativas, dentre as quais podemos destacar uma que é responsável por conquista de objetivos e definições de metas, o planejamento estratégico (Cavalcanti, 2014). Vale esclarecer o entendimento sobre os estágios do planejamento estratégico:

O modelo básico de planejamento estratégico, compõe-se de estágios claramente delineados, que envolvem a definição de propósitos da organização, a definição de seus princípios, o diagnóstico das realidades ambientais, a escolha das estratégias, a fixação dos objetivos e a concepção das ações. Esse processo caracteriza-se pela decomposição da estratégia para assegurar o êxito de sua implementação. A rigor, ao plano estratégico subordinam-se o plano tático, correspondente às metas e às ações, e o plano operacional, expresso nas agendas de trabalho para a implementação dessas ações. (CAVALCANTI, 2014, p. 97).

O presente artigo tem por objetivo: analisar o planejamento estratégico organizacional do IVPT desde sua criação em 2014 até 2016, assim como definir a relação entre o que foi previsto e o que foi realizado no referido período. Além disso, pretende-se avaliar as ações do portal e do aplicativo do IVPT. O presente trabalho pode ser considerado de grande importância para o Terceiro Setor, pois, por meio de um estudo exploratório e descritivo, será apresentada uma visão mais moderna e de certa forma mais competitiva das organizações sem fins lucrativos que atuam na esfera pública não estatal.

## **2. Fundamentação teórica**

Nesta seção, serão abordados os principais conceitos a serem utilizados nesta pesquisa. Em princípio, será abordado o Terceiro Setor, os conceitos gerais de planejamento e planejamento estratégico, e, por fim, será conceituado o planejamento estratégico no Terceiro Setor.

Além dos aspectos já relatados aqui neste trabalho, vale ressaltar a especificidade de se planejar de forma estratégica para o Terceiro Setor. A próxima seção trará esclarecimentos sobre os conceitos utilizados nesta pesquisa relativos ao Terceiro Setor.

### **2.1 O Terceiro Setor**

Traduzido do inglês (*Third Sector*) e de origem norte-americana, por volta dos anos 80, o termo “Terceiro Setor” começou a ser utilizado (DOMENEGHETTI, 2001). O termo ainda é muito confundido com “Setor Terciário”, que representa os serviços na classificação econômica tradicional, antecedido pelo Setor Primário, que está associado à agricultura, e pelo Setor Secundário, que se refere à indústria. Para termos uma compreensão mais ampla e prática, podemos definir o Primeiro Setor como o setor público que se refere ao governo e a suas empresas estatais, e o Segundo Setor diz respeito ao setor privado, que se refere às empresas ou ao mercado e que possui fins lucrativos.

O nascimento das organizações do Terceiro Setor se deu em consequência das necessidades que foram deixadas de lado pelos poderes público e privado. Assim, pessoas que estavam à margem da sociedade, bem como intelectuais, atores sociais e certas representações religiosas, uniram-se de maneira voluntária em busca de mesmos

objetivos e interesses, passando a sonhar de maneira coletiva com uma nova realidade (Cavalcanti, 2014). A partir disso, surge o Terceiro Setor, que não pertence ao Estado nem ao mercado, que é composto por entidades interdependentes, que buscam um bem coletivo:

Terceiro setor é o conjunto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não governamental, dando continuidade às práticas tradicionais de caridade, da filantropia e do mecenato, expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil. (FERNANDES, 1997, p. 20.)

A falha social do Primeiro e do Segundo Setor, fizeram com que o Terceiro Setor surgisse; entretanto sua eficácia de maneira geral foi além do esperado e conseguiu boa aceitação do todo; por isso, hoje vemos uma ampla rede de organizações que se preocupam com o bem-estar social e que estão envolvidas com as mais variadas causas, desde proteção e defesa ambiental até instituições de cunho religioso (Rodrigues, 2002). Após mostrarem total efetividade em atenderem demandas sociais, tanto gerais, quanto específicas, e após várias mudanças no cenário econômico e social, o Terceiro Setor tem sido fomentado a crescer exponencialmente:

O crescimento das organizações do 3º Setor é consequência de várias pressões e necessidades das pessoas, das instituições, da sociedade e até dos próprios governos. É também consequência de várias mudanças sociais e tecnológicas, aliado a uma contínua crise de confiança na capacidade do Estado. Tudo isto, ao longo do tempo, contribuiu para o crescimento e legitimação de outras instituições que podem e têm demonstrado atender melhor às necessidades humanas. (RODRIGUES, 2002, p. 3).

O surgimento de uma entidade baseia-se em uma causa, sendo ela dos mais variados tipos e em sua maioria o trabalho dentro da instituição é de cunho voluntário. As associações ou institutos são de direito privado e possuem personalidade jurídica caracterizada pelo ajuntamento de pessoas para a realização e consecução de objetivos e ideais comuns sem fins lucrativos (DOMENEGHETTI, 2001). Pode-se caracterizar uma associação ou instituto por meio de quatro pilares:

- 1- Seu patrimônio é constituído pelos associados ou membros, e, por não ter fins lucrativos, em caso de dissolução ou extinção, o mesmo deverá ser revertido para uma entidade congênere;
- 2- Ausência de finalidade lucrativa;
- 3- É constituída pela reunião de pessoas ligadas pelo mesmo ideal, podendo este ser alterado pelos associados;
- 4- Obter o reconhecimento de sua personalidade jurídica por parte da autoridade competente. (DOMENEGHETTI, 2001, p. 32).

Nesta seção, foram abordados conceitos sobre o que é Terceiro Setor. Nas seguintes seções, traremos conceitos sobre planejamento e planejamento estratégico no terceiro setor.

## 2.2 Planejamento

Planejamento nada mais é que o ato ou efeito de planejar; entretanto, a definição geral dessa palavra possui um amplo sentido, e para que possamos compreender claramente a intenção do presente trabalho, devemos ter uma ideia bem coerente do que é planejamento. Tudo o que fazemos requer planejamento, desde o cálculo dos nossos primeiros passos na infância, até decisões mais exigentes e que interferem diretamente na vida alheia, como manobras políticas ou a implantação de um programa de governo, em tudo se faz necessário o planejamento (Chiavenato, 2003). Sendo assim, de maneira prática e clara, podemos entender planejamento como o trabalho de preparação para qualquer empreendimento, segundo roteiros e métodos determinados; tal definição torna-se ainda mais clara e objetiva para nós, quando aplicamos o planejamento dentro de uma instituição, sendo ela pública, privada ou até mesmo pertencente ao Terceiro Setor.

A globalização força cada vez o mercado a se tornar atrativo, o ambiente competitivo e baseado em inovação faz com que a sustentabilidade e perpetuação de empresas e instituições sejam baseadas em sua evolução administrativa e comportamental, então, todos os setores são obrigados a evoluir e a se reestruturar, traçando objetivos e metas claramente definidas, ou seja, planejar. O conceito tradicional de planejamento pode ser definido como as “metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar essas metas e o desenvolvimento de uma hierarquia de planos abrangente para integrar e coordenar atividades” (ROBBINS, 2006, p. 116.)

O planejamento são ações coordenadas, integradas e orientadas, que possuem a finalidade de concretizar um objetivo desejado. Tais ações devem ser executadas de maneira adequada, com ênfase em prazo, custos, qualidade, segurança e desempenho, onde o caminho a ser percorrido será sempre avaliado para que a organização realize o objetivo de forma eficaz e de acordo com as necessidades da mesma. Sob esse prisma, Lacombe e Heilborn (2006, p. 162) afirmaram que o “planejamento pode ser visto como (a) a determinação da direção a ser seguida para alcançar um resultado desejado ou (b) a determinação consciente de cursos de ação, isto é, dos rumos”.

A partir disso, podemos ver o planejamento como uma ferramenta administrativa que nos permite trilhar caminhos por meio de uma percepção da realidade ao redor, ou seja, somente mediante o planejamento podemos alcançar um objetivo final. Desde os objetivos mais simples até os mais complexos, é necessário planejar todos, pois, com um planejamento adequado, as chances de sucesso dentro de um determinado empreendimento são amplamente maximizadas. Dito isso, podemos dividir o planejamento em três tipos: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. Relacionando os grandes níveis hierárquicos dentro de uma instituição, a estrutura e a relação de níveis de planejamento organizam-se da seguinte forma: o planejamento estratégico estabelece as decisões estratégicas; o planejamento tático, as decisões táticas e o planejamento operacional, as decisões operacionais (OLIVEIRA, 2013, p. 15).

Com relação aos tipos de planejamento e suas atribuições, Oliveira (2013) apresentou planejamento estratégico como:

Normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação – estratégias – a serem seguidos para sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas – políticas – que a empresa, como um todo,

deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória. (OLIVEIRA, 2013. p. 17).

Após apresentar um conceito geral do que é planejamento, a seguinte sessão abordará a ideia de planejamento estratégico no terceiro setor.

## 2.3 Planejamento estratégico no terceiro setor

A ideia de planejar sempre foi inerente ao ser humano, mesmo antes de ele saber o que seria planejar, porém, deixando de lado o aspecto individual da palavra e aplicando no viver coletivo, ou seja, nas organizações, sabemos que planejar sempre foi uma das chaves do sucesso, entretanto aplicando à nossa realidade brasileira, a maioria das instituições sempre teve uma visão antiquada e passada de planejamento, relacionando-o apenas ao conceito de “planejamento futuro”. No planejamento futuro, são traçados rumos e metas baseados em experiências passadas, que, muitas vezes, não dizem respeito à presente realidade. O mundo está em constante evolução, tudo caminha para a modernidade e quem não se atualiza é deixado para trás. Tal conceito aplica-se perfeitamente aos pilares administrativos, pois certezas, métodos e fórmulas de cinquenta anos atrás não são mais os mesmos e, por isso, devem ser recriados, repensados, reformulados e, sobretudo, reavaliados constantemente. O planejamento estratégico, por sua vez, refere-se ao processo de formulação de estratégias organizacionais pelas quais se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que se está atuando (CHIAVENATO, 2003, p. 39). Dessa forma, pode-se observar o foco no longo prazo:

O Planejamento Estratégico tem como característica principal a preocupação com o longo prazo e com a gestão global da organização. Caracteriza-se também como um processo através do qual os administradores definem os objetivos, a forma de buscá-los (Estratégia) e as restrições e capacidades internas e externas à organização. (TYSZLER; BARBERO, 2000, p. 3).

Dito isso, entende-se que o planejamento estratégico no Terceiro Setor é voltado para uma visão mais ampla, global e de longo alcance da organização, baseada na análise do contexto geral. Entende-se, então, que para se traçar um planejamento estratégico, primeiramente faz-se necessário observar o contexto em que a organização está inserida, fazendo, assim, uma análise interna e externa do cenário atual. Feita tal análise e elencadas as ameaças e oportunidades, partimos para as estratégias que irão compor o plano estratégico da instituição. Vale salientar que os pilares do planejamento só poderão ser lançados se estiverem muito bem definidos quais são a missão, visão e valores da referida organização(TENÓRIO, 2006).

Contudo, tal processo não surge de maneira aleatória, antes possui uma sequência lógica, clara e predefinida da seguinte forma: definição da missão, análise do contexto externo, análise do contexto interno, definição de objetivos, definição de estratégias e redação ou elaboração do plano. Tenório (2006) nos traz uma definição clara e sucinta do que é cada um desses processos. Vejamos o quadro a seguir:

**Quadro 1 – Definições de termos do processo de planejamento estratégico no terceiro setor.**

MISSÃO	É a finalidade, a razão de ser, a mais elevada aspiração que legitima e justifica social e economicamente a existência de uma organização e para a qual devem se orientar todos os esforços.
CONTEXTO EXTERNO	São instituições e aspectos da sociedade que afetam nossa organização. Ameaças e oportunidades.
CONTEXTO INTERNO	São aspectos internos à organização que favorecem ou dificultam seu desenvolvimento e crescimento. Pontos fortes e pontos fracos.
OBJETIVOS	São propósitos específicos, alvos a serem atingidos ao longo de determinado período de tempo, que, em conjunto, resultarão no cumprimento da missão da organização.
ESTRATÉGIAS	São caminhos escolhidos que indicam como a organização pretende concretizar seus objetivos e, consequentemente, sua missão.

Fonte: Elaboração própria, baseado no livro de Tenório (2006).

A missão orienta os objetivos organizacionais que, por sua vez, influenciam o contexto interno à organização, ao mesmo tempo em que recebem influência do contexto externo às organizações (Tenório, 2006).

Há inúmeras aplicações específicas em relação à adoção do planejamento estratégico no Terceiro Setor. As implicações são as mais diversas e contribuem para o desenvolvimento da organização. Para além das aplicações tradicionais, alguns autores ressaltam as vantagens de tal perspectiva para as organizações sem fins lucrativos, quais sejam:

Planejamento estratégico é um esforço disciplinado por originar decisões fundamentais que deem forma e guiem uma organização. O planejamento estratégico pode auxiliar as organizações sem fins lucrativos a: • pensarem estrategicamente e a desenvolverem estratégias; • vislumbrarem direcionamentos; • estabelecerem prioridades; • dimensionarem as consequências futuras de ações presentes; • desenvolverem uma base coerente e defensável para a tomada de decisão; • controlarem suas atividades; • tomarem decisões em diferentes níveis e funções; • optimizarem a performance; • responderem a situações mutantes; • desenvolverem *expertise*. (BRYSON, 1988, p. 11-12).

Com uma visão um tanto diferente, Oster (1995) nos apresenta um outro modelo de planejamento estratégico para organizações do Terceiro Setor; segundo ele

[...] o processo se inicia propriamente com a determinação dos objetivos a serem alcançados, os quais [sic] são condicionados pela missão da organização, pela análise do setor de atividade e por fatores externos. Em vista do que se pretende alcançar, definem-se os recursos necessários e, após o empreendimento dos esforços requisitados para o alcance de tais objetivos, avalia-se o emprego. Existe uma lacuna entre os recursos necessários e a avaliação dos seus empregos, a qual [sic] é preenchida com um programa de estratégias, ou seja, com esforços que devem ser empreendidos. (OSTER, 1995, p. 15).

Oliveira, Ross e Altmeyer (2005) observaram os modelos de Bryson (1988) e Oster (1995) e o modelo tradicional de planejamento estratégico e fizeram um quadro comparativo conforme observaremos abaixo.

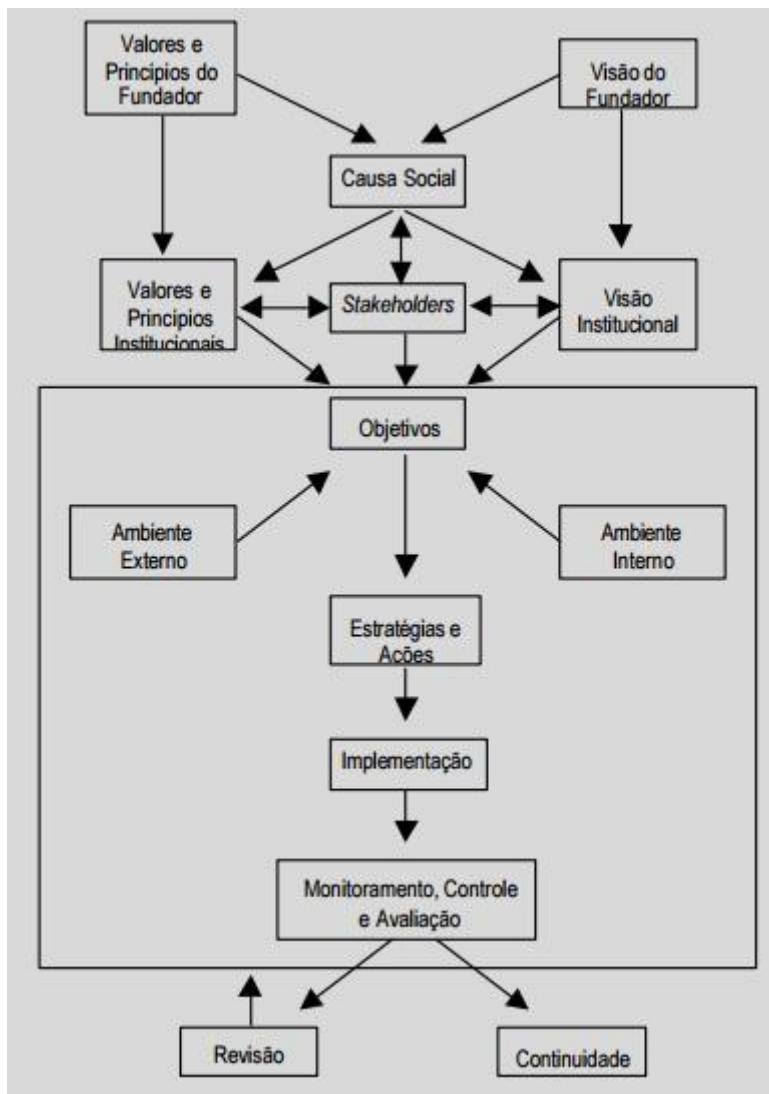
#### **Quadro 2 – COMPARAÇÃO DOS MODELOS DE BRYSON, OSTER E TRADICIONAL**

BRYSON	OSTER	TRADICIONAL
Compreende que as definições de conduta devem se dar a partir da análise dos ambientes interno e externo	Considera a análise externa como suficiente para a definição dos objetivos	Os objetivos são definidos a partir da análise interna e externa
A missão baseia-se nos <i>stakeholders</i>	Não considera a influência dos <i>stakeholders</i> para a definição da missão	Considera a influência dos interessados “financistas” para a definição dos objetivos
Não são definidos claramente os objetivos	Os objetivos são claramente definidos	Os objetivos são claramente definidos
A visão é definida a partir das estratégias	Não considera a definição da visão e dos valores	Considera a definição de visão e valores
Modelo reativo ao ambiente	Modelo proativo em relação ao ambiente	Modelo proativo em relação ao ambiente

Fonte: Oliveira, Ross e Altmeyer (2005).

Por meio de uma análise das visões apresentadas e do quadro proposto, Oliveira, Ross e Altmeyer (2005) apresentam um modelo coerente de planejamento estratégico para organizações sem fins lucrativos, baseado nos autores e conceitos aqui citados.

**Figura 1 – MODELO PROPOSTO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS**



Fonte: Oliveira, Ross e Altmeier (2005).

Ainda para os autores, a especificidade das instituições sem fins lucrativos implica em um novo modelo para a implementação das ações do planejamento estratégico. Dito isso, a próxima seção busca explicar o método aqui utilizado para o alcance dos objetivos desta pesquisa.

### 3. Procedimentos metodológicos

A metodologia empregada neste trabalho baseou-se na classificação abordada por Vergara (2006). A presente pesquisa é de cunho qualitativo, de natureza aplicada, descritiva e exploratória, fazendo uso de procedimentos de pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Ela é descritiva, porque apresentou dados, objetivos e estatísticas do IVPT. Também é uma pesquisa classificada como exploratória, pois uma de suas finalidades foi de observar o contexto interno e externo da organização e como isso interfere ou favorece no alcance de objetivos. Bibliográfica, porque foi feita uma revisão de literatura sobre os conceitos de planejamento estratégico e Terceiro Setor e

como se relacionam. Documental, pois foi feita análise mais apurada de materiais e documentos, utilizando-os como fonte primária, como por exemplo: documentos institucionais, pesquisa no portal do IVPT, livros técnicos e relatórios produzidos pelo próprio IVPT.

De campo, porque foram realizadas entrevistas com funcionários e voluntários do IVPT que ocupam cargos correlacionados ao nosso tema e participaram desta pesquisa como colaboradores de forma voluntária. São eles: diretor administrativo financeiro; gerente de mídias digitais; técnico em mídias digitais e programador. O ambiente de investigação foi a sede do Instituto Vida para Todos, localizada na cidade de São Paulo (SP), onde estavam presentes os entrevistados, que também forneceram os dados e informações necessárias da instituição.

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas individuais semiestruturadas e de levantamento bibliográfico e documental referente à temática da pesquisa. A estratégia utilizada na pesquisa foi a entrevista com atores-chave da gestão do Instituto Vida para Todos, conforme mencionado anteriormente. O Quadro 3 abaixo mostra como se dá a distribuição dos entrevistados e as suas devidas funções:

### **Quadro 3 – Relação de cargos estratégicos do IVPT relacionados à gestão de TI e mídias digitais.**

N.	Cargo	Funções exercidas
1	Diretor administrativo financeiro	Administração geral e financeira do IVPT, responsável pelo planejamento geral da organização
2	Gerente de mídias digitais	Administra o portal e o aplicativo do IVPT
3	Técnico em mídias digitais	Alimenta tanto o portal quanto o aplicativo do IVPT
4	Programador	Responsável pela criação, desenvolvimento e alterações do portal e do aplicativo do IVPT;

Fonte: Elaboração própria.

As entrevistas individuais e semiestruturadas contemplaram as seguintes questões discursivas, baseadas no trabalho de Tyszler e Barbero (2000), que investigaram a percepção e a avaliação dos gestores estratégicos, o que serviu de base para a criação do roteiro para as entrevistas a serem aplicadas aos gestores do IVPT em relação ao planejamento estratégico prévio aplicado à divulgação e expansão do uso do portal do IVPT e o acesso ao seu conteúdo, bem como apontaram sugestões para o desenvolvimento do mesmo:

1. Qual o intuito de criar o IVPT? Como foi idealizado?
2. Houve algum processo de planejamento estratégico durante a criação do IVPT? Quais foram as diretrizes dadas com relação ao processo de planejamento? Quem ou quais eram os responsáveis por tal processo?
3. Qual a missão, visão e valores da instituição? Quem são os seus *stakeholders*?
4. Como você analisa o ambiente interno e externo da organização?
5. As diretrizes traçadas pelo planejamento estratégico correspondem aos ideais da missão, visão e valores da instituição? Tais diretrizes atendem as expectativas de seus *stakeholders*?

6. Como foi o processo de implementação do portal do IVPT? Durante tal fase, quais eram as suas metas iniciais? E os seus objetivos? Inicialmente o resultado foi satisfatório? Por quê?
7. Como surgiu a ideia de criar o aplicativo IVPT? Você acredita que o aplicativo IVPT foi e é importante para a conquista dos objetivos? Por quê?
8. Qual a sua visão acerca da inserção do IVPT nas redes sociais?
9. Na sua concepção, quais pontos devem ser trabalhados para um melhor alcance do conteúdo?
10. Você acredita que as ferramentas digitais do IVPT (portal, aplicativo e redes sociais) estão em conformidade com a missão, visão e valores do instituto? Explique.
11. Descreva ao menos 3 pontos fortes e 3 pontos fracos da área de mídias digitais do IVPT.
12. Gostaria de acrescentar algo ou fazer alguma consideração final?

Os entrevistados assinaram um termo de livre consentimento esclarecido, e através de uma breve explanação foram apresentados aos entrevistados os principais conceitos utilizados neste estudo. As respostas foram analisadas criticamente e confrontadas com os principais conceitos, estudos e teorias sobre o tema abordado.

Com a finalidade de alcançar os objetivos traçados no presente estudo, os dados obtidos por meio dos processos metodológicos descritos acima foram analisados de forma qualitativa.

As perguntas selecionadas e aplicadas por meio da entrevista visam responder aos objetivos desta pesquisa, quais sejam: analisar o planejamento estratégico organizacional do IVPT desde sua criação em 2014 até 2016, assim como definir a relação entre o que foi previsto e o que foi realizado no referido período. Além disso, pretende-se avaliar as ações do portal e do aplicativo do IVPT. Para tanto, foi feito um quadro relacionando o referencial teórico aos objetivos da pesquisa e associando ao método utilizado para a coleta dos dados:

**Quadro 4 – Associação dos objetivos da pesquisa ao referencial teórico e método:**

Objetivos da pesquisa	Referencial teórico	Método
Analizar a estratégia organizacional do IVPT desde a sua criação no ano de 2014 até inicio de 2016.	Tenório (2006). Oliveira (2013).	Análise bibliográfica. Utilização do modelo baseado em Bryson e Alston (1996) e Almeida (2001), para análise do processo de planejamento estratégico “previsto x realizado” no Terceiro Setor. Além do referido modelo, foram realizadas entrevistas com gestores-chaves da instituição.
Analizar o “previsto x realizado” em relação ao planejamento estratégico.	Tyszler e Barbero (2000). Bryston (1988).	Análise bibliográfica. Utilização do modelo baseado em Bryson e Alston (1996) e Almeida (2001), para análise do processo de planejamento estratégico “previsto x realizado” no terceiro setor. Além do referido modelo, foram realizadas entrevistas com gestores-chaves da instituição.
Descrever os fatores de força, oportunidade, fraqueza e ameaça do IVPT.	Bastos (2014).	Aplicação do modelo SWOT baseado em Bastos (2014).
Avaliar as ações do portal e do aplicativo do IVPT.		Análise bibliográfica. Utilização do modelo baseado em Bryson e Alston (1996) e Almeida (2001), para análise do processo de planejamento estratégico “previsto x realizado” no terceiro setor. Além do referido modelo, foram realizadas entrevistas com gestores-chaves da instituição.

Fonte: Elaboração própria baseada no método de Tyszler e Barbero (2000).

Ainda em relação à análise dos dados, foi utilizado o modelo proposto por Tyszler e Barbero (2000), que consiste numa adaptação dos modelos de Bryson (1988), Bryson e Alston (1996) e Almeida (2001) sobre planejamento estratégico no Terceiro Setor. Os autores propõem sugestões específicas para processos de planejamento estratégico aplicado ao Terceiro Setor.

No tópico seguinte, serão apresentados os resultados e as discussões obtidas por meio dos procedimentos metodológicos descritos ao longo desta seção.

#### **4. Análise e resultados: o caso do IVPT**

##### **4.1 O Instituto Vida para Todos**

O Instituto Vida para todos (IVPT), fundado no ano de 2014, é uma sociedade civil sem fins lucrativos, sediada em São Paulo, mas que possui frentes de atuação em vários estados do país e alcança visibilidade e acesso internacional por meio de algumas frentes de trabalho. O instituto possui a missão de “propagar o evangelho do reino por

toda terra habitada”, além da redenção humana por meio da obra de Cristo na cruz; Deus deseja dispensar-se como vida para dentro do homem, a fim de que ele seja transformado e se torne apto a governar com Cristo no mundo que há de vir, nisto consiste o evangelho do reino (YU LAN, 2012). O IVPT foi criado com o intuito de integrar varias frentes de trabalho voluntário em um só lugar, unificando e divulgando cada uma de suas ações. Suas frentes de trabalho são: Centro de Aperfeiçoamento para a Propagação do Evangelho (Ceape), Editora Árvore da Vida, Comunicação, Bookafé (cafeteria e livraria cristãs), Colportores (missionários que trabalham com livros espirituais) e projetos sociais (Bookafé comunidade). O Ceape é um centro de treinamento para missionários, que funciona como uma escola do evangelho, que tem o objetivo de formar colportores, que são missionários que levam o evangelho de Deus através da palavra escrita, ou seja, livros que em sua maioria são produzidos pela Editora Árvore da Vida, que também possui uma parceria com o Bookafé, projeto que une café e livros em um ambiente agradável com o intuito de interação social e evangelismo, e por fim a área de projetos sociais do IVPT, chamada também de Bookafé comunidade.

Todas as ações realizadas pelo IVPT foram pensadas para unificar e fortalecer cada uma dessas ferramentas; podemos ver isso claramente no processo de criação de sua logomarca, conforme as Figuras 2 e 3:

**Figura 2: Frentes de trabalho do IVPT**



Fonte: <http://www.institutovidaparatodos.org.br/portal/>

A Figura 2 acima mostra como se deu o processo de criação da logomarca do IVPT. Todas as frentes de trabalho foram demarcadas, conforme vemos nos seis pontos na parte superior da figura e que demostram as frentes de trabalho; já o último ponto

abaixo nos mostra a base principal, que é o corpo de Cristo ou a Igreja. Todos esses sete itens relacionam-se diretamente e são vinculados e apoiados por meio do instituto, no que diz respeito a eventos, divulgação e orientações, mas sem perder a base do corpo de cristo, que é a sua centralidade. Redesenhandando a figura acima, foi criada a logomarca do IVPT, que está intimamente ligada à missão do mesmo, que é a pregação do evangelho do reino, por isso a Figura 3 abaixo traz o resultado final desse processo, surgindo, assim, uma coroa de seis pontas.

Figura 3: Logomarca do IVPT



Fonte: <http://www.institutovidaparatodos.org.br/portal/>

Após identificar a necessidade de integração e de um canal de comunicação mais eficiente, surgiu a ideia de criar o Portal do IVPT. Segundo entrevista com um dos diretores do IVPT, em seu processo de criação, a ideia de uma ferramenta que unificasse tais frentes de trabalho foi a propulsora e a motivadora central de seu estabelecimento.

#### 4.2 A estratégia do IVPT

O IVPT foi criado sobre uma base administrativa sólida, visão clara e objetivos bem definidos. A necessidade de criar um instituto para unificar e auxiliar as frentes de trabalho era extremamente visível, portanto, o mesmo deveria atender bem as expectativas relacionadas ao seu surgimento. Sendo assim, no momento inicial de sua criação, foi elaborado um planejamento estratégico de como o IVPT atuaria e quais os objetivos deveria alcançar, baseado em sua missão, visão e valores. Para tanto, foi formada uma equipe mista de diretores, gestores e voluntários do IVPT, que trabalharam na elaboração do planejamento estratégico do IVPT; para tanto, durante três meses, foram realizadas reuniões semanais para delinear o plano de ação, definindo, então, algumas estratégias a serem seguidas e ações a serem desenvolvidas. A partir de uma entrevista com o diretor administrativo do IVPT e com demais colaboradores, foi possível fazer uma avaliação de como foi o desenvolvimento do plano, cerca de dois anos após o final do processo de planejamento.

A seguir seguem as oito ações indicadas, com uma avaliação de como foi sua evolução, o quanto foi atingido e algum destaque ou dificuldades encontradas. Para cada ação foi indicado se esta foi (1) Bastante desenvolvida, (2) Nada desenvolvida ou (3) Desenvolvida em parte.

**Quadro 5: Análise do hiato planejado x realizado**

Ação/Explicação	Avaliação após dois anos
<b>1. Criação do portal do IVPT.</b> Juntamente com a criação do instituto, viu-se a necessidade de criar um portal que funcionaria como base da comunicação do IVPT.	<b>Bastante desenvolvida</b> Foi criado o portal do IVPT dentro do prazo previsto e nos moldes de funcionamento planejado.
<b>2. Ampliação ao acesso do portal</b> Com a criação do Portal do IVPT, foram estipuladas metas de acesso ao mesmo.	<b>Bastante desenvolvida</b> Foram estabelecidas metas de acesso para os três primeiros meses de criação do portal e cada uma delas foi alcançada e superada. Nos três primeiros meses, o portal foi acessado em todos os continentes, inclusive em países islâmicos.
<b>3. Ingressar nas redes sociais</b> Viu-se, então, a necessidade de atuar nas redes sociais para divulgação do Portal do IVPT e de seu conteúdo.	<b>Bastante desenvolvida</b> Após isso, o instituto ingressou no Instagram, Facebook, Twiter e YouTube. Todas as redes sociais são atualizadas diariamente.
<b>4. Criação do aplicativo do IVPT</b> A partir de uma análise rápida do avanço tecnológico, foi identificada a necessidade de criar um aplicativo do IVPT, com conteúdo rápido e atrativo.	<b>Bastante desenvolvida</b> O aplicativo foi criado dentro do prazo estipulado e com boa funcionalidade, permitindo o acesso a todo conteúdo do portal do IVPT, de uma maneira rápida e prática. Na elaboração do aplicativo foram estipuladas metas, que foram todas superadas no período planejado. Além disso, o aplicativo conseguiu atrair um público mais amplo do que o do portal, o público jovem.
<b>5. Disponibilizar palestras e cursos no portal do IVPT.</b> No processo de planejamento, foi identificada a necessidade de o IVPT promover e disponibilizar palestras e cursos dentro do portal	<b>Bastante desenvolvida</b> Dentro do portal do IVPT, foi criada uma seção com conteúdo exclusivo de palestras, aperfeiçoamentos e cursos para vários públicos diferentes, como mulheres, jovens, adolescentes, empresários, pastores e líderes das igrejas.
<b>6. Abrir canais de comunicação direta das igrejas dentro do Portal do IVPT.</b> Foi identificada a necessidade de as igrejas divulgarem eventos e programações por região.	<b>Desenvolvida em parte</b> Três regiões já possuem páginas dentro do Portal do IVPT, onde atualizam periodicamente informações sobre eventos e programações regionais, entretanto algumas regiões ainda não foram inseridas.
<b>7. Apresentar através do portal, dados contábeis e financeiros das igrejas e da obra.</b> Antes da criação do IVPT, havia dificuldades quanto à divulgação de dados financeiros das igrejas e das frentes de trabalho do IVPT.	<b>Desenvolvida em parte</b> Vários dados que antes eram de difícil acesso ao público geral hoje já estão disponíveis no Portal do IVPT, entretanto algumas informações ainda são de difícil acesso por dependerem da liberação de terceiros.
<b>8. Criação de uma rádio on-line.</b> Em reunião, foi vista a necessidade de criar uma programação on-line e interativa por meio de uma rádio virtual.	<b>Bastante desenvolvida</b> Foi criada a Rádio Vida para Todos, que possui uma programação bem diversificada, com conteúdo exclusivo e que funciona 24 horas por dia, todos os dias da semana. Além disso, ela ainda conta com serviço “on demand”, através do qual pode ser escolhida a programação.

Fonte: Adaptado de Tyszler e Barbero (2000)

A seguir, mostraremos um quadro indicando os principais fatores responsáveis pelo sucesso ou fracasso das ações, segundo a percepção dos autores a partir do desenvolvimento do plano e das entrevistas de análise.

**Quadro 6: Ações e Fatores responsáveis por sucesso e fracasso:**

Ação	Desenvolvimento da Ação	Fatores de Sucesso	Fatores de fracasso
1	Bastante desenvolvida	O portal foi criado com uma boa estrutura e muito bem organizado. A parceria com as frentes de trabalho do IVPT fez com que a divulgação também fosse bem eficaz, fazendo com que todas as metas iniciais fossem ultrapassadas.	
2	Bastante desenvolvida	A parceria do IVPT com suas frentes de trabalho para a divulgação da criação do portal fez com que em pouco tempo os acessos fossem ampliados e as metas de usuários alcançadas.	
3	Bastante desenvolvida	O IVPT hoje está presente e ativo nas principais redes sociais, onde diariamente são postados frases, fotos, vídeos e links diversos sobre o IVPT e suas frentes de trabalho, fazendo crescer, então, o número de acessos a cada dia.	
4	Bastante desenvolvida	A acessibilidade aos <i>smartphones</i> hoje faz com que aplicativos para celulares se tornem muito mais procurados e mais acessados do que <i>sites</i> convencionais.	
5	Bastante desenvolvida	Além de temas bem atrativos para os mais variados tipos de ouvintes, a estrutura de <i>layout</i> do portal e do aplicativo permite que as palestras e treinamentos se tornem de fácil acesso.	
6	Desenvolvida em parte	A possibilidade de as igrejas possuírem um meio de comunicação dentro do portal IVPT é extremamente atrativa e viável por ter alta visibilidade a custo zero.	Falta de pessoas dispostas a criar e alimentar a página da região dentro do portal.
7	Desenvolvida em parte	Com uma administração de recursos mais transparente, o envolvimento financeiro dos ofertantes e a confiabilidade aumentam.	De maneira geral, as informações desse tipo são de caráter um tanto quanto restrito. Os dados devem ser atualizados periodicamente, sendo necessárias pessoas e tempo.
8	Bastante desenvolvida		Os principais pontos foram: programação muito bem elaborada, possibilidade de acessar internacionalmente e programação “ <i>on demand</i> ” que permite

		ao ouvinte escolher o que deseja ouvir
--	--	--

Fonte: Elaboração própria.

Seguem, na próxima seção, os principais achados acerca das especificidades do planejamento estratégico no Terceiro Setor por meio do estudo do Instituto Vida para Todos, Localizado em São Paulo-SP.

## 5. Conclusões

O presente trabalho permitiu ampliar o conhecimento referente ao planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos, destacando, assim, a importância do mesmo para o alcance dos objetivos do IVPT. Por meio da análise do caso do Instituto Vida para Todos, vimos que o sucesso organizacional está intimamente ligado ao planejamento estratégico, e também podemos frisar que o insucesso de uma organização do Terceiro Setor pode estar vinculado à falta de um planejamento estratégico.

Desde sua criação, o IVPT contou com um planejamento estratégico explícito e participativo, que foi o fator-chave para o alcance de sua missão. Analisando o quadro comparativo de fatores de sucessos e fracassos, vemos que, na maioria das ações, os resultados almejados foram obtidos e que, nos casos de possíveis insucessos, os empecilhos vinham de agentes externos. Em suma, o realizado do IVPT correspondeu bem às expectativas do planejado; vemos isso ao observar as metas de criação do portal do instituto e de seu aplicativo, que foram superadas antes do prazo planejado. Podemos acrescentar também que os resultados obtidos não apenas correspondem às expectativas do planejado, como também estão intimamente ligados à missão, visão e valores do instituto, pois a missão do IVPT é levar o evangelho por toda terra, e durante os três primeiros meses de funcionamento do portal do IVPT, já houve acesso em todos os continentes, inclusive em países onde não há liberdade religiosa. A criação do aplicativo IVPT para *smartphones* também foi de extrema eficácia, pois contemplou uma parcela da sociedade que não acessava tanto o Portal do IVPT, mas que faz uso de aparelhos celulares frequentemente; isso fez com que não só os acessos aumentassem, mas que o público-alvo também fosse ampliado, agregando uma parcela de usuários mais jovens, que antes não acessavam tanto o conteúdo do portal. Com relação aos desafios encontrados, vemos que as principais barreiras são de caráter externo à organização, ou seja, dificuldades encontradas com entes exteriores, mas que se relacionam com a instituição. A medida que deve ser tomada é melhorar a relação com os *stakeholders*, trabalhando o vínculo do instituto com os demais agentes relacionados para haver uma melhor troca de informações e *networking*.

Vale salientar que o IVPT é uma instituição nova e tem muito a crescer e se desenvolver. O referido estudo foi de natureza exploratória, o que abre espaço para pesquisas futuras no IVPT. Os dados aqui apresentados e as conclusões mostradas servem como base para as próximas tomadas de decisões dos atuais e futuros gestores do IVPT, assim como podem servir de base para elaboração, análise, controle e implementação de futuras ações que visem trazer eficiência e eficácia para a organização.

## **6. Referências**

- ALDAY, Hernan. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **Rev. FAE**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 9-16, maio/ago. 2000.
- BASTOS, Marcelo. **Análise SWOT (matriz) – conceito e aplicação**, 2014. Díspónivel em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>>. Acesso em: 10 maio 2016.
- BRYSON, J. M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988.
- BRYSON, John M., ALSTON, Farnum K. **Creating and Implementing Your Strategic Plan**. San Francisco: Jossey Bass, 117 p. 1996.
- CAVALCANTI, Francisco Antonio. **Planejamento Estratégico Participativo: Concepção, Implementação e Controle de Estratégias**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DELGADO, Maria. **O Terceiro Setor no Brasil: Uma Visão Histórica**. 2004. Disponível em: <<http://www.espacoacademico.com.br/037/37cdelgado.htm>>. Acesso em: 10 maio 2016
- DOMENEGHETTI, Ana Maria Martins de Souza. **Voluntariado: Gestão do trabalho voluntário em organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Esfera, 2001.
- FERNANDES, Rúbem César. **Terceiro setor: Desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra Gife, 1997.
- GESET. **Terceiro setor e desenvolvimento social**. 2001.
- LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração, Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- OLIVEIRA, Braulio; ROSS, Erineide; ALTIMEYER, Helen. **Proposta de um modelo de planejamento estratégico para instituições sem fins lucrativos**. Curitiba: FAE, 2005.
- OSTER, S. M. **Strategic management for nonprofit organizations**. Oxford: Oxford University Press, 1995.

PORTAL DO INSTITUTO VIDA PARA TODOS. Disponível em:  
<<http://www.institutovidaparatodos.org.br/portal/>>.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração**: mudança e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2006.

RODRIGUES, Rezilda. **Avaliação de Impacto nas Organizações do Terceiro Setor**: uma Abordagem baseada na Teoria dos *Stakeholders*. 2002.

TENÓRIO, Fernando. **Gestão de ONGs**: principais funções gerenciais. 10. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TYSZLER, M; BARBERO, E. **Planejamento estratégico em organizações do Terceiro Setor**: o caso do Instituto de Estudos e Orientação à Família. São Paulo: 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

YU LAN, Dong. **O foco de Deus**: O Reino. São Paulo: Árvore da Vida, 2012.

## **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

J82p

Jório, Luan Rojo.

Planejamento estratégico no terceiro setor: o caso do Instituto Vida para Todos / Luan Rojo Jório. – João Pessoa, 2016.

17f. : il.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Sabrina de Melo Cabral.

Trabalho de conclusão de curso (Curso de Tecnologia em Gestão Pública) – UFPB/CCSA.

1. Planejamento estratégico. 2. Gestão estratégica. 3. Terceiro setor. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU: 35:061.2(043.2)