

**Planejamento estratégico em Organizações Não Governamentais: o caso da  
ATLIMARJOM**

**Strategic planning in Non-Governmental Organizations: the case of ATLIMARJOM**

**Planificación estratégica en Organizaciones No Gubernamentales: el caso de  
ATLIMARJOM**

**Carla C. dos Santos**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4276-9312>

Faculdade Doctum de João Monlevade, Brasil

E-mail: [carla-sts@hotmail.com](mailto:carla-sts@hotmail.com)

**Daniela Rodrigues Dias**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3134-1089>

Faculdade Doctum de João Monlevade, Brasil

E-mail: [profadanielard@gmail.com](mailto:profadanielard@gmail.com)

**Homero Domingues**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9237-7371>

Faculdade Doctum de João Monlevade, Brasil

e-mail: [profhomerodomingues@gmail.com](mailto:profhomerodomingues@gmail.com)

**Daysemara Maria Cotta**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7199-7958>

Faculdade Doctum de João Monlevade, Brasil

E-mail: [dayse\\_cotta@hotmail.com](mailto:dayse_cotta@hotmail.com)

Recebido: 12/11/2018 | Revisado: 17/12/2018 | Aceito: 04/03/2019 | Publicado: 08/03/2019

**Resumo**

As condições econômicas e políticas do Brasil impossibilitam que o próprio governo atenda todas às necessidades da sociedade, as quais se agravam na atual situação em que os recursos se tornaram cada vez mais escassos. Neste sentido, a sociedade fica à frente a fim de organizar as ações em prol da população, preservar os direitos humanos e estruturar a responsabilidade social. Destacam-se nesse contexto as instituições sem fins lucrativos do Terceiro Setor, as Organizações não governamentais - ONG's. O presente artigo tem por finalidade abordar a importância do Planejamento Estratégico para a organização não governamental – ONG, ATLIMARJOM, propondo-se a revisão e aplicação como ferramenta

de gestão. Metodologicamente foi realizado de um diagnóstico por meio de uma pesquisa qualitativa com uma entrevista semiestruturada em profundidade diretamente com o gestor da instituição, buscando-se o conhecimento de sua estrutura organizacional a fim de ampliar a consciência de que é preciso uma mudança nas estratégias de gestão empresarial. Como resultados, foi possível constatar o quanto é necessário elaborar um eficiente planejamento estratégico para que seja conquistada a confiança da sociedade, parcerias estratégicas e rentabilidade aliada ao foco social da ONG.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico; Organizações Não Governamentais; Gestão Empresarial.

### **Abstract**

Brazil's economic and political conditions make it impossible for the government itself to meet all of society's needs, which are exacerbated by the current situation in which resources have become increasingly scarce. In this sense, society is at the forefront of organizing actions for the benefit of the population, preserving human rights and structuring social responsibility. In this context, the non-profit institutions of the Third Sector, Non-Governmental Organizations (NGO's) stand out. The purpose of this article is to discuss the importance of Strategic Planning for the non-governmental organization - NGO, ATLMARJOM, proposing to review and apply it as a management tool. Methodologically, a qualitative research was conducted with a semi-structured interview in-depth, directly with the institution manager, seeking to know the organizational structure in order to increase the awareness that a change in management strategies is required business. As a result, it was possible to verify how much it is necessary to elaborate an efficient strategic planning so that the confidence of the society, strategic partnerships and profitability allied to the social focus of the NGO can be conquered.

**Keywords:** Strategic Planning; Non Governmental Organizations; Business management.

### **Resumen**

Las condiciones económicas y políticas de Brasil imposibilitan que el propio gobierno atienda todas las necesidades de la sociedad, las cuales se agravan en la actual situación en que los recursos se han vuelto cada vez más escasos. En este sentido, la sociedad se queda al frente para organizar las acciones en favor de la población, preservar los derechos humanos y estructurar la responsabilidad social. Se destacan en ese contexto las instituciones sin fines de lucro del Tercer Sector, las Organizaciones no gubernamentales - ONG's. El presente artículo tiene por finalidad abordar la importancia de la Planificación Estratégica para la organización

no gubernamental - ONG, ATLMARJOM, proponiendo la revisión y aplicación como herramienta de gestión. Metodológicamente fue realizado de un diagnóstico por medio de una investigación cualitativa con una entrevista semiestructurada en profundidad directamente con el gestor de la institución, buscando el conocimiento de su estructura organizacional a fin de ampliar la conciencia de que es necesario un cambio en las estrategias de gestión negocio. Como resultados, fue posible constatar cuanto es necesario elaborar una eficiente planificación estratégica para que sea conquistada la confianza de la sociedad, asociaciones estratégicas y rentabilidad aliada al foco social de la ONG.

**Palabras clave:** Planificación Estratégica; Organizaciones no gubernamentales; Gestión empresarial.

## 1. Introdução

As condições econômicas e políticas do Brasil impossibilitam que o próprio governo atenda todas às necessidades da sociedade, as quais se agravam na atual situação em que os recursos se tornaram cada vez mais escassos. Neste sentido, a sociedade fica à frente a fim de organizar as ações em prol da população, preservar os direitos humanos e estruturar a responsabilidade social.

Destacam-se nesse contexto as instituições sem fins lucrativos do Terceiro Setor, as Organizações não governamentais - ONG's as quais necessitam de uma boa gestão para o seu progresso no mercado e sustentabilidade. Destarte, embora a existência das ONGs sejam imprescindíveis para o país, as mudanças constantes no cenário socioeconômico acarretam em pressões intensas no ambiente interno e externo deste setor dificultando a captação de recursos, reconhecimento perante a sociedade, parcerias com empresas privadas e o próprio governo.

Com a instituição do Marco Regulatório do Terceiro Setor (2014), as ONGs passam a ser chamadas de Organização da Sociedade Civil - OSC, cada qual com a sua denominação específica conforme a estrutura e forma de gestão; surgindo a partir das ações criativas e empreendedoras por meio de produtos e prestações de serviços voltados para o mercado.

Estas instituições realizam as suas atividades por meio da captação e geração de recursos financeiros aliados à proposta de valor socioambiental para a sua consolidação no mercado, sendo uma missão desafiadora para as OSCs. Para alcançarem os seus objetivos

propostos essas empresas enxergaram que o modelo de gestão e visão de negócio tradicional necessita ser reestruturado, evitando impactar os atendidos por ela.

Neste contexto, a base para o sucesso de uma empresa do Terceiro Setor está no seu planejamento estratégico, entretanto, percebe-se que muitas ainda não adotaram essa ferramenta potencial de gestão por acreditar que a sua utilidade se aplica apenas em empresas privadas e públicas, o que pode comprometer a sua sobrevivência no mercado.

Assim, o presente artigo tem por finalidade abordar a importância do Planejamento Estratégico para a Organização do terceiro setor, especificamente a ATLIMARJOM, propondo-se a revisão e aplicação como ferramenta de gestão. Metodologicamente foi realizado de um diagnóstico por meio de uma pesquisa qualitativa com uma entrevista semiestruturada em profundidade diretamente com o gestor da instituição.

Diante do exposto é importante ressaltar a relevância do tema Planejamento Estratégico nesse contexto por ser uma ferramenta eficaz para a organização a fim de aproveitar melhor os seus recursos, bem como captar e alocá-los com excelência empresarial.

Enfim, espera-se que este trabalho possa contribuir para uma melhor reflexão sobre a importância do planejamento estratégico para a organização não governamental propondo-se a revisão e aplicação como ferramenta de gestão.

## **2. Organizações do terceiro setor**

Segundo Fernandes (1994, p. 21), o terceiro setor é um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de “bens e serviços públicos”, que nesse caso implicam uma dupla qualificação: não geram lucros e respondem às necessidades coletivas.

As organizações do terceiro setor surgiram na Inglaterra em 1601 quando foi instituída pela Rainha Elizabeth I em uma legislação chamada de “Estatuto dos Usos Caritativos”, o qual tinha como visão o combate à pobreza através de recursos arrecadados pela Coroa, oriundos principalmente dos impostos cobrados (Levitt, 1973).

Posteriormente a expansão das instituições em prol da sociedade se deu na segunda metade do século XX. No Brasil diante do histórico de exploração desde o seu descobrimento não houve esse despertar de sentimento comunitário, sendo que somente a partir da década de 80 que houve a participação mais ativa de organizações não

governamentais na sociedade, visando diminuir as diferenças entre as classes sociais, defesa dos direitos humanos e fundamentais (Levitt, 1973).

Neste contexto, sendo organizações que não visam lucro, elas concorrem entre si, com o setor privado e com o governo em segmentos como educação e saúde, por exemplo, uma vez que há a possibilidade de obter receitas por meio de serviços prestados nessas áreas. Tal visão proporciona um entendimento de que a busca pela conquista de fortes parcerias, investidores e doações são disputadas entre as entidades para que consigam cumprir com os seus planos e alcançar os objetivos propostos (Fernandes, 1994).

Segundo o Fórum Nacional das Instituições Filantrópicas – FONIF (2017), atualmente o terceiro setor enfrenta grandes desafios, pois para cada R\$ 1,00 (um real) de isenção tributária concedida às entidades, elas retornam seis vezes mais em serviços e atendimento gratuito para a sociedade, principalmente nas áreas de Assistência Social, Educação e Saúde. Entretanto, mesmo diante desta realidade ainda não há o reconhecimento da importância estratégica deste setor para o Brasil, pois além de estarem submetidas às ameaças externas oriundas do próprio governo, nota-se também as dificuldades do ambiente interno representado pela própria defasagem de desempenho devido à falta de profissionalização da administração e ausência de um planejamento estratégico como base estrutural da organização.

Assim, para a obtenção de um excelente desempenho das organizações do Terceiro Setor, é fundamental a profissionalização para a eficiente e eficaz prestação de contas com a sociedade, justificando-se os resultados mensuráveis de sua atuação (FONIF, 2017).

Neste contexto, é possível perceber que são muitas as dificuldades enfrentadas pelo Terceiro Setor, o que muitas vezes as proporciona o comportamento de “vítima” da situação apontando-se a causa dos seus problemas para o governo e empresas privadas que não dispõem da assistência necessária. Percebe-se que esta autopercepção distorcida na sociedade permaneceu durante muitos anos, visto que essa falta de autocrítica e reconhecimento dos problemas internos está em sua raiz histórica (Tavares, 2010).

Atualmente a percepção do Terceiro Setor em relação ao ambiente interno e externo está mais apurada, pois pode-se enxergar que as necessidades que as empresas privadas têm para conseguirem se manter sustentáveis no mercado são as mesmas das organizações não governamentais. Neste sentido, faz-se necessária a construção de um modelo de gestão estratégica, conhecimentos dos recursos próprios, capacidade de produção, recursos humanos, conhecimento para alocação de recursos, captação de investimentos, parceiros, entre outras variáveis que compõem o contexto organizacional e que devem ser

implementadas no Planejamento Estratégico, porém que não implique na perda da identidade e do propósito social da instituição (Certo & Peter, 2010).

### **3. O Planejamento Estratégico e sua aplicabilidade em Organizações do terceiro setor**

Segundo Oliveira (2009), o Planejamento Estratégico - PE pode ser compreendido como o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para o estabelecimento da melhor direção a ser seguida pela organização, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma diferenciada e inovadora.

Neste sentido, todas as organizações necessitam sobreviver no mercado e aumentar efetivamente a sua capacidade competitiva, visto que a visão tradicional de que uma ONG é movida apenas pelas ações de fazer bem ao próximo foi deixando de existir, pois está crescendo o despertar para a nova realidade de mercado, possibilitando inovações.

No mundo corporativo, o sistema de governança das organizações pequenas, muitas vezes não é bem desenvolvido; no entanto, com o aumento de tamanho das organizações, e, conseqüentemente, com uma maior disponibilização de recursos disponíveis, pode-se configurar mais facilmente uma melhor estrutura de governança. Simultaneamente, a crescente complexidade das organizações de maior porte cria a necessidade de uma maior especialização. Isso também ocorre com as organizações sem fins lucrativos, que têm recursos limitados e não podem dar-se ao luxo de se tornar muito ineficientes (Certo & Peter, 2010).

O propósito da existência de uma organização não governamental parte do princípio de amor ao próximo em que se adota uma causa como uma missão de vida, que amplia o sentido da existência do ser humano e expõe as responsabilidades que cada um tem com a sociedade. Assim, a solidariedade é vista como uma experiência única de crescimento pessoal e também profissional (Tavares, 2010).

Importante ressaltar que na intitulada “Crise mundial” de 2008, os segmentos sociais, culturais e ambientais foram atingidos perdendo grandes patrocínios e financiamentos de projetos e instituições, acarretando também a falência de algumas ONGs, demissão de pessoal e projetos estagnados, e desde então os recursos se tornaram escassos para o Terceiro Setor, forçando os setores de iniciativa privada e terceiro setor no Brasil a se reinventarem (Levitt, 1973). Segundo o mesmo autor, diante desta situação, as entidades se viram na urgência de replanejar a estrutura organizacional a longo prazo. A visão

tradicional de modelo de gestão começou a deixar de existir, refletindo sobre todo o contexto econômico que abateu as organizações, levando-se o Planejamento Estratégico a ganhar importância no Terceiro Setor.

#### **4. Metodologia**

A metodologia examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a coleta e o processamento de informações, visando ao encaminhamento e à resolução de problemas e/ou questões de investigação. A metodologia é ainda a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser aplicados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade (Prodanov & Freitas, 2013)

Em relação aos objetivos, esta pesquisa é do tipo exploratória. Segundo Gil (2010), a pesquisa exploratória tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

No que tange aos procedimentos, a pesquisa é caracterizada como estudo de caso, pois desejamos aprofundar conhecimentos sobre um assunto específico. O estudo de caso, conforme Gil (2010) consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

Sobre a natureza da pesquisa, a mesma é qualitativa, pois os estudos exploratórios são em sua essência qualitativos. Para Prodanov e Freitas (2013), na abordagem qualitativa o ambiente natural é fonte direta para coleta de dados, interpretação de fenômenos e atribuição de significados. O método é apropriado para a avaliação formativa em se tratando de melhorar a efetividade de um programa, servindo também para captar a percepção dos entrevistados.

A entrevista foi realizada com o gestor da Organização em estudo - a ATLMARJOM. Por sua flexibilidade, a entrevista é adotada como técnica principal de investigação nos mais diversos campos das ciências sociais e de outros setores de atividade.

A equipe propôs um encontro para realizar a entrevista junto à ATLMARJOM, na qual foram respondidas todas as perguntas e discussões de assuntos relevantes da pesquisa. Após o primeiro encontro a equipe realizou uma reunião para discutir sobre a atual situação da instituição e foram diagnosticadas as suas principais necessidades. Posteriormente, foi realizado um levantamento de possíveis soluções e a proposta de mudanças no

planejamento estratégico existente na instituição, o qual aparentemente ainda se encontra defasado em relação ao mercado. As propostas de melhorias foram realizadas, entretanto, ainda não foram apresentadas devido à falta de disponibilidade para novos encontros por parte da instituição. Todas as tarefas da equipe foram realizadas por meio de reuniões em duração média de dois meses.

## **5. Resultados**

A seguir serão apresentados o caso estudado e os resultados que foram obtidos após o trabalho desenvolvido pela equipe de acadêmicos em conjunto com a instituição.

Com o intuito de buscar soluções para os aspectos ambientais e melhoria das condições de vida dos catadores do lixão e dos grandes centros, a ATLMARJOM foi fundada em maio 25 de maio de 2001, sendo formada pela união de sócios sem distinção de raça, credo, cor e partido político, sem fins lucrativos e que promove o resgate da cidadania dos trabalhadores vindos lixão (antigo depósito de material reciclável), catadores de materiais recicláveis e pessoas desempregadas que se dedicam à limpeza e defesa do meio ambiente.

Atualmente, a instituição possui em seu quadro 26 (vinte e seis) associados que exercem atividades diretas, abrangendo indiretamente um universo próximo de 100 (cem) pessoas que sobrevivem da renda proveniente dos materiais recicláveis recolhidos no município de João Monlevade, que segundo o IBGE (2016) possui hoje aproximadamente 79.100 (Setenta e nove mil e cem) habitantes.

A instituição recolhe em média 55 (cinquenta e cinco) toneladas de material reciclável por mês, que deixa de ser enviado ao aterro sanitário, prolongando sua vida útil, trazendo benfeitoria direta e indireta ao município. Apesar de a coleta seletiva ainda não atender o município em sua totalidade, em 15 (quinze) anos de funcionamento da associação, dados estatísticos revelam a imensa contribuição para a preservação do meio ambiente de maneira sustentável através da promoção da conscientização e educação comunitária.

A associação recebe embalagens longa vida, metais, papel, plástico e vidro. Logo que o resíduo chega a associação ele é separado e qualificado para ir para a prensa, agregando valor ao material que é vendido para as grandes indústrias recicladoras, que

transformam este material em um novo produto. Dessa receita são retiradas as despesas da associação e o restante, é dividido entre os associados.

Ainda no que diz respeito à contribuição para o meio ambiente, tendo em vista a recentemente sancionada Lei nº 12.305, Política Nacional dos Resíduos Sólidos - PNRS que apresenta seus objetivos em seu Art. 7º como: a não geração, redução, reciclagem e tratamento dos resíduos sólidos, além do incentivo a indústria de reciclagem e da destinação ambientalmente adequada para os rejeitos (BRASIL, 2012), o município de João Monlevade vem desenvolvendo uma série de técnicas como o incentivo a reciclagem, a coleta seletiva e ao cooperativismo, através de convênio realizado com a Associação dos Trabalhadores de Limpeza e Materiais Recicláveis de João Monlevade - ATLMARJOM.

A instituição possui um planejamento estratégico formal envolvendo os associados e mantendo-se aberta e disposta a discutir ideias e opiniões. Assim, percebeu-se que o PE da organização necessitava de revisão e adequação às realidades do contexto global.

Para Chiavenato (2005), missão significa uma tarefa que é recebida, ou seja, é a razão de existência da organização. Assim, a missão da ATLMARJOM está atrelada aos Direitos Humanos e Fundamentais, sendo descrita da seguinte forma: “Proporcionar às classes excluídas o resgate à cidadania, através da geração de ocupação e renda, atuando desde o processo de coleta até a comercialização dos materiais reciclados até o consumo final”. Além do lado social, a ATLMARJOM procura proporcionar uma cidade mais limpa aos cidadãos, pensando na qualidade de vida das gerações futuras”.

Segundo Oliveira (2009), a visão representa um cenário ou horizonte desejado pela empresa para atuação, sendo descrita da seguinte forma: “Ser reconhecida como modelo de associação de catadores através da qualidade da prestação do serviço de coleta seletiva e comercialização direta às indústrias”.

Para melhor compreensão do contexto em que a ATLMARJOM está inserida utilizou-se o método denominado de análise FOFA, o qual apresenta as variáveis: Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.

O ambiente interno faz referências às forças e fraquezas da organização em seus processos internos e ambiente externo são as ameaças e oportunidades que o mercado, economia e política apresentam. Todas as mudanças nesses cenários impactam diretamente a organização.

As oportunidades detectadas na qual a ATLMARJOM pode obter benefícios são:

- a) Parcerias com Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP, Câmara Municipal de João Monlevade e Organizações Não Governamentais do estado de Minas Gerais.

- b) Projetos Sociais, extensão com a INCOP - Incubadora de Empreendimentos Solidários de Ouro Preto), Broto da Vida.
- c) Aumento do índice de empregabilidade para população de baixa renda.
- d) Minimização da criminalidade através da inclusão social.
- e) Promoção da conscientização e educação comunitária.

Em seguida analisamos as possíveis ameaças que poderiam prejudicar a atuação da ATLMARJOM:

- a) Empresas privadas que visam apenas o lucro com os resíduos gerados.
- b) Maior pressão do mercado sobre os dirigentes.

Analisando o ambiente interno, foram destacados os seguintes pontos fortes da instituição, sendo:

- a) 15 (quinze) anos de forte atuação na sociedade em prol do meio ambiente e população.
- b) Reconhecimento e credibilidade com a população.
- c) Resultados de trabalho através da evidente contribuição para a preservação do meio ambiente.
- d) Estrutura física em expansão agregando valor a proposta social da instituição.

Quanto aos pontos fracos foi analisado as seguintes problemáticas relevantes atualmente na ATLMARJOM que limita a sua atuação no mercado:

- a) Falta de veículos apropriados (caminhões) para a prestação de serviço limitando o atendimento ao público.
- b) Necessidade de profissionalização de toda a organização.
- c) Necessidade de uma nova sede para conseguir atender a demanda em sua totalidade.

Analisando o diagnóstico, a equipe acadêmica apontou outros pontos fracos e sugeriu que a instituição faça a devida avaliação. Através do estudo em equipe constatamos que existe dificuldades de sustentabilidade financeira, ausência da estratégia de Marketing e modelo de negócio estruturado.

Para Costa (2007) os objetivos e metas produzem parâmetros chave para a organização no andamento do planejamento. Neste sentido, Thompson e Strickland (2002) apud Rodrigues et al. (2009), realizam um importante adendo ao tema explicitando que os objetivos, do ponto de vista empresarial, possuem dois conteúdos: financeiro e estratégico. Quanto ao financeiro, sua importância repousa no sentido de assegurar recursos para a sobrevivência em curto prazo, enquanto o conteúdo estratégico desempenha um papel importante na construção do hoje em prol do sucesso futuro.

Já o termo Estratégia foi criado pelos gregos, que deram ao conceito uma conotação militar. O termo estratégia origina-se do grego “*strategos*”, sendo traduzida como “general no comando de tropas” ou “a arte do general”, ou ainda “plano de destruição de inimigos através do efetivo uso de recursos”. Este termo já trazia a ideia de objetivo a ser alcançado e planos de ação a serem realizados em diversos cenários, de acordo com o comportamento do inimigo.

Assim, de acordo com a pesquisa foi apontado pelo gestor da instituição o seguinte objetivo da ATLMARJOM: Ampliar a coleta seletiva atendendo 100% da cidade de João Monlevade.

As estratégias estabelecidas para atingir os objetivos foram:

- a) Captação de recursos financeiros através de investidores.
- b) Reformular o planejamento estratégico, marketing e o modelo gestão para atrair *stakeholders* e conquistar a confiabilidade de seus serviços perante a sociedade.

Para tanto, é necessário analisar a estrutura da instituição a fim de identificar as variáveis que dificultam alcançar esse objetivo. Constatamos alguns pontos relevantes a serem analisados: a dificuldade de captação de recurso financeiro, falta de estrutura apropriada para atender toda a demanda e a ausência de estratégia de marketing visível pois a divulgação da instituição nos principais canais de comunicação é muito fraca, praticamente inexistente, dificultando o seu reconhecimento no mercado. Além da necessidade de revisar o planejamento estratégico existente.

## 5. Considerações finais

O presente artigo teve como finalidade precípua abordar a importância do Planejamento Estratégico para a Organização do terceiro setor, especificamente a ATLMARJOM, propondo-se a revisão e aplicação como ferramenta de gestão. Metodologicamente foi realizado de um diagnóstico por meio de uma pesquisa qualitativa com uma entrevista semiestruturada em profundidade diretamente com o gestor da instituição, buscando-se o conhecimento de sua estrutura organizacional a fim de ampliar a consciência de que é preciso haver uma mudança nas estratégias de gestão empresarial.

Com a conclusão do presente estudo detectou-se um processo de aprendizagem importante tanto para a equipe de acadêmicos quanto para a instituição. Foi possível constatar que a ferramenta de PE é fundamental para a sustentabilidade no mercado, sendo

um estudo que demanda muito tempo e análises o que por muitas vezes é deixado em segundo plano, podendo manter os processos imaturos e fadados ao fracasso.

Observamos que existe um planejamento estratégico na ATLMARJOM, porém com muitas variáveis que necessitam de reformulação de forma inovadora para que consigam se tornar visíveis no mercado e na sociedade. Simultaneamente ao resultado da pesquisa, ficou claro que diante de um cenário em que a concorrência por recursos é grande e onde se exige maior transparência, a contratação de profissionais mais qualificados passou a ser uma necessidade vital para essas organizações, exigindo-se também aperfeiçoamento constante.

Diante do exposto é importante ressaltar a relevância do tema Planejamento Estratégico nesse contexto por ser uma ferramenta eficaz para a organização a fim de aproveitar melhor os seus recursos, bem como captar e alocá-los com excelência empresarial. Enfim, espera-se que este trabalho possa contribuir para uma melhor reflexão sobre o tema e sua importância nas Organizações Não Governamentais - ONGs.

## Referências

Brasil (2012). Lei n. 12.305, de 2 de agosto de 2010. **Política nacional de resíduos sólidos** [recurso eletrônico]. 2. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara.

Brasil (2014). Parecer 47/2014 da Comissão Mista. **Congresso Nacional. Relatoria de Sen. Gleisi Hoffmann**. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb>>. Acesso em 22 out. 2017.

Boletim Jurídico (2017). **Boletim Jurídico**. Disponível em: <<https://www.boletimjuridico.com.br/doutrina/texto.asp?id=3888>>. Acesso em 18 out. 2017.

Certo, S. C. & Peter, J. P. (2010). **Administração Estratégica: planejamento e implementação de estratégias**. 3. ed. São Paulo: Pearson.

Costa, E. A. (2007). **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva.

Chiavenato, I. (2005). **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: McGraw-Hill.

Fernandes, R. C. (1994). **Privado Porém Público: O terceiro Setor na América Latina**. 2. ed. Rio de Janeiro: Relume - Dumaré.

FONIF (2017). **Fórum Nacional das Instituições Filantrópicas**. Disponível em: <<http://fonif.org.br>>. Acesso em 18 out. 2017.

Gazeta do Povo (2017). Giro Sustentável. **Gazeta do Povo**. Curitiba, PR. <<http://www.gazetadopovo.com.br/blogs/giro-sustentavel/o-terceiro-setor-desafios-e-novos-caminhos/>>. Acesso em 18 out. de 2017.

IBGE (2017). **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em 23 out. 2017.

INCOP (2012). **Incubadora de Empreendimentos Sociais e Solidários**. UFOP. João Monlevade, MG. Disponível em: <<http://incop.ufop.br/atlimarjom>>. Acesso em 18 out. 2017.

Levitt, T. (1973). *Third sector - new tactics for a responsive society*. Harvard University, EUA.

Netto, M. A. S. (2013). **Planejamento Estratégico no Terceiro Setor**. Portal Nossa Causa - OSC, Curitiba, 2013-2016. Disponível em: <<http://nossacausa.com/planejamento-estrategico-no-terceiro-setor>>. Acesso em 18 out. 2017.

Norton, D. P. & Kaplan, R.S. (1997). **A estratégia em ação: Balanced scorecard**. 26. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Oliveira, D. P. R. (2009). **Planejamento Estratégico**. 26. ed, São Paulo: Atlas.

Portal Terceiro Setor (2011). **FENOSCIP - Brasil, Distrito Federal 2011** <<http://www.portalterceirosetor.org.br/>>. Acesso em 18 out. 2017.

Rodrigues, M. R. A. & Torres, M. C. S. & Filho, J. M. & Lobato, D. M. (2009). **Estratégia de empresas**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV.

Tavares, M. C. (2010). **Gestão Estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas.

#### **Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito**

Carla C. dos Santos – 30%

Daniela Rodrigues Dias – 30%

Homero Domingues – 20%

Daysemara Maria Cotta – 20%