

# MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM UMA ONG DE PEQUENO PORTE COMO FATOR DE SOBREVIVÊNCIA: O CASO DA HOSPITALHAÇOS

Higor Correa Gimenes<sup>1</sup>  
Hamilton Pozo<sup>2</sup>

**RESUMO:** O objetivo principal desta pesquisa é propor a aplicação de um plano estratégico em uma ONG de pequeno porte, para proporcionar sua sobrevivência. As principais características da questão de sobrevivência de uma pequena empresa está relacionada ao planejamento estratégico e, em especial a pequenos empreendimentos sociais do terceiro setor. Trata de um estudo de caso de natureza qualitativa, apoiando-se em referencial bibliográfico e ao conteúdo de falas das pessoas entrevistadas no estudo. Os empreendedores sociais, com o objetivo de realizar mudanças relacionadas a área escolhida, como por exemplo a humanização hospitalar, voluntariado, para problemas ambientais, para problemas voltados a saúde entre outros buscam fórmulas que possam dar suporte à sua sobrevivência no mercado. Tornando assim necessário uma maior atenção aos grupos do Terceiro Setor que buscam melhorar sua gestão estratégica e também sua análise de desempenho perante aos resultados mensais. A pesquisa contribuiu para as ações praticadas pela ONG Hospitalhaços na busca pela adoção de um modelo de gestão estratégica para sua sobrevivência com resultados positivos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Terceiro Setor, Empreendedorismo Social, Planejamento Estratégico.

## MODEL OF STRATEGIC MANAGEMENT IN A SMALL ONG FOR A SURVIVAL FACTOR: THE CASE OF HOSPITALHAÇOS

**ABSTRACT:** The main objective of this research is to propose the implementation of a strategic plan in a small NGO, to provide its survival. The main features of the issue of survival of a small business is related to strategic planning, and in particular social enterprises to small third sector. This is a case study of a qualitative nature, relying on bibliographic references and content of speech of the people interviewed in the study. Social entrepreneurs, in order to make changes related to the chosen area, such as humanization, volunteering for environmental problems facing health problems for others seeking formulas that can support their survival in the market. Thus making necessary a greater attention to the Third Sector groups who seek to improve their strategic management and also analyze its performance before the results monthly. The research contributed to the actions taken by the NGO Hospitalhaços in seeking the adoption of a strategic management model for survival with positive results.

**KEYWORDS:** Third Sector, Social Entrepreneurship, Strategic Planning.

---

<sup>1</sup>FACCAMP, Programa de Mestrado Profissional em Administração. E-mail: [higorcg@hotmail.com](mailto:higorcg@hotmail.com)

<sup>2</sup>FACCAMP, Pós-Doutor em Administração pela FEA/USP, Concluiu o Doutorado (PhD) em Administração de Empresas, com ênfase em Recursos Humanos pela California Coast University-USA e convalidado pela FEA/USP em 2000, Atualmente é Coordenador e Pesquisador no Mestrado profissional na FACCAMP - Faculdade Campo Limpo Paulista. Consultor empresarial e autor acadêmico. Avaliador do INEP. E-mail: [h.pozo@faccamp.br](mailto:h.pozo@faccamp.br)

## 1 INTRODUÇÃO

O Terceiro Setor tem conquistado mais espaço dentro da mídia segmentada, como jornais, revistas e programas televisivos, que tratam o assunto com seriedade. Para Dias (2012), atualmente as questões voltadas a responsabilidade social vem se tornando fundamental e de forma importante de gestão, pois se demonstra que não se transformou em um modismo, mas em um novo modelo de conceito entre as organizações e a sociedade.

Isso denota o aumento da relevância desse setor dentro das comunidades. O crescimento nas fontes de informação faz com que as Organizações Não Governamentais (ONGs) possam se munir de dados mais específicos para planejar suas atividades, organizando melhor sua estrutura de trabalho, segundo Schindler e Naigeborin (2004). Dessa maneira, o trabalho desenvolvido por essas entidades acaba por interagir com governo, população e empresas do setor privado.

Para que as ONGs pudessem cumprir com seus objetivos e criar esse canal de comunicação entre sociedade e governos, foi preciso que elas adotassem algum modelo de gestão, de acordo com Melo Neto e Brennan (2006). Com esse modelo de gestão, as organizações sem fins lucrativos podem administrar os aspectos sociais e financeiros.

Algumas ações são tomadas para que as ONGs possam gerar receitas e fazer com que seus projetos possam ser colocados em prática. O conjunto de medidas a ser tomado visa fazer com que as entidades tenham autonomia para preconizar novas ações junto à comunidade e estabelecer novas parcerias.

Para criar novos recursos, novas maneiras de arrecadação, novos projetos, novos voluntários, as organizações unificam diferentes tipos processos que visam garantir sua sobrevivência. Diante desta colocação, surgiu a principal pergunta da pesquisa: a utilização do modelo de gestão estratégica em uma ONG é um fator de sobrevivência?

A pesquisa é de natureza qualitativa, tendo sido aplicada a técnica de análise de conteúdo para interpretação dos dados obtidos através de um estudo de caso realizado na ONG Hospitalhaços. A metodologia utilizada teve por base a proposta de Vieira (2004), o resultado da pesquisa é disponibilizado a todos os envolvidos e interessados (delineamento, técnica de coleta de dados e técnica de análise de dados).

Dada a importância dos modelos de gestão aplicados aos empreendimentos sociais, os objetivos proposto deste trabalho foi avaliar e implantar um modelo de gestão estratégica como fator de sobrevivência. Apresentar as dificuldades para uma ONG de pequeno porte

aceitar a implantação de um plano estratégico com uma análise dos principais problemas no processo de implantação desse plano estratégico, proposto em uma ONG de pequeno porte.

A pesquisa contribuiu para as ações praticadas pela ONG Hospitalhações na busca pela adoção de um modelo de gestão estratégica para sua sobrevivência, tópico de estudo que vem atraindo crescente interesse de pesquisadores na área, possibilitando ainda identificar as características de gestão.

## **2 REVISÃO BIBLIOGRAFICA**

### **2.1 Terceiro setor - Abordagem histórica e conceitual**

As ações filantrópicas tiveram início mais cedo no Brasil, mais especificamente no século XVII, quando as santas casas de misericórdia com ações sociais, instituindo o atendimento a pessoas carentes..

Apesar da filosofia de trabalho do Terceiro Setor ter surgido na Europa, foi nos Estados que o termo foi cunhado, sendo ele uma tradução direta do inglês, *third sector*. O termo é usado juntamente com as expressões “organizações sem fins lucrativos”, também do inglês (*nonprofit organizations*) e “setor voluntário” (*voluntary sector*). Contudo, a nomenclatura difere de continente, tendo em vista que na Europa a expressão “organizações não governamentais” é mais aplicada. Essa definição provém do fato da Organização das Nações Unidas (ONU) utilizá-la para definir as organizações internacionais (ALBUQUERQUE, 2006).

No Brasil, os movimentos sociais e políticos de esquerda foram os protagonistas para o surgimento do termo (FISCHER; FALCONER, 1998). As organizações surgiram no país por oposição ao regime militar instituído em 64 por conta de um golpe de Estado. Com isso é possível perceber a queda do envolvimento estatal na área social, fazendo com que o Terceiro Setor cresça e tome esse lugar. Assim, muitos serviços sociais têm sido migrados para o Terceiro Setor diminuindo o impacto financeiro no Estado. Dessa maneira, o setor privado tem investido mais em atividades de finalidade pública no país.

A mudança no perfil social brasileiro se deve a momentos de autoritarismo como defende Tachizawa (2011) justificando, assim, as afirmações de que o empreendedorismo social tenha surgido no país em meio ao regime militar. Ele aponta esse fator como um traço da sociedade brasileira, que se moderniza em momentos de restrição de liberdade criando espaços de autonomia em oposição ao regime imposto.

Existe uma linha de pensamento defendida por Pereira (2006) que acredita que a disseminação do Terceiro Setor esteja atrelada ao fato de uma mudança na configuração social, tendo hoje a comunidade mais atuante e ativa frente aos problemas existentes, algo que não acontecia no passado. O Estado passa a dividir a responsabilidade de assegurar o bem estar social com o cidadão, que passa a ser um agente de mudanças e de fiscalização. A sociedade passa a ter papel público não estatal, pois não pertence ao Estado, mas toma ações voltadas para o interesse geral.

O Terceiro Setor no Brasil segue uma cronologia a partir da década de 1910, segundo ALBUQUERQUE (2006):

- 1910 – Estado intervém na gestão administrativa e no financiamento das organizações assistenciais e filantrópicas. Desse momento em diante, é preciso prestar contas das organizações;
- 1920 e 1930 – A industrialização e a urbanização se intensificaram, modificando o perfil do Brasil. Amplia-se o número de operários ocasionado pelo surgimento de grandes cidades e dos problemas sociais;
- 1930 e 1970 – Sindicatos e associações profissionais são criados para fazer com que o setor privado se alinhe às práticas de assistência e inicie um auxílio mútuo para operários;
- 1970 – São fundadas diversas organizações de defesa dos direitos políticos, civis e humanos. Surge o termo ONG, organização não governamental, defendido pelas organizações que pretendiam criar uma distinção quanto às organizações governamentais. O termo atualmente é disseminado e utilizado para designar qualquer tipo de organização sem fins lucrativos;
- 1980 – abertura política e econômica e crises sociais. Esse quadro de instabilidade leva as fundações internacionais a financiar programas de desenvolvimento em regiões mais afetadas pela crise;
- 1990 – consolidação do Terceiro Setor no Brasil, seguindo filosofia e forma de conduta particular. Isso mostra o caminho que as organizações sem fins lucrativos no país devem seguir. O setor privado se engaja em questões sociais, quando as empresas brasileiras e multinacionais iniciam um processo de atuação na área social. Muitas criam suas próprias fundações empresariais. O Terceiro Setor pode ser definido como aquele que envolve todos os agentes que trabalham em benefício do bem-estar social, não tendo fins lucrativos, sem vínculo com governos, de atuação

voluntária. Faz-se necessário pontuar isso, tendo em visto que esse termo será exaustivamente repetido durante esse estudo. De acordo com Fernandes (1994), esse é um setor que produz produtos e serviços que não-rentáveis, mas que atendem às necessidades de uma comunidade.

As organizações do Terceiro Setor se assemelham em características, como em ações e projetos e na maneira de conduzi-los frente à sociedade, como defende ALBUQUERQUE (2006):

- tomam ações diferentes do governo: multiplicam as iniciativas particulares;
- fazem contraponto às ações do mercado: os interesses coletivos começam a ser pautados;
- a dimensão dos elementos que as compõem aumenta: aumentam o valor, político e econômico das ações voluntárias sem fins lucrativos;
- compõem visão integradora da vida pública: criam sinergia entre ações públicas e privadas.

A realidade brasileira que se assemelha muito à norte-americana e ao restante da América Latina é que essas organizações atuam em um espaço que poderia ter auxílio público e privado. Áreas como a saúde, educação, assistencial social poderiam ter influência pública, tendo em vista que o Estado tem a máquina a seu favor. No caso do setor privado, a ajuda poderia vir na geração de empregos, treinamentos e formas de conscientização social por meio de suas ferramentas de trabalho.

## **2.2 Gestão Organizacional do Terceiro Setor**

A gestão do Terceiro Setor será estudada com a clareza e complexidade que a área demanda. O foco nos empreendimentos sociais é fundamental, tendo em vista a natureza da organização que é objeto dessa pesquisa. Dessa maneira, almeja-se contribuir para uma melhor compreensão da maneira que o Terceiro Setor gera seus negócios.

Muitas organizações surgem de um compromisso firmado por pessoas que estão empreendendo ações voltadas à comunidade. Esse momento é denominado “fase de iniciativa”, que tem a informalidade e entusiasmo como principal característica. De acordo com (SECCHI, 2009), isso acarreta em trabalhos que não claros quanto a sua missão, bem como a visão e os valores da organização fazendo com que a gestão seja ineficiente. Muitas organizações têm se autodenominado assistencialistas e ajudado as comunidades mais pobres por terem notado a falta de definição de suas ações e projetos. A profissionalização dos serviços prestados tornou-se uma meta para essas organizações, que perceberam que a

vontade de mudança por si só não é capaz de criar agentes de transformação social. Essa percepção fez com que o Terceiro Setor começasse a procurar modelos eficientes de gestão, deixando a informalidade de lado e trazendo um nível de profissionalização ao setor (FISCHER, 2004).

Um novo modelo de desenvolvimento humano, social e sustentável tendo como foco o cidadão comum que está nas empresas, no campo, na cidade, profissional liberal é defendido por Melo Neto e Froes (2002). Eles acreditam que seja necessário criar um novo tipo de desenvolvimento social, que seja diferente do atual modelo econômico, focando no desenvolvimento comunitário, sustentado e integrado. O objetivo é dar autonomia às pessoas, grupos e comunidade para que possam criar maneiras de sobreviver, sendo cidadãos autossustentáveis e integrado a outros setores da sociedade, governo e setor privado.

Melo Neto e Froes (2002) apontam como seria um modelo ideal:

- a) desenvolvimento de dentro para fora focando o indivíduo, seu valor e sua capacidade para inovar, transformar e empreender;
- b) desenvolvimento de baixo para cima, a partir da mobilização das pessoas que vivem numa sociedade;
- c) centrado nas pessoas e nos grupos sociais, vendo-os como os únicos sujeitos legítimos do desenvolvimento;
- d) embasado nos valores da cooperação, da partilha, da reciprocidade, da complementaridade e da solidariedade;
- e) elegendo “como principais ativos as qualidades humanas e os recursos materiais e naturais disponíveis na região.”

A ação social empreendedora é aquela em que os indivíduos participem de atividades sociais, políticas e econômicas afetando a sua qualidade de vida, fazendo com que a comunidade se fortaleça. Para que o empreendedorismo social ocorra é necessário que haja um modelo de desenvolvimento e uma cultura de gestão. Vidal e Faria (2010) defendem que esse modelo deva abranger:

- a) trabalhos cooperativo, baseados em valores como a partilha, a complementação, a reciprocidade, a corresponsabilidade e a solidariedade;
- b) trabalhador individual e social como criação de valor;
- c) parcerias e redes sociais (cooperativas e de intercâmbio);
- d) cidadania ativa, em que os cidadãos tornam-se sujeitos do seu próprio desenvolvimento;
- e) democratização da propriedade, da gestão produtiva, da tecnologia, do crédito, da educação de qualidade e do acesso aos mercados;
- f) transformação das empresas em verdadeiras comunidades humanas;
- g) adoção, prática e disseminação de uma educação libertadora;
- h) disseminação de práticas participativas de gestão;
- i) adoção de um projeto comum de uma socioeconomia de solidariedade;
- j) “empoderamento” dos cidadãos e da comunidade e sociedade.

Segundo Fischer (2004) as organizações do Terceiro Setor perceberam que elas precisam mais que boa-vontade e um valor, elas necessitam de profissionalização para que

possam atender à comunidade. Novas ferramentas de gestão estão sendo colocadas em prática e as rotinas e procedimentos administrativos têm sido reavaliados para que se cumpra a missão. Da mesma maneira que as empresas, as organizações sociais fazem uso de processos que contribuem para uma administração mais eficaz dos recursos humanos, serviços prestados, recursos financeiros e materiais e atender o público.

Muitas organizações do Terceiro Setor são vistas como ineficientes e incapazes de atender os problemas aos quais se propuseram a trabalhar (DEES, 2008). Ele acredita que os empreendedores sociais têm um perfil diferenciado, por isso é importante incentivar e recompensar por essas características. Entretanto, os líderes das organizações sociais raramente têm esse perfil de empreendedor e que ser dotado desse perfil faz com ele seja um líder diferenciado, que precisa ser valorizado.

As organizações sem fins lucrativos empregam algumas funções administrativas, como acontece com os setores privado e público. Contudo, essas ações diferem em alguns aspectos, tendo como propósito atingir o planejamento, organização, direção e controle. Esses conceitos são explanados por Tenório (2009):

- eficiência: fazer algo com os recursos disponíveis;
- eficácia: cumprir o objetivo determinado;
- efetividade: atender às expectativas da sociedade.

Tenório (2009) defende que a gestão dessas organizações não pode ser compreendida como apenas aplicar algumas técnicas gerenciais, pois dessa maneira os objetivos e missão da organização ficam comprometidos. Ainda de acordo com o autor, não se podem aplicar somente estratégias de sobrevivência organizacional, deve-se focar nas ações sociais que a organização empreende.

O Terceiro Setor já tem seu papel na sociedade e economia mundial, contudo Silva (2005) crê que elas possam alcançar uma posição de mais destaque, tendo em vista que o empreendedorismo social já está nas agendas dos países. Essa posição se deve, especialmente, ao contexto da gestão organizacional.

### **2.3 Gestão Social**

A gestão pode ser mais bem compreendida se for feita uma análise do processo de constituição do Terceiro Setor, quanto à influência das ações na área administrativa, com vistas às escolas de administração de empresas focando na gestão social. Sob essa ótica,

muitas organizações acreditam que o modelo do segundo setor seja o mais adequado para gerir suas ações. Existe o mito de que as práticas de empresas privadas sejam sempre as mais eficazes, aplicando as mesmas ferramentas no Terceiro Setor.

Gestão social e gestão estratégica diferem em muitos pontos, como afirma Tenório (2006). A maneira de pensar da gestão social se caracteriza por um modelo de gerenciar com mais participação, diálogo, no qual a tomada de decisão é feita por vários agentes sociais, enquanto a gestão estratégica calcula os meios e os fins e é implantada por nível hierárquico.

A partir da década de 80, as ONGs no Brasil se preocuparam com fatores sociais que influenciaram a forma de administração:

- a) inflação com índices crescentes;
- b) emergências de governos democráticos;
- c) implantação de uma política neoliberal, que agravou a pobreza; e
- d) crescimento da economia informal.

Tenório (2006) aponta como as ONGs tiveram que repensar sua conduta com base nas limitações administrativas que as organizações apresentavam. O Banco Mundial passou a compreender as ONGs como uma solução para muitos problemas sociais, assim elas passaram a se preocupar mais com sua gestão para que houvesse uma melhoria no desempenho social, profissional e nos custos indiretos.

As organizações sem fins lucrativos estão cientes da importância de um bom gerenciamento, pois não desfrutam de geração de renda como acontece com os setores privado e público. A gestão precisa ser utilizada de maneira adequada para que não se perca o foco, daí vem a preocupação com a gestão como afirma Drucker (2008). A deficiência no gerenciamento das organizações do Terceiro Setor é o maior problema do setor e a melhoria da gestão, através de aprendizagem e aplicação de técnicas administrativas é uma maneira para atingir os objetivos das organizações (FALCONER, 1999).

A singularidade do Terceiro Setor requer soluções que sejam híbridas inibindo a adoção de um único modelo de gestão para o segmento. Isso ocorre devido à diferença de composição, finalidade e organização de cada instituição. Jadon (2005) menciona dois fatores primordiais para justificar a profissionalização da gestão social, ele argumenta que o crescimento do Terceiro Setor é a razão para que esses fatores tenham surgido.

O engajamento do setor privado em causas sociais se caracteriza como o primeiro fator, pois empresas nacionais e estrangeiras começaram a trabalhar nas áreas sociais em parceria com a sociedade civil. O segundo fator para uma gestão social efetiva é a sobrevivência, a fim de tornar as organizações de cunho social mais independente. Para tanto,



algumas ações precisam ser tomadas como: diversificação de fontes de financiamento; adoção de projetos geradores de receita; profissionalização de recursos humanos e voluntários; aumento de sócios das organizações e estratégias de comunicação; busca de métodos de avaliação de resultados; desenvolvimento da estrutura gerencial. Outro fator importante mencionado pelo autor é a adequação da ferramenta de gestão à realidade da organização, tendo em vista que especialmente a linguagem e os conceitos foram pensados nos modelos privado e público.

Assim, Gestão Social é um processo de organização, decisão e produção de bens públicos visando à melhoria social que atende um espaço público específico. Ele tem por objetivo perseguir uma missão institucional buscando os agentes envolvidos na mudança de realidade social. Essa forma de gestão busca a sinergia entre fatores conflitantes, mas sempre presentes nas ações sociais: formalidade e informalidade; racionalidade, qualidade, controle e universalidade.

## **2.4 A Importância do Terceiro Setor para a Economia**

O Terceiro setor tem contribuído para o crescimento econômico como já foi apresentado. Esse fato tem acontecido por conta de três fatores principais: sua expansão, com geração de novos empregos; sua importância política, na representação política frente aos partidos; e com a ampliação de seu papel social, em vista do aumento de responsabilidades no atendimento das demandas por serviços públicos, especialmente nas áreas de educação, saúde e meio-ambiente.

O instituto Johns Hopkins Center for Civil Society Studies realizou um estudo em 35 países, incluindo o Brasil, constatando que as organizações sociais sem fins lucrativos empregam 39,5 milhões de pessoas, o que equivale a 6,8% da População Economicamente Ativa. A pesquisa aponta também que Terceiro Setor gerou mais posto de trabalho que o apurado pelo crescimento geral de emprego. O Livro Anual das Organizações Internacionais informa que o número de ONGs no país cresceu para mais de 26 mil (SCHINDLER; NAIGEBORIN, 2004).

O Terceiro Setor teve um crescimento no número de organizações sem fins lucrativos como apontou o relatório das Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (Fasfil), publicado em 2002 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Dessa maneira, houve uma contribuição para a economia no Brasil, de acordo com Albuquerque (2006) e Merege (2007).

Gohn (2002) defende que o desenvolvimento dos anos 80 e 90 instaurado no país fizeram com que a exclusão se tornasse uma forma de integração. Ele a titula como uma exclusão integradora de gestão de crise que cria condições para um novo ciclo de crescimento econômico mudando os papéis dos agentes sociais. Isso é uma construção da economia popular que surge como alternativa para o desenvolvimento e a transformação.

Schindler e Naigeborin (2004) acreditam que para haver uma mudança efetiva na sociedade são necessários dois fatores: um novo conceito e o apoio do empreendedor social que coloque esse conceito em prática. As organizações que tem perfil de empreendedorismo social, que agora focam mais em suas regiões, estão preenchendo o espaço deixado entre o segundo setor e do Terceiro Setor. As autoras defendem, ainda, que para ser assegurado o processo de mudança social, econômica e política, o empreendedorismo precisa assumir papel fundamental no desenvolvimento da sociedade.

A geração de empregos tornou-se a meta a ser seguida pelo empreendedorismo social, tendo em vista a situação econômica atual (TEIXEIRA, 2008). Esse ponto passa a ser o ponto de destaque da agenda dessas organizações porque ele é a causa de outros problemas enfrentados pelas organizações como: miséria, exclusão social e perda da dignidade humana. Os postos de trabalho formais não são priorizados, havendo assim, um aumento considerável dos empregos informais. Dessa maneira, o trabalhador não contribui para a economia formal vigente no país e nem mesmo possui os direitos que podem lhe conceder uma condição de vida digna e justa. As organizações sociais acabam por exercer o papel de intermediadoras do diálogo entre os trabalhadores abastados dos seus direitos e o setor privado, que mais emprega no país.

### **3 METODO**

A metodologia adotada nesse estudo esta baseada conforme entendimento de Yin (2010) onde define que a aplicação do estudo de caso deve ser utilizado no momento de falta de dados, assim afrontando a teoria com os resultados coletados do caso estudado, o qual deve ser coletado no experimento.

O desenvolvimento será baseado no modelo metodológico de pesquisa qualitativa e exploratória, justificando a opção pela adoção do método de estudo de caso, que foi definido pela sua dificuldade de obtenção de dados junto a organização.

Necessário assim deixar claro a metodologia adotada para a elaboração deste trabalho, e conforme Gil (2009), o estudo de caso deve ser clarificado o estudo escolhido,

principalmente pela definição de sua pesquisa. O presente trabalho visa em seu estudo buscar o questionamento referente a uma análise detalhada da sobrevivência da organização tratada nessa pesquisa. Conforme Tachizawa (2008) a aplicação da metodologia de estudo de caso para este tipo de análise se torna adequado.

Para este estudo foi definido como fator específico de objeto de estudo a resposta da organização sobre sua sobrevivência. Diante de vários fatores que levam a criação de seus projetos, e destacado pelo entrevistado a questão financeira como o maior fator de impacto para sua sobrevivência.

Analisando conforme Creswell (2007), que em ambientes onde são aplicadas as ciências sociais, todos os problemas pesquisados são observados através de uma dificuldade, que acabam se tornando problemas correntes. Quando existe o problema, o mesmo possui uma ligação com questões de natureza prática e também pela percepção de alguma dificuldade teórica.

Conforme a literatura de Yin (2010), definiu-se que a unificação de informações se torna necessária para encontrar uma devida resposta conseqüentemente a uma pergunta, chegando assim a solução do problema. A pesquisa baseada em um problema pode ser desenvolvida em qualquer ambiente onde demonstre a situação encontrada, e posteriormente, leve a uma solução com base no conteúdo analisado.

De acordo com Gil (2009), a técnica de pesquisa de estudo de caso, é pobre em rigores estáticos por ser menos rigorosa com os tipos de amostragem e pela possibilidade do pesquisador selecionar os elementos em que tem acesso e demonstrar seu universo.

A presente pesquisa está baseada em conceitos exploratórios e qualitativos. Exploratória para a investigação entre a relação do que se é proposto com o fenômeno observado na instituição. E qualitativa pela necessidade de interação com diferentes variáveis conforme observado por Richardson (2007).

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DO PROBLEMA**

A ONG Hospitalhaços há 11 anos atua no trabalho de humanização hospitalar. Tendo atualmente a unidade de Campinas/SP, presta serviço social em diversos hospitais da região metropolitana, além de manter as brinquedotecas nas regiões atendidas.

Foi fundada em 1999 pela enfermeira Walkiria Camelo onde iniciou suas atividades de humanização hospitalar na unidade Pediátrica da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), passando a levar atividades lúdicas para dentro do hospital. Com essa iniciativa,

observou que com a aplicação destas atividades conduzidas pela figura do palhaço, o quadro clínico das crianças visitadas melhorava e que muitas delas passavam a esperar pelo palhaço e que acabavam esquecendo-se dos problemas que possuíam. A partir dessa observação, o projeto de visitas do grupo de palhaços passou a ser semanal para todo o hospital.

#### **4.1 Situação encontrada**

A falta de controle e supervisão do modelo de gestão estratégica existente na ONG foi constatada durante as pesquisas. O mau emprego das estratégias fez com que informações não fidedignas fossem usadas para uma tomada de decisão acarretando em problemas para atingir os planos traçados. Como foi o caso da mudança da coordenadora geral da ONG.

Sabendo-se que os modelos de gestão estratégica de empresas privadas não diferem muito daqueles empregados no Terceiro Setor, vê-se em ambas um direcionamento ao processo de elaboração de estratégias de sucesso para organizações. O diretor da ONG Hospitalhaços afirma seguir um modelo de gestão estratégica, contudo afirma que nenhuma metodologia específica foi empregada para que haja uma orientação formal. Apesar das diferenças no emprego dessas metodologias de organização para organização, elas precisam que isto seja orientado a partir de uma metodologia formal estudada, analisada e comprovadamente bem sucedida.

Foi possível perceber a preocupação da organização com os objetivos e metas, tendo esses termos sido exaustivamente mencionados nas entrevistas. Contudo, a prática de acompanhamento e a visão de futuro estavam menos presentes em uma atividade que requeira esses dois itens.

O modelo de Gestão adotado pela ONG Hospitalhaços é caracterizada pela informalidade e ausência de metas que promovam seu crescimento. Descreve-se a seguir a situação encontrada em termos de: gestão, estrutura organizacional, captação de recursos, divulgação da organização, voluntários, associação com novos parceiros, assistência a comunidade e em disponibilidade de máquinas, equipamentos e softwares.

Com os dados levantados através de entrevistas gravadas e questionário respondido pelo coordenador da ONG, pode-se chegar a análise do quadro abaixo, onde foi criada uma classificação de problemas por níveis de grandeza de 1 a 6, considerado-se o nível 1 o mais crítico, e o nível 6 como de menor problema perante aos dados coletados. Conforme o Quadro um, seguem os problemas com sua classificação e descrição:

Quadro 1 - Ordem decrescente de dificuldade e suas descrições

1	Recursos Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de patrocinador;</li> <li>• Falta de participação de voluntários.</li> </ul>
2	Entropia ou nenhuma (falta) comunicação,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre as equipes;</li> <li>• Da própria organização;</li> <li>• Com a população;</li> <li>• Para os eventos de envolvimento de todos os integrantes da ONG;</li> <li>• Em eventos externos voltados para a população.</li> </ul>
3	Ações descoordenadas e sem documentação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não possui um centralizador de documentação;</li> <li>• Falta de documentação e descritivos financeiros para os integrantes das equipes;</li> <li>• Planejamento descentralizado das atividades;</li> <li>• Documentação desatualizada.</li> </ul>
4	Indefinição de cultura de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de conhecimento dos voluntários e coordenadores referente ao trabalho prestado.</li> <li>• Falta de preparo / treinamento dos antigos e novos voluntários.</li> <li>• Falta de análise de perfil para ingressar na ONG.</li> </ul>
5	Falta de uma liderança (coordenadores e líderes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinamentos;</li> <li>• Palestras motivacionais;</li> <li>• Preparo psicológico e administrativo.</li> </ul>
6	Eleição de novos líderes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação de possíveis candidatos;</li> <li>• Treinamentos para novos candidatos;</li> <li>• Suporte às decisões.</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa.

Com a classificação colocada no quadro acima, ficou evidente a falta de controle em todos os sentidos dentro da organização, impactando assim o lado financeiro e também o lado social, pois a própria organização acabava caindo em descrédito e principalmente não criava mais interesse para a entrada a novos voluntários e também de novos patrocinadores.

A grande constatação de sua situação é justamente baseada em princípios financeiros, princípios de gestão de pessoas, princípios voltados a projetos sociais, a gestão por resultados e também a gestão por planejamentos. No Quadro dois, pode ser constatada a situação encontrada no momento dos levantamentos dos dados.

Quadro 2 – Situação encontrada

	Levantamento de dados
Recursos financeiros	R\$ 2500,00 (mês)
Preparação de voluntários	2 cursos (ano)
Seleção de novos voluntários	2 seleções (ano)
Líderes nos hospitais	1 (todos hospitais)
Convênio com empresas	1 (Multinacional)
Hospitais convênios	10 (Campinas e região)
Atendimentos ao público	2290 (pacientes atendidos)
Voluntários atuantes	43

Fonte: Dados da pesquisa.

## 4.2 Resultados Gerados com a implantação do modelo de gestão estratégica

No ano de 2011, com a implantação do modelo de gestão estratégica, a ONG iniciou sua contabilização de todos os trabalhos realizados, chegando ao final de Dezembro de 2011 com números que a ONG Hospitalhaços desconheciam tais como a quantidade de pacientes visitados.

Com a implantação do plano estratégico, foi criado dispositivos onde pode ser colhido os dados e as evidencias dos trabalhos realizados conforme o Quadro três.

Quadro 3: Situação atual após implementação do plano estratégico

Dados	Anterior	Atual	%
Recursos financeiros	R\$ 2500,00 (mês)	R\$ 7500,00 (mês)	300%
Preparação de voluntários	2 cursos (ano)	12 cursos (ano)	600%
Seleção de voluntários	2 seleções (ano)	4 seleções (ano)	200%
Líderes nos hospitais	1 (todos hospitais)	10 (um em cada hospital)	1000%
Convênio com empresas	1 (Multinacional)	5 (Multinacionais)	500%
Hospitais convênidos	10 (Campinas e região)	11 (Região de Campinas e Recife)	110%
Atendimentos ao público	2290 (pacientes atendidos)	8650 (pacientes atendidos)	377%
Voluntários atuantes	43	250	580%

Fonte: Dados da pesquisa.

O sucesso da organização não depende apenas da existência do modelo de gestão estratégica. As mudanças ocorridas e a mobilização dos esforços para a implantação desse modelo de gestão devem refletir na criação de novos projetos retirados desse modelo. Dessa maneira este modelo de gestão estratégico pretende que a organização aposte no modelo de gestão adotado junto aos hospitais, voluntários e patrocinadores, e não só fazer o “marketing” da ONG mas, estabelecer os limites de atuação da ONG em função da missão e visão existente. Como e de conhecimento da ONG, os recursos são escassos, é importante desenvolver esforços para conseguirem potenciais doadores pela causa da organização e, assegurar a mobilização dos recursos necessários para a implantação do modelo de gestão aplicado. Assim, este modelo prevê o estabelecimento de um mecanismo que permita o acesso, por parte de todos os parceiros, aos documentos da organização, bem como de outra documentação relevante.

## 4.3 Controlar e Avaliar a Evolução da Organização

Nesta etapa, e demonstrado a posição da ONG de acordo com a situação desejada.

Quanto ao apontamento voltado ao controle, pode ser definida atitude necessária para garantir o cumprimento dos objetivos traçados. Esse cumprimento envolve processos de:

- a) comparação do desempenho;
- b) análise de desvios entre a situação real e a proposta;
- c) ação de correção proporcionada pelas análises efetuadas;
- d) realocação dos esforços e recursos;
- e) acompanhamento para avaliar a ação;
- f) captação de informações para criar e desenvolver os futuros ciclos de atividades.

Também deve ser considerado, entre outros, os critérios e parâmetros de avaliação, dentro de uma situação adequada de custo benefício.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As conclusões deste estudo foram concebidas durante seu desenvolvimento, seja na ocasião das análises dos resultados do levantamento, seja no estudo aprofundado dos conceitos sobre as organizações sem fins lucrativos, assim como nas práticas adotadas na ONG relacionadas à um modelo de gestão estratégica, consignadas no referencial teórico durante o estudo.

O objetivo geral proposto comprovou a utilização de um processo de gestão estratégica por meio das ações executadas durante a implantação, quanto à utilização de modelos de gestão como ferramentas de apoio e controle. Esse objetivo foi comprovado, conforme evidências de desempenho, onde a ONG passou a realizar sua gestão de forma adequada perante a comunidade assistida, utilizando o modelo de gestão estratégica como ferramenta de apoio para toda a sua gestão.

Os dois objetivos específicos da pesquisa: 1) *avaliar os principais problemas no processo de implantação de um plano estratégico em uma ONG de pequeno porte* – A Hospitalhaço atendeu ao princípio da eficácia, no sentido da organização ter a capacidade de identificar as oportunidades do ambiente e de terem flexibilidade de adaptação a implantação de um modelo estratégico em sua estrutura. Ela passou a atender aos princípios da gestão após a implantação do modelo estratégico para cada ponto levantado como problema, demonstrando assim sua capacidade de organização e de coordenar permanentemente, o tempo, os esforços e as energias, com vistas ao alcance dos resultados. 2) *avaliar os principais problemas que uma ONG de pequeno porte enfrentar em sua sobrevivência* - Tendo como referência a ordem decrescente dos problemas vivenciados, foi provado que com a adoção de um modelo de gestão estratégica, os problemas passam a ser controlados e

direcionados, conseguindo atingir áreas ou mesmo outros problemas que até então não tinha sido identificado.

Através da implantação do modelo de gestão estratégica a Hospitalhaço teve um aumento de 300% em seu rendimento mensal devido as novos voluntários e a contribuição das novas parcerias que também teve um crescimento de 500% com relação ao mesmo período do ano anterior. Junto com a contribuição de novos voluntários ficou constatado a grande procura por novos integrantes, onde ocorreu um aumento de 200% de seleção de novos voluntários, e seguindo esse crescimento foi aumentado a quantidade de preparação para esses voluntários., passando por um aumento de 600% ao ano.

A adoção de um modelo de gestão estratégica também proporcionou a abertura de mais um hospital em Recife (110% de aumento) e conseqüentemente através do crescimento das equipes (580% de aumento em voluntários atuantes) foi necessário a adoção de um líder (1000%) em cada hospital gerando assim um maior controle e dinamismo dentro das áreas visitadas (377% de aumento a atendimento ao publico).

A pesquisa contribuiu para as ações praticadas pela ONG Hospitalhaços na busca pela adoção de um modelo de gestão estratégica para sua sobrevivência, tópico de estudo que vem atraindo crescente interesse de pesquisadores na área, possibilitando ainda identificar as características de gestão. Desse modo, a resposta ao problema da pesquisa, o cumprimento dos objetivos propostos na introdução, bem como a confirmação dos pressupostos levantados foram atingidos conforme comentários a seguir.

O presente estudo possibilitou verificar a necessidade de ampliação da pesquisa, em outras regiões no sentido de se reforçar ainda mais, as categorias suficientemente elencadas neste estudo, como também de outros indicadores de resultados alinhados a esses problemas referenciados acima, inclusive aumentando-se o tamanho da amostra, para se obter a confirmação dos resultados aqui encontrados.

Como sugestão para outras pesquisas propõe-se estudo semelhante relacionado a empreendimentos sociais de outros estados e regiões.

## **REFERÊNCIAS**

ALBUQUERQUE, A. C. Carneiro de. Terceiro Setor: história e gestão de organizações. São Paulo: Summus, 2006.

CRESWELL, J. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.



- DEES, J. Gregory. *Philanthropy and enterprise: Harnessing the power of business and social entrepreneurship for development - Innovations: Technology, Governance, Globalization*, MIT Press, 2008
- DIAS, Reinaldo.; *RESPONSABILIDADE SOCIAL: Fundamentos e Gestão*. Atlas, 2012
- DRUCKER, Peter. F.; *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios*. Thomson pioneira , São Paulo, 2008.
- DRUCKER, Peter. F. *Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos: Princípios e Práticas*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002
- FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P. *Desafios da parceria governo e terceiro setor*. Revista de Administração. São Paulo, 1998.
- FISCHER, Rosa. M. *Gestão de pessoas nas organizações do terceiro setor*. In: VOLTOLINI, Ricardo (Org.). *Terceiro Setor: planejamento e gestão*. São Paulo. Senac, 2004.
- GIL, A. C. *ESTUDO DE CASO: Fundamentação Científica, Subsídios Para Coleta e Análise de Dados e Como Redigir o Relatório*. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GODOY, C. K.; MELO, R. B.; SILVA, A. B. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- HOSPITALHAÇOS. Disponível em < <http://www.hospitalhacos.org.br/> >. Acesso em 16 Maio. 2012.
- JADON, Newton. *Contribuição para o desenvolvimento de paradigmas de gestão social*. Revista Unicsul, Cruzeiro do Sul, 2005.
- KOTLER, P. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MELO NETO, Francisco P. de; BRENNAND, Jorgiana. M. *Empresas socialmente sustentáveis*. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2004.
- MELO NETO, Francisco P. de; FROES, César. *Empreendedorismo Social: a transição para a sociedade sustentável*. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2002.
- MEREGE, Luiz. C. *Um sensível olhar sobre o terceiro setor*. Summus Editorial. São Paulo, 2006.
- PEREIRA, Helda. K. S. *Informações para prestação de contas e análise de desempenho em OSCIPs que operam com microcrédito: um estudo multicaso*, 2006.180p Universidade de Fortaleza – UNIFOR, CMA. Fortaleza, 2006.
- PORTER, Michael. *Competição*. Campus São Paulo, 2009.
- \_\_\_\_\_. *E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark. The competitive advantage of corporate philanthropy. Harvard Business Review. 2002.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa Social: métodos e técnicas. 3ª. ed. São Paulo Atlas. 2007

SECCHI, Leonardo.: Modelos organizacionais e reformas da administração pública. Revista de Administração Pública, Santa Catarina, 2009

SILVA, Carlos E. G.: Management, legislation and funding sources in the Brazilian third sector: a historical perspective. São Paulo. Ilus, 2010.

SCHINDLER, Anamaria; NAIGEBORIN, Vivianne. Empreendedorismo social e desenvolvimento. Terceiro Setor: planejamento e gestão. São Paulo. Senac, 2004.

TACHIZAWA, Takeshy; MENDES, G. Como Fazer Monografia na Prática. 12. ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2008.

TACHIZAWA, Takeshy. Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2ª. ed., 2008.

TACHIZAWA, Takeshy. Organizações Não Governamentais e Terceiro Setor. 4. ed. São Paulo. Atlas, 2011.

TEIXEIRA, Maria .L.M.: VALORES HUMANOS E GESTAO: NOVAS PERSPECTIVAS . Senac, São Paul, 2008

TENÓRIO, Fernando. G.: Gestão Social: uma Réplica. Revista do mestrado em administrado e desenvolvimento empresarial - universidade estacio de Sá. Rio de Janeiro, 2009.

TENÓRIO, F. (Org.). Gestão de ONGs: Principios Funções gerenciais. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

VIDAL, francisco. A. B; Faria, Iracema. Q.: Empreendedorismo Social Promovendo a Inserção Cidadã de Famílias de Baixa Renda. Revista de Gestão & Tecnologia. Ceará, 2010

VIEIRA, Marcelo. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. Pesquisa qualitativa em administração. 2ª edição Editora. Rio de Janeiro. FGV, 2004.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre. Bookman, 2010.