

FORMULAÇÃO DE UM PLANO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES DO TERCEIRO SETOR: O CASO DE UMA ONG DE PEQUENO PORTE

FORMULATION OF A STRATEGIC PLAN IN THE THIRD SECTOR INSTITUTIONS: THE CASE OF A SMALL NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATION

Takeshy Tachizawa

Faculdade Campo Limpo Paulista, Brasil

Endereço: Rua Guatemala, 167– Jardim América. CEP 13.231-230 - Campo Limpo Paulista-SP, Brasil. Fone: +55 (12)9105-0988 Fax (11) 4812-9400. Email: usptakes@uol.com.br - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5203729599096224>

Hamilton Pozo

Faculdade Campo Limpo Paulista, Brasil.

Endereço: Rua Guatemala, 167 – Jardim América. CEP 13.231-230 - Campo Limpo Paulista-SP, Brasil. Fone: +55(12)9105-0988. Email: hprbrazil@hotmail.com - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7082129428182587>

José Antônio Ferreira Alves

Faculdade Campo Limpo Paulista, Brasil.

Endereço: Rua Guatemala, 167– Jardim América. CEP 13.231-230 - Campo Limpo Paulista-SP, Brasil. Fone +55 (12)9105-0988 Fax (11) 4812-9400. Email: usptakes@uol.com.br - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7950393844287252>

Submissão: 28 Set. 2012 **Aprovação:** 10 Out. 2012. **Última revisão:** 14 Nov. 2012. **Publicação:** 30 Nov. 2012. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA, Belo Horizonte - MG, Brasil. Editor geral Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto, Co editora Prof^a. Dra. Wanyr Romero Ferreira

Resumo

O artigo apresenta uma proposta de modelo de planejamento estratégico em organizações sociais. Na busca desse objetivo, utilizou-se o estudo de caso como enfoque metodológico. Foi adotado o estudo de caso, pois se limitou à investigação de um mesmo fenômeno, em um determinado período de tempo. Para tanto, selecionou-se, como objeto de estudo, uma organização não governamental, instituição sem fins lucrativos, localizada no interior do estado de São Paulo. Foi limitado à análise de caso único sendo recomendável, portanto, que, para confirmar o modelo proposto, a pesquisa seja estendida, futuramente, para outros tipos de organizações. O modelo permitiu agrupar, em regime de trabalho colaborativo, organizações sociais de uma mesma região geográfica de atuação. A concepção do *constructo* abrangeu a implementação de um regime de parceria na forma de um *pool* de organizações não governamentais para criação de uma central de serviços de tecnologia de gestão. Isso permitiu o compartilhamento de serviços operacionais comuns e a obtenção de economia de escala na adoção de tecnologias de gestão em organizações sociais congêneres. Como resultado adicional, advindo do modelo implantado, destaca-se a descentralização funcional, e desconcentração física, das atividades da ONG em sua região geográfica de atuação. Isso induziu o desenvolvimento local sustentável gerando, como benefício, a experimentação não lucrativa de novos modos sócio-produtivos e de sistemas alternativos de produção para a geração de empregos, na forma de arranjos produtivos locais sustentáveis.

Palavras-chave: Plano estratégico; Modelo de gestão; Estratégias em organizações não governamentais.

Abstract

The paper proposes a model of strategic planning in social organizations. In pursuit of this goal, we used the case study as a methodological approach. We adopted the case study because it was limited to investigating the same phenomenon in a certain period of time. Therefore, it was selected as the object of study, a non-governmental organization (NGO), a nonprofit institution located within the state of Sao Paulo. Was limited to single-case analysis that is recommended, therefore, that to enable the proposed model, the search is extended to other types of organizations. The model allowed grouping, under a collaborative work, social organizations in a geographical region of operation. The design of the construct included the implementation of a partnership basis in the form of a pool of non-governmental organizations to create a central technology service management. This allowed the sharing of common operational services and achieving economies of scale in adopting management technologies in social organizations congeners. As an additional result, obtained from the model implemented a functional decentralization and the desconcentration physical activities of the NGO in their geographic region of operation. The model provided the local sustainable development benefits such as generating experimentation nonprofit, new modes of socio-productive and alternative production systems for the generation of jobs in the form of clusters.

Keywords: Strategic plan; Management model; Strategies for non-governmental organizations.

1. Introdução

Por muito tempo, acreditava-se que as Organizações Não Governamentais – ONGs - não necessitavam de nenhum tipo de gerenciamento, pois gestão significava “negócios”, portanto aplicável apenas a organizações com fins lucrativos (DRUCKER, 2002). Os gestores, em sua maioria, acreditavam que não necessitavam de qualquer coisa que pudesse ser chamada de gerência, afinal elas não objetivavam o lucro.

Desde então, o desafio dessas instituições tem sido a busca de modelos de planejamento direcionados à melhoria de seus resultados. A formulação de planos estratégicos, dentre os vários instrumentos que poderiam ser adotados pelas organizações sem fins lucrativos, tende a ser uma opção para enfrentar os desafios da economia globalizada. Nesse sentido, pressupõe-se que uma ONG somente poderá se desenvolver plenamente, se conseguir ajustar-se às mudanças presentes nos ambientes econômico, social, físico, demográfico, tecnológico e político. A formulação de modelos de gestão estratégica pode contribuir para a realização de tais ajustes e garantir sua perenidade e pleno desenvolvimento.

O presente trabalho teve como objetivo, a partir de um referencial teórico, avaliar os principais processos de gestão e planejamento estratégico e propor um modelo para ser aplicado em uma ONG de pequeno porte. A entidade escolhida como sujeito da pesquisa foi a ONG Caminho Verde, localizada no município de Campo Limpo Paulista, região da Grande São Paulo.

2. Fundamentação teórica

A seguir, são apresentadas algumas considerações sobre o Estado, as organizações sociais e os modelos de planejamento estratégico.

2.1. O Estado e as Organizações Sociais

Profundas mudanças na natureza das atribuições do Estado estão ocorrendo (TACHIZAWA, 2012) tanto na esfera federal como na estadual e municipal. Após várias décadas de convivência com um Estado que absorvia grande parte das responsabilidades pela provisão de bens e serviços públicos, ocorre, atualmente, movimento em direção a minimizar tais responsabilidades. Isso voltado a enfatizar a função reguladora do Estado, em decorrência dos novos desafios impostos pelo avanço da privatização. Essas mutações, necessárias no papel do Estado, relacionam-se a um conjunto mais amplo de transformações que agita o mundo, tanto no cenário político quanto no econômico, e que está a exigir profundas mudanças de atitudes com referência ao relacionamento entre Estados (municipal, estadual e federal) e entre eles e sua sociedade. A globalização financeira, a abertura comercial, a privatização de empresas públicas, a formação de blocos regionais e o fortalecimento dos poderes locais (descentralização) alteraram radicalmente o contexto em que se situavam as estratégias de desenvolvimento dos países e exigem, em contrapartida, uma profunda revisão do papel a ser desempenhado pelo Estado nesse momento. Essa transformação do Estado provedor em um regulador traz modificação nos padrões de geração dos serviços públicos e na gestão das organizações pertencentes ao Terceiro Setor.

As organizações governamentais, como Primeiro Setor, representam: órgãos da administração direta e indireta, empresas públicas, sociedades de economia mista, autarquias, fundações e estatais afins. Na análise das estatais, notabilizadas, invariavelmente, por se desviarem de seus propósitos iniciais, percebe-se que foram criadas para ocuparem lacunas estratégicas no meio econômico, que o setor privado, isoladamente, não poderia ocupar e, também, visando a compensar as deficiências da Administração Direta, resultando, com isso, em um fenomenal crescimento e diversificação. Representam uma pluralidade de estruturas, não necessariamente constituindo um conjunto ordenado de agentes, tendo como característica comum o fato de terem se originado de uma mesma fonte, o Estado. Na maior parte dos casos, as estatais posicionam-se em áreas específicas de atuação, em geral, detendo o monopólio ou o controle do mercado, nas quais organizações privadas teriam dificuldades devido à necessidade de manutenção de preços, tarifas e dimensões economicamente vantajosas. O setor governamental de serviços públicos, dado seu extraordinário crescimento, influenciou a estagnação da capacidade do Estado em fazer frente às suas tradicionais atividades-fim, como saúde, segurança, saneamento básico, educação, transportes, dentre outras.

O crescimento das estatais deu-se de forma pouco articulada e planejada, o que limitou as possibilidades de realizações de estratégias conjuntas, não só entre as diferentes esferas federal, estadual e municipal, como entre órgãos da Administração Direta e Indireta, reduzindo, com isso, a eficácia das políticas macroeconômicas. Já as organizações privadas, como segundo setor, face às mutantes e crescentes exigências de clientes, fornecedores, empregados e de seus gestores, procuram agir de forma responsável em seus relacionamentos internos e externos. Nesse contexto, e ocupando espaços criados entre o Primeiro e Segundo Setor (iniciativa privada), surgem as ONGs e demais organizações sociais, na forma de um empreendedorismo específico para a geração de serviços públicos, batizado como Terceiro Setor.

É justamente pela falta de atuação do Estado em determinadas atividades de prestação de serviços públicos, que se permite não só a atuação de ONGs, como também o surgimento do empreendedorismo na iniciativa privada. ONGs (TACHIZAWA, 2012) como entidades de natureza privada (não-públicas), sem fins lucrativos, juridicamente, caracterizam-se como associações ou fundações, equiparam-se às organizações da sociedade civil - OSC, às organizações sociais - OS, e às organizações da sociedade civil de interesse público - OSCIP. As ONGs podem ter como foco de atuação: educação; saúde; cultura; comunidade; apoio à criança e ao adolescente; voluntariado; meio ambiente; apoio a portadores de deficiências; parcerias com o Governo; e outras categorias correlatas de atuação. Elas não possuem um termo definido em lei, mas vem sendo socialmente construídas como uma

categoria para designar um conjunto de entidades com características peculiares, reconhecidas por seus agentes, pelo senso comum e até pela opinião pública.

Pesquisa do Instituto de Pesquisa e Economia Aplicada – IPEA (2007) - revela que, entre 780 mil organizações privadas no País, nas regiões Sul, Sudeste e Nordeste, 59 % das organizações pesquisadas (462 mil) têm investimentos voltados ao atendimento de comunidades carentes. O Brasil ocupa a 84ª posição no ranking do IDH 2011 (Índice de Desenvolvimento Humano), entre 187 países, do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD, 2011), que avalia a qualidade de vida em cada país, observando a evolução de parâmetros de educação, renda e expectativa de vida. Pesquisa da Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais (ABONG, 2011), entidade que congrega as maiores ONGs do País, revela que atualmente essas organizações têm buscado educar, formar e capacitar politicamente os indivíduos, principalmente aqueles organizados coletivamente, em movimentos populares e sindicatos. Como beneficiárias principais, segundo 61,7% das ONGs pesquisadas, estão as organizações populares e os movimentos sociais. No Brasil, desde que o Estado deixou de ser o único agente implementador de políticas sociais, passando a trabalhar em parceria com a sociedade civil, o trabalho das ONGs vem ganhando importância. O público atingido pelos trabalhos das ONGs é bastante diversificado, incluindo como beneficiários desde associações, sindicatos, grupos definidos por religião, como paroquianos, evangélicos, umbandistas, crianças de rua, trabalhadores e afins; até entes de setores marginalizados ou discriminados, como portadores de deficiências físicas, moradores de rua, presos comuns, recortes étnicos, ou de gênero, como negros, povos indígenas, mulheres.

2.2. Modelos de planejamento estratégico

A otimização no relacionamento entre a organização e o meio ambiente que a cerca pode ser formalizada para produzir e articular resultados na forma de integração sinérgica de decisões e ações organizacionais (MINTZBERG e QUINN, 2001). Contempla a implementação de mercado-alvo, produtos ou serviços, metas de lucro, preço, distribuição e orçamentos (KOTLER, 2000). De acordo com Vasconcelos e Pagnoncelli (2001), deve-se promover o ajuste estratégico das tecnologias disponíveis de toda a organização como uma ferramenta de gestão organizacional contemplada pelos conceitos de qualidade, produtividade, efetividade, modernidade, perenidade, rentabilidade, e sustentabilidade. Assim, contemplam-se os conceitos de modelagem estratégica de negócios, de inovação, de competitividade e de gestão do conhecimento com o somatório dos conceitos de inovação, qualidade, produtividade e sustentabilidade (REZENDE, 2003). O modelo de alinhamento proposto contempla: tecnologia da informação; sistemas de informação e do conhecimento; pessoas ou recursos humanos; contexto organizacional ou infraestrutura (REZENDE, 2003). As informações dentro das organizações passam por ciclos evolutivos, até serem plenamente estruturadas e disponibilizadas na forma de conhecimentos compartilhados. Esses ciclos evoluem em estágios crescentes e também diferentes para cada organização, consoante Prahalad e Hamel (1990) e Nolan (1993). O entendimento e as aplicações dos conceitos de governança pública e política do terceiro setor, segundo Marques, Cunha e Meirelles (2002), podem contribuir no alinhamento proposto. A nova governança pública, também chamada de "*new public management*", pressupõe aplicar, nas organizações públicas, os modelos de gestão originalmente oriundos da iniciativa privada e dos conceitos de administração estratégica, de competitividade e de empreendedorismo.

Mintzberg (2003) define gestão estratégica como "o processo de conceber, implementar e avaliar continuamente uma estratégia que assegure o êxito atual da organização e construa as competências essenciais para o seu sucesso no futuro". Assim, a gestão estratégica é uma atividade contínua que consiste em estabelecer uma estratégia pretendida (plano formal) e compatibilizá-la com a estratégia emergente, fruto das turbulências, mudanças e incertezas do ambiente. Daí surge a estratégia realizada, com a necessidade de desenvolver novas competências para manter o ciclo em constante alimentação. As obras

acadêmicas referenciam o planejamento estratégico voltado a empresas do segundo setor, porém nota-se que são poucas as publicações dessa área voltadas às organizações do terceiro setor. Essas organizações possuem peculiaridades que exigem adaptações das técnicas de modo a contemplar aspectos essenciais de seu desenvolvimento. Assim a menção de obras do segundo setor tem como finalidade complementar o estudo.

Diferentes autores apresentam conceitos distintos sobre a definição de planejamento estratégico, conforme descrito a seguir. Tachizawa e Rezende (2002) conceituam o planejamento como sendo "um método de ordenação de atividades com vistas a alcançar os objetivos propostos e, portanto, atingir um futuro desejado". De acordo com Oliveira (2009), "é o processo administrativo que proporciona a sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela organização, visando ao otimizado grau de interação com fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada". Por sua vez, Tenório (2006) denomina "planejamento estratégico como o planejamento voltado para a visão ampla, global e de longo alcance, baseada na análise do contexto".

O desafio das ONGs está em encontrar formas de gestão capazes de garantir a sua sustentabilidade. A busca por uma maior eficiência tem aproximado, cada vez mais, a abordagem da gestão estratégica adotada por ONGs dos modelos utilizados por empresas privadas. Ainda que, estando inseridas num contexto comum às demais organizações, sofrendo, assim, todas as influências das demais, as ONGs ainda contam com certas particularidades que podem caracterizar sua gestão. Vários aspectos podem influir na forma de gerenciamento: diferentes dimensões culturais, a possibilidade de estarem situadas em áreas de conflito ou de risco político e o desenvolvimento de diferentes tarefas.

Para Tachizawa (2012), um modelo de gestão para ONGs deve possibilitar que os elementos que integram a gestão de organizações sem fins lucrativos estão relacionados aos seguintes aspectos: parcerias; gestão com pessoas; estratégias financeiras; tecnologias da informação, estrutura organizacional e indicadores de gestão aplicados às ONGs. O modelo proposto por Tachizawa (2012) identifica que as principais decisões de gestão estratégica estão focadas na captação de recursos financeiros, parcerias e convênios com o governo, instituições financeiras e outras ONGs. Segundo Tenório (2006), o *planejamento estratégico* é o planejamento voltado para a visão ampla, global e de longo alcance da organização, baseada na análise do contexto. O autor estabelece seis etapas para o processo de planejamento estratégico: definição da missão, análise do contexto externo, análise do contexto interno, definição de objetivos, definição de estratégias e redação ou elaboração do plano. Hudson (1999) considera que a estratégia é um fator importante nas organizações orientadas por valores, porque existem sempre coalizões de pessoas com aspirações diferentes que precisam ser integradas para que a organização progrida. O planejamento estratégico, de acordo com Oliveira (2009), pode ser conceituado como um processo gerencial que proporciona aos administradores estabelecerem a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando a obter um relacionamento otimizado e contínuo na relação da empresa com o ambiente em que atua.

Pode-se deduzir que os modelos referenciados apresentam pontos comuns, podendo variar, segundo o número de etapas. Isso pode ser constatado no modelo voltado para as empresas do segundo setor, como pode ser visto na proposta de Oliveira (2009), que contém um detalhamento maior para o processo de desenvolvimento do planejamento estratégico em comparação com modelos de Tenório (2006), Hudson (1999) e Tachizawa (2012), que são mais simplificados. Em comum, todos esses modelos têm como objetivo final a elaboração de um plano estratégico que é um documento resultante de todo o processo de planejamento estratégico. Os autores convergem para a mesma linha de pensamento, quando afirmam que o monitoramento e o controle proporcionam a comparação entre o que foi proposto e o que foi realizado, permitindo dessa forma que ações sejam iniciadas para a retomada do rumo pretendido.

3. Metodologia adotada

O trabalho foi baseado no método do estudo de caso, pois se limita à investigação de um mesmo fenômeno em uma mesma organização, em um determinado período de tempo. Segundo Yin (2001), é um questionamento empírico que investiga um fenômeno contemporâneo com seus contornos delineados no mundo real, quando as fronteiras entre o fenômeno e contexto não são claramente evidentes, e nos quais múltiplas fontes de evidência são usadas. Considerando seu objetivo, este estudo caracterizou-se como exploratório e descritivo. É exploratório, pois sua principal finalidade foi desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para a formulação de abordagens mais condizentes com o desenvolvimento de estudos posteriores. E é descritivo, uma vez que os autores procuraram descrever a realidade como ela é sem se preocupar em modificá-la (GIL, 1987; SELTZ et al., 1987).

Entrevistas semiestruturadas, observação de processos e análise documental foram os métodos de levantamento de dados adotados na formulação deste trabalho. A técnica de entrevista, aplicada junto aos gestores e coordenadores, justificou-se por ser uma forma de levantamento de posição que conduz os entrevistados a exporem suas percepções a respeito das situações, fenômenos e problemas associados ao objeto de pesquisa mediante o diálogo com o entrevistador. Os entrevistados foram os coordenadores de produção e gestores das unidades produtivas da organização, objeto do estudo de caso. Noventa e sete entrevistas semiestruturadas foram aplicadas ao longo do ano de 2011, entre janeiro e setembro, que tiveram duração média de duas horas.

A análise de dados foi realizada de forma a agrupar os resultados por nível hierárquico na organização, o que garantiu um alinhamento de percepções por grupos de pessoas com perfis, características e responsabilidades semelhantes.

4. Análise e resultados

4.1. Caracterização da organização

A ONG Caminho Verde (ONG, 2010) teve seu início em 1977, quando cidadãos *campolimpenses* formaram um grupo em defesa do meio ambiente e da cidadania. Em 1999, começaram a se organizar criando o núcleo Serra dos Cristais para levantamento dos recursos hídricos, florestais, reflorestamento e monitoramento da Serra dos Cristais. Em 2001, o mesmo grupo, já fortemente ampliado, criou a SOS Campo Limpo para impedir a instalação, no topo da Serra dos Cristais, de um grande aterro intermunicipal particular de lixo comum e hospitalar, originário das cidades da região.

Em 2002, foi oficialmente criada a ONG Caminho Verde como uma entidade jurídica. Desde então, vem atuando em políticas públicas para o meio ambiente, junto à sociedade, órgãos públicos, políticos, empresas e tomadores de decisão. Seu objetivo é influenciar decisões, atitudes e legislação, sempre em busca do favorecimento da conservação da natureza, do meio ambiente e da melhoria da qualidade da vida, mediante ao uso sustentável dos recursos naturais. A partir de 2002, a ONG Caminho Verde direcionou o seu foco para projetos de extrema relevância ambiental da região: a proteção da bacia do Rio Jundiáí, da Serra dos Cristais e da Serra do Japi.

A participação efetiva da ONG nesses projetos visa à despoluição completa do rio Jundiáí, que resultaria na melhoria da qualidade do meio ambiente, aumento da disponibilidade de água para o uso industrial e agrícola, e da contribuição do processo de integração do desenvolvimento econômico e social. Por sua vez, a Serra dos Cristais e a Serra do Japi compõem uma área de grande importância ambiental pelo valor da sua mata, de seu paisagismo e dos recursos hídricos. Em 2008, com mais de uma década de existência, após

a formação do primeiro grupo pioneiro, preocupado com o tratamento dado a preservação do meio ambiente e da cidadania, a ONG Caminho Verde foi oficialmente registrada como uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). A preocupação com a preservação do meio ambiente (ONG, 2011) vem crescendo e sendo considerada como importante pelas administrações públicas. As pressões das organizações internacionais, do governo e da sociedade em relação à demanda por uma maior qualidade ambiental têm levado o poder público municipal a buscar respostas para essas exigências.

A partir da Resolução n.º 237/97 do Conselho Nacional de Meio Ambiente – CONAMA (BRASIL, 2011), a avaliação dos impactos ambientais locais, causados pelos empreendimentos, passou a ser competência do município. No entanto, a principal responsabilidade do governo municipal é coordenar as ações e desenvolver, em conjunto com a sua comunidade, um pensamento ambiental coerente, visando à preservação ambiental e ao desenvolvimento sustentável. A fim de acompanhar como a Administração Municipal de Campo Limpo Paulista está respondendo a essa questão, ao longo de sua história, a ONG Caminho Verde participa ativamente em processos de discussão de temas socioambientais, com o engajamento e apoio da sociedade de Campo Limpo Paulista.

O Estatuto da ONG Caminho Verde detalha a sua constituição e as principais finalidades.

A ONG Caminho Verde, além do seu projeto principal referente à reciclagem do óleo de fritura, desenvolve em paralelo: a) coleta de pilhas e baterias usadas: o projeto tem como finalidade reciclar esses materiais, gerando economia de energia, poupando recursos naturais e desenvolvendo a consciência ecológica; b) sacolas ecológicas: esse projeto está na sua fase inicial e tem como proposta a substituição das sacolas plásticas por sacolas permanentes; d) educação ambiental reciclando papel (artesanatos, blocos de papel e caixas para coleta de pilhas para uso próprio); e) educação “Ambiental Onde Moro”: esse projeto tem a finalidade de levar o cidadão a conhecer seu ambiente natural, compreendendo os elementos que os habitam e como está sendo zelado o patrimônio ambiental, buscando também mobilizar e engajar os cidadãos em ações voluntárias organizadas, sérias e comprometidas, aproximando voluntários e instituições em torno de interesses comuns e transformando, dessa forma, as necessidades sociais em oportunidades de participação solidária.

4.2. Diagnóstico estratégico da ONG Caminho Verde

O modelo de gestão adotado pela ONG Caminho Verde caracteriza-se pela informalidade em suas atividades do dia a dia, preponderando sobre as questões estratégicas. As decisões estão centralizadas em dois gestores, sendo um deles o presidente da ONG.

Além do estatuto, a entidade não estabeleceu, formalmente, a visão e a missão. Isso gera ações comunitárias diversificadas, dificultando a promoção da sua imagem perante a comunidade. Por ser uma administração informal, existe pouca coisa escrita em termos de normas e procedimentos. A configuração organizacional é bastante simples, com atividades distribuídas em: projetos sociais; educação ambiental; reciclagem; jornal do meio ambiente; e apoio administrativo. Devido à simplicidade da estrutura orgânica, não existe uma individualização de funções e tarefas, e todos os gestores participam das decisões da organização.

A captação de recursos tem como principal fonte a venda do óleo de fritura usado para que, através de usinas de reciclagem, seja convertido em biodiesel. Não tem nenhuma dependência em relação ao Estado e ao mercado o que dificulta a sua autonomia da ação e gestão. A divulgação de suas ações é um aspecto deficiente, pois não existem políticas e procedimentos para a preservação da imagem, assim como ações que promovam a divulgação e fortalecimento da entidade perante a sociedade.

Parceria tem sido a designação de certas formas de cooperação entre organizações com o intuito da promoção de uma ação conjunta, motivada pela existência de interesses e

objetivos comuns. Na relação, cada parceiro aporta e mobiliza os recursos necessários para atingir esses objetivos.

Pode-se considerar um ponto fraco da entidade não ter planos de parceria com comunidade, governo e demais instituições da sociedade. Seu objetivo, via parcerias e alianças, é influenciar decisões, atitudes e legislação, sempre em busca do favorecimento da conservação da natureza, do meio ambiente e da melhoria da qualidade da vida, mediante o uso sustentável dos recursos naturais.

Busca também mobilizar e engajar os cidadãos em ações voluntárias organizadas, aproximando voluntários e instituições em torno de interesses comuns e transformando necessidades sociais em oportunidades de participação solidária.

4.2.1. Processo de gestão estratégica da ONG Caminho Verde

Considerando que um dos grandes problemas de gestão de entidades do Terceiro Setor é a busca de sustentabilidade, para assegurar sua sobrevivência no longo prazo, tal enfoque foi o pressuposto adotado na formulação das ações estratégicas da ONG. O processo de reestruturação iniciou-se com a revisão do organograma e a definição dos cargos e das funções correspondentes. As rotinas internas administrativas e operacionais também foram formalizadas, com especial atenção para a contratação e preservação do quadro de voluntários. Outro ponto importante definido foi a análise da atuação da organização referente aos serviços prestados para a comunidade, no sentido de se verificar para quais focos devem ser direcionados os novos recursos. Os novos focos de atuação foram fixados em consonância com a missão definida para a organização.

Com base nos focos prioritários definidos e nos estudos das necessidades da comunidade, iniciou-se a definição dos projetos e programas que iriam atender a essas necessidades. O clima organizacional motivador entre gestores e voluntários tornou-se um fator essencial no desenvolvimento dos novos projetos. Um projeto prioritário referiu-se a implantação da miniusina de conversão do óleo de fritura para o biodiesel. Esse projeto, para a sua continuidade, necessitou de recursos financeiros que dependiam da “venda” deste para os possíveis financiadores.

A consolidação da imagem da organização foi promovida através de todas as mídias acessíveis. A maior visibilidade da organização na comunidade e região facilitaria o estabelecimento de novas parcerias, que, por sua vez, poderia abrir portas para a captação de novos recursos (definida a relação com os financiadores; como seriam geridos os recursos; e como seria a prestação de contas dos recursos).

O projeto prioritário reciclagem do óleo de fritura, através da implantação de uma miniusina de geração de biodiesel, foi uma prioridade estratégica em função de possibilitar a geração de receita para a organização.

Para que a ONG desenvolvesse novos projetos, foi necessária a capacitação profissional do quadro de voluntários oriundos de empresas e instituições externas. A ONG intensificou, ainda, a sua presença em nível municipal e regional através do desenvolvimento de programas de comunicação e visualização da sua imagem.

4.3. Proposta de modelo de plano estratégico

O modelo de planejamento estratégico proposto, um dentre outros possíveis, parte de *fora para dentro* da organização, de acordo com o enfoque sistêmico adotado. Esse enfoque considera o ambiente externo (vide FIG. 1), cujas variáveis de influência conformam os diferentes tipos de organizações (TACHIZAWA, 2011). Essas diferentes organizações, em face de suas características e estratégias diferenciadas, induzem seu agrupamento em segmentos (Primeiro, Segundo e Terceiro Setor da economia nacional).

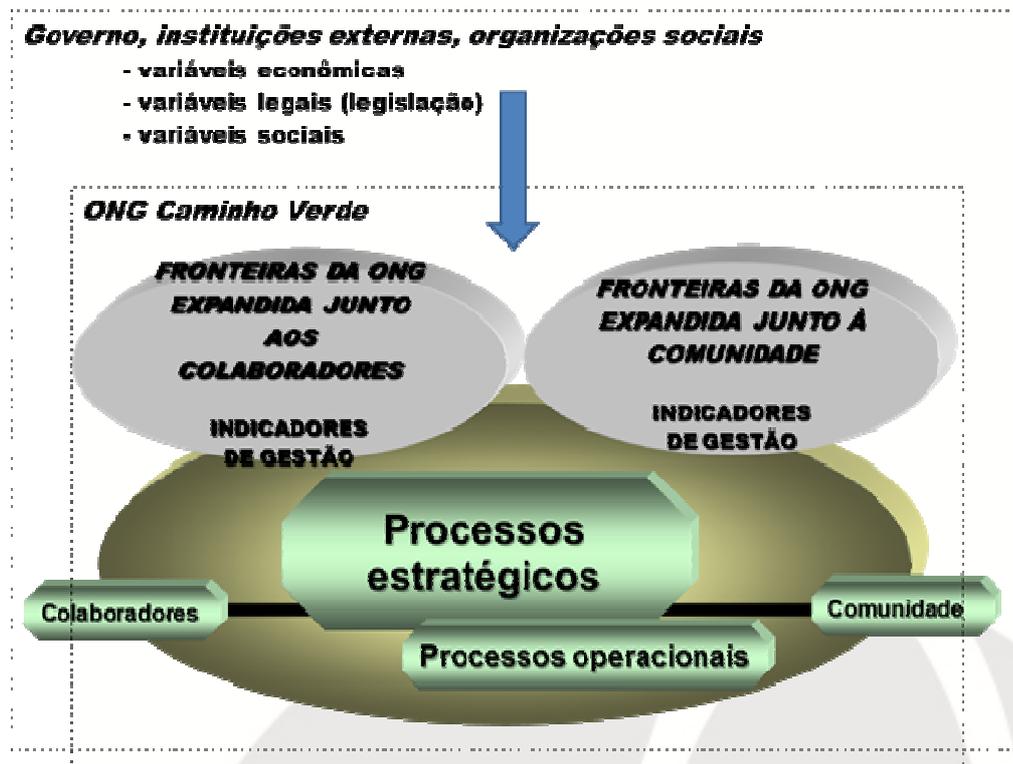


FIGURA 1 - Modelo de plano estratégico
Fonte: elaborado pelos autores

Seus princípios podem ser resumidos em: a) organização com fronteiras ampliadas; b) hierarquização de decisões; c) parcerias e alianças estratégicas; d) terceirização e organização em rede; e) uso estratégico das tecnologias da informação; f) indicadores de gestão e de desempenho.

4.3.1. Organização em rede

A organização com fronteiras expandidas consubstancia-se na expansão da cadeia produtiva junto a fornecedores e clientes bem como na interação direta com os demais públicos de interesse (vide FIG. 2).

Com esse enfoque, a organização tende a ampliar, virtualmente, suas fronteiras, na medida em que sistemicamente sua atuação faz-se presente, internamente, com as organizações que com ela interagem.

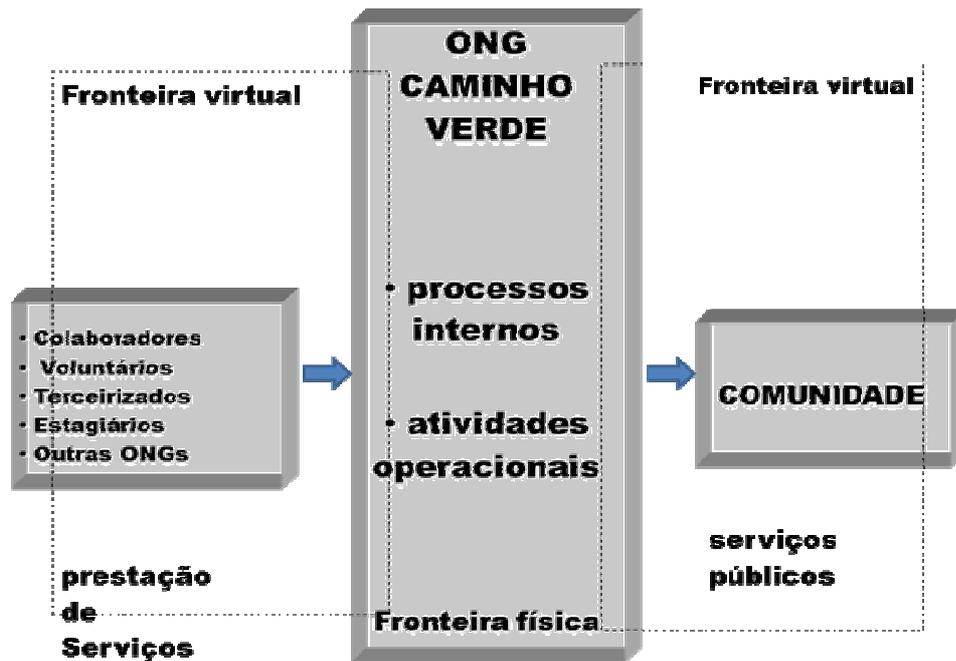


FIGURA 2: Ampliação da cadeia produtiva junto a instituições externas
Fonte: elaborado pelos autores

A ampliação virtual das fronteiras da OCV propiciou um cenário em que:

- a) o acesso às informações da organização ficou, virtualmente, disponibilizado aos seus fornecedores, parceiros e agentes externos;
- b) a interligação direta com a comunidade beneficiada com suas ações fortaleceu a fidelidade e relacionamento de longo prazo;
- c) sua interação com colaboradores, voluntários e instituições parceiras ficou mais abrangente em função direta da adoção de tecnologias da informação como *software* de comunicação (internet, intranet e afins), *software* de intercâmbio eletrônico de documentos e atividades operacionais;
- d) a criação de parcerias e alianças entre organizações, propiciada pela interligação virtual, permitiu a geração de novos serviços, sem a criação física de novas unidades organizacionais e sem necessidade de integração vertical.

4.3.2. Hierarquização de decisões

Com os dados levantados através de entrevistas e questionário respondido pelo coordenador da ONG, pode-se inventariar as atuais ações da organização, cuja consolidação encontra-se evidenciada no QUADRO 1.

QUADRO 1 – Atividades ordenadas por grau de importância

1	Recursos Financeiros	<ul style="list-style-type: none">• falta de patrocinador;• falta de participação de voluntários.
2	Comunicação	<ul style="list-style-type: none">• entre as equipes;• da própria organização;• com a população;• para os eventos de envolvimento de todos os integrantes da ONG;• em eventos externos voltados para a população.
3	Ações descoordenadas e sem documentação	<ul style="list-style-type: none">• não possui um centralizador de documentação;• falta de documentação para os integrantes das equipes;• planejamento descentralizado das atividades;• documentação desatualizada.
4	Indefinição de cultura de trabalho	<ul style="list-style-type: none">• falta de conhecimento dos voluntários quanto ao trabalho prestado;• falta de preparo / treinamento dos antigos e novos voluntários;• falta de análise de perfil para ingressar na ONG;• maior participação na comunidade.
5	Falta de liderança (coordenadores)	<ul style="list-style-type: none">• capacitação profissional;• palestras motivacionais;• preparo psicológico e administrativo.
6	Eleição de novos líderes	<ul style="list-style-type: none">• identificação de possíveis candidatos;• treinamentos para novos candidatos;• suporte às decisões.

Fonte: Dados da pesquisa.

A constatação de sua situação atual 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. Esses fatores passam a ser chaves fundamentais para a correta elaboração de um plano estratégico.

Com a classificação colocada no QUADRO 1, fica 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 acaba caindo em descrédito e principalmente não cria mais interesse para a entrada a novos voluntários e também de novos patrocinadores.

Conforme o QUADRO 1, 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 explicitado no QUADRO 1, seguem os problemas com sua classificação e descrição.

A Educação Ambiental é evidenciada como missão da ONG, com foco na preservação da fauna, flora e recursos hídricos da região de Mata Atlântica remanescente da Serra dos Cristais - Bacia do Rio Jundiá. Essa missão tem suas prioridades desenvolvidas através de palestras a serem disponibilizadas para a população em geral: escolas, associações, igrejas, clubes, entre outros.

Outros programas e ações convergentes com a missão estabelecida são desenvolvidos, quais sejam: Onde Moro - importância da conservação da fauna, flora, águas; capacitação de pessoal da comunidade especialmente treinado para essa finalidade, com remuneração; visita monitorada à Serra dos Cristais a ser disponibilizada para a população em geral, dependendo da faixa etária. Constatação "in loco" do teor da palestra anterior; capacitação de pessoal da comunidade especialmente treinado para essa finalidade; produção do Jornal Caminho Verde com informes do Projeto e Ed. Ambiental

Estudo de parceria direta com o envolvimento e participação dos alunos da Faccamp das áreas identificadas com o Projeto: Jornalismo, Gestão Ambiental, História, Geografia, Turismo, Marketing, Administração, e afins.

O modelo preceitua uma hierarquização (vide FIG. 3) que estratifica as decisões de nível estratégico segregadas daquelas de nível operacional.

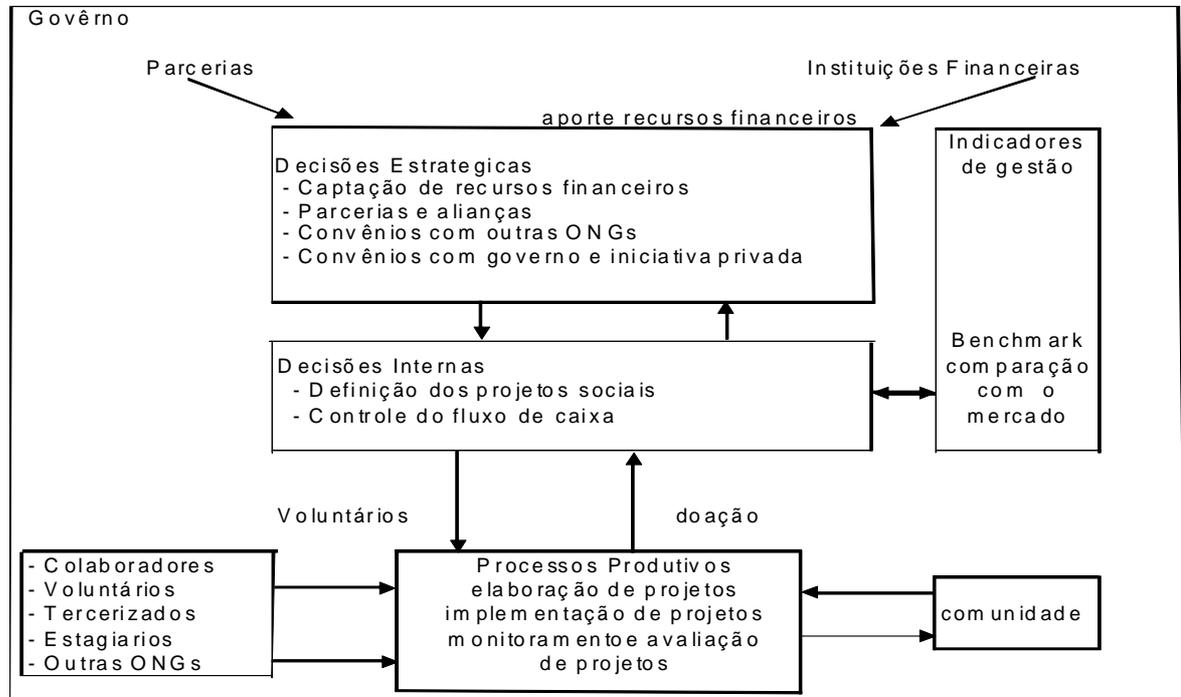


FIGURA 3: Hierarquização das atividades e decisões

Fonte: elaborado pelos autores

Por estratégico, entendem-se as decisões que afetam diretamente os objetivos maiores traçados pela alta administração da ONG (compreende as parcerias com o governo, empresas e outras instituições, inclusive com outras ONGs). Entre as decisões estratégicas, considerou-se, também, a captação de recursos financeiros, pois é através do aporte de recursos que os projetos sociais são desenvolvidos e mantidos.

Por sua vez, as decisões operacionais referem-se à definição de projetos e ao controle do fluxo de caixa, que dão origem aos relatórios, demonstrando como foram aplicados os recursos dos doadores.

4.3.3. Parcerias e alianças estratégicas

Para desenvolvimento das atividades operacionais da ONG, adotou-se, a princípio, manter um mínimo indispensável de pessoal fixo, com vínculo empregatício. Esse pequeno contingente seria formado pelo pessoal considerado estratégico para o desenvolvimento das atividades necessárias ao cumprimento da missão da organização. Os demais elementos, que podiam variar de acordo com o volume de atividades inerentes aos projetos sociais a serem desenvolvidos, foram contratados e desmobilizados em função da flutuação da demanda, ou seja, de acordo com a quantidade de projetos sociais em andamento pode-se contar com mais ou menos pessoal externo, contratado como voluntários, estagiários, pessoal temporário e outras formas de terceirização de mão de obra.

Outra forma de reduzir os custos operacionais da ONG foi firmar parcerias com outras organizações não governamentais congêneres para fins de execução dos serviços e atividades demandadas pelos seus projetos sociais (vide FIG. 4).



Figura 4: Parcerias e alianças estratégicas
Fonte: elaborado pelos autores

Essa parceria formaria uma espécie de consórcio de ONGs que propiciaria a captação conjunta de recursos financeiros necessários à execução de seus projetos sociais. Tal captação poderia ocorrer junto às fontes governamentais e organismos financiadores internacionais e na forma de doação e parcerias com pessoas físicas e jurídicas. A estratégia adotada (vide FIG. 4) foi de aliança com prefeituras municipais na forma de consórcio de Governos Municipais das cidades limítrofes e circunvizinhas.

Formou-se um conjunto de prefeituras da região sudoeste do estado, liderada pelo Governo Municipal de Campo Limpo Paulista. Esse consórcio de municípios, formado por Campo Limpo Paulista, Jarinu, Várzea Paulista, Franco da Rocha e Atibaia, além de terem limites geográficos afins, têm complementação de atividades (por exemplo, o lixão, que é um problema comum às prefeituras). O somatório de seus municípios constituiria um conglomerado de governos municipais, suprapartidário, da micro-região estudada.

O modelo partiu da premissa de que a transformação das prioridades de desenvolvimento regional com a união de governos municipais provocaria uma sinergia de ações visando aos objetivos maiores da região, em uma abordagem de consórcio de municípios. Esse desenvolvimento levaria em conta os aspectos locais, relativo a um território específico. No contexto atual, entende-se que o desenvolvimento regional não está relacionado unicamente ao crescimento econômico, mas também à melhoria da qualidade de vida das pessoas e à conservação do meio ambiente.

Esses três fatores estão interrelacionados e são interdependentes. O aspecto econômico implica em aumento da renda e riqueza, além de condições dignas de trabalho. A partir do

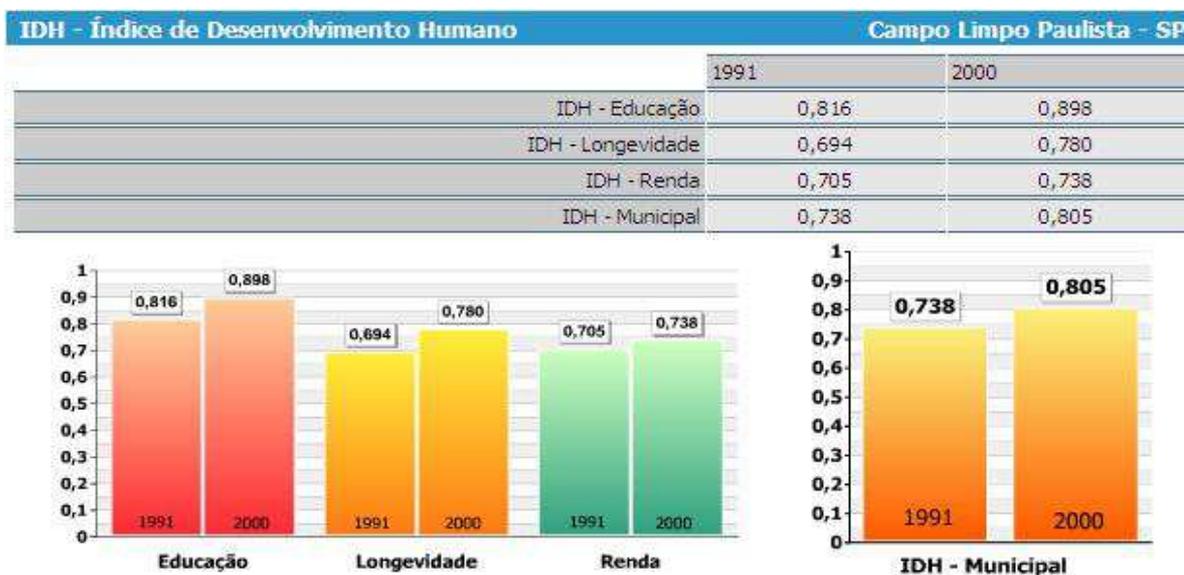
momento em que existe um trabalho digno e esse trabalho gera riqueza, ele tende a contribuir para a melhoria das oportunidades sociais.

A subcontratação, parceria e terceirização (FIG. 4) tornou possível aproveitar as possibilidades e a capacidade da organização de estabelecer parcerias, tanto junto à comunidade como, de forma reversa, junto aos colaboradores.

A experiência vivenciada em Campo Limpo Paulista e região proporcionou subsídios ao planejamento estratégico, centrado na atuação da OCV, que ampliou sua missão para a prestação de serviços técnicos às ONGs, empreendedores e comunidade em geral. As prefeituras dos municípios da região apoiaram-se, também, nos conceitos de desenvolvimento humano e do Índice de Desenvolvimento Humano – IDH (PNUD, 2011), que parte do pressuposto de que para aferir a evolução de uma comunidade não se deve considerar apenas a dimensão econômica, mas também outras características sociais, culturais e políticas que influenciam a qualidade da vida humana..

O uso do IDH foi oferecer um contraponto a outro indicador muito utilizado, o Produto Interno Bruto – PIB, per capita, que considera apenas a dimensão econômica do desenvolvimento. No país, tem sido utilizado pelos governos federal e municipal, que pode ser consultado no Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil, um banco de dados com informações socioeconômicas sobre os municípios do país. O município (vide TAB. 1), segundo o Programa das Nações Unidas (2011), apresenta um indicador de IDH (0,805), que sinaliza a necessidade de melhoria das condições socioeconômicas no contexto municipal e regional.

Tabela 1: Índices do Município de Campo Limpo Paulista



Fonte: dados obtidos Fundação SEADE

Esses dados estão coerentes com o Programa de Pesquisas em Caracterização, Conservação e Uso Sustentável da Biodiversidade do Estado de São Paulo, denominado BIOTA-FAPESP, e que consideram a região administrada pela Prefeitura como áreas prioritárias para a implementação de novas estratégias para conservação e recuperação de sua biodiversidade nativa.

Além disso, dada a significativa carência de emprego e renda, situação que degradava ainda mais o IDH do município de Campo Limpo Paulista, tornou-se imperativo a implementação de um processo de planejamento liderado pela OCV. Esse processo apoiou-se, intensamente, na criação de um consórcio regional em conjunto com as demais cidades

da região. As condições de vida, no município, têm, ainda, muito estágio de evolução a percorrer, daí a razão da opção da Prefeitura pela proposta de desenvolvimento do turismo sustentável na região.

A OCV, através da implementação de seu plano estratégico, induziu o desenvolvimento econômico e social de Campo Limpo Paulista e região, gerando como benefícios específicos de sua implementação:

- experimentação não lucrativa de novos modos socioprodutivos e de sistemas alternativos de produção, comércio e emprego;
- indução à criação, desenvolvimento de empreendimentos de pequeno porte;
- suporte tecnológico aos empresários de micro e pequenas empresas para que ampliem seus negócios e linha de produtos visando a torná-los fornecedores ecológicos das grandes empresas que mantêm cadeias produtivas sustentáveis;
- desenvolvimento de programas de treinamento e capacitação das empresas, para avaliação socioambiental dos seus fornecedores que, legalmente, não podem repassar a responsabilidade social e ambiental para terceiros;
- fornecimento de uma base racional para o processo de tomada de decisões institucionais de Prefeituras e instituições privadas em relação ao desenvolvimento local sustentável;
- articulação de trabalhos voluntários em projetos comunitários, com colaboradores de instituições públicas e privadas, a serem realizados pelas organizações sociais e empresas da região;
- articulação de parcerias com cooperativas de trabalho existentes, por meio do fornecimento de cursos que visem a qualificar trabalhadores e o aprimoramento de técnicas de trabalho, visando à obtenção de uma mão de obra mais qualificada para atividades turísticas;
- fornecimento de suporte técnico para orientar as estratégias de conservação, preservação e restauração da biodiversidade nativa do município e região.

Esse desenvolvimento sustentável abrangeria, ainda, a exploração econômica do turismo ecológico e histórico-cultural, levando-se em conta certas restrições ambientais, sociais e culturais.

Sem esse balizamento, a atividade turística, cultural e histórica poderia expandir de maneira desordenada, o que provocaria impactos socioambientais negativos.

O turismo sustentável, como opção econômica, é coerente com a tendência que vem ocorrendo em vários países e constitui um dos principais recursos de criação de empregos e renda.

É uma natural decorrência do processo de urbanização, metropolização e ampliação de tempo livre em relação às horas trabalhadas que contribui para o desenvolvimento das atividades turísticas.

Representa uma atividade que, quando alcança um nível elevado de desenvolvimento, pode servir de base econômica para uma região, requerendo apenas atenção para os impactos ambientais que pode provocar.

4.3.4. Portal de informações estratégicas

A utilização das tecnologias da informação no contexto do planejamento estratégico considerou a utilização de banco de dados de projetos sociais, das ONGs parceiras e de base de dados de colaboradores e voluntários.

Tal possibilidade ampliou, virtualmente, as fronteiras da organização na medida em que a comunicação e relacionamento efetivam-se por meio eletrônico, com fornecedores,

colaboradores, parceiros e demais entidades, viabilizando a conectividade interorganizacional no fluxo de documentos e informações.

A utilização do modelo possibilitou que o planejamento da informatização da ONG fosse priorizado nas decisões estratégicas, subsidiando, com isso, a utilização de um portal eletrônico com informações das organizações sociais, parceiras da OCV. Apesar do significativo volume de sistemas na organização e nas ONGs pertencentes ao *pool*, o simples fato de serem enfocados apenas os sistemas diretamente relacionados aos processos estratégicos possibilitou que fosse enfatizada, essencialmente, a TI que de fato contribuía para a efetivação das estratégias sociais.

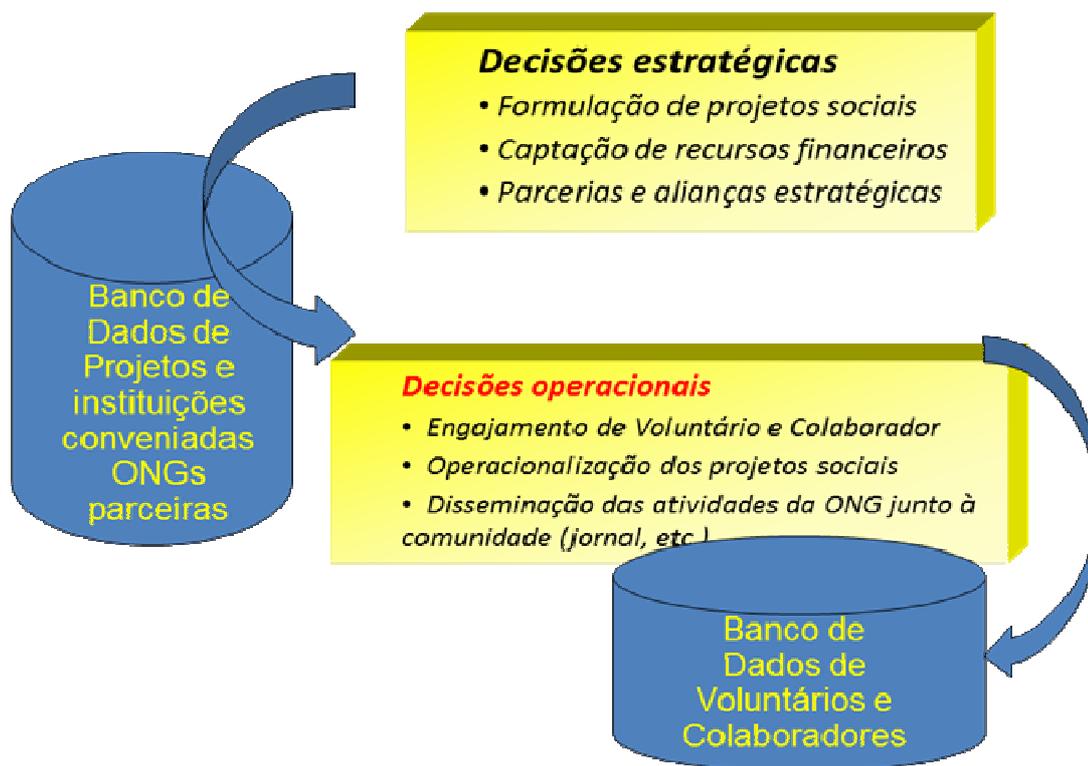


FIGURA 5: Uso estratégico das tecnologias da informação
Fonte: elaborado pelos autores

Considerou-se a viabilidade de:

- parceria das organizações na forma de um *pool*, que possibilitasse que sistemas de informação de nível operacional (contabilidade, folha de pagamento, contas a pagar, compras e sistemas correlatos) fossem centralizados e compartilhados entre as empresas consorciadas, com significativa economia de escala (central de serviços de informática);
- incorporação da visão estratégica aos sistemas de informação, apoiando fornecedores, colaboradores, voluntários, instituições parceiras e gestores dos processos no uso estratégico das informações;
- preservação de uma base de dados de fornecedores de produtos e serviços, ecologicamente corretos, e de cadastro de voluntários corporativos e pessoas físicas, para fins de fornecimento de informações especializadas para empresas e organizações sociais da região;

- d) descentralização do acesso às informações da organização, disponibilizado aos seus parceiros e agentes externos;
- e) criação de parcerias e alianças estratégicas entre as ONGs parceiras e a OCV, com a criação do *pool* de prestação de serviços comuns, viabilizado para fins de ganhos de economia de escala e produtividade na implementação das TI.

4.3.5. Indicadores de Gestão

O modelo de planejamento estratégico considerou indicadores como métricas para monitoramento estratégico dos projetos sociais e para o controle das atividades operacionais da ONG e suas parceiras.

Os projetos sociais, de acordo com preceitos do modelo, seriam implementados e acompanhados pelos gestores através de indicadores de gestão e também através da comparação com outras ONGs.

Tais indicadores foram estruturados como uma relação entre duas variáveis com ênfase na viabilidade da mensuração de seus atributos e valores.

Nesse sentido, seriam implementados **indicadores de gestão** visando a monitorar as atividades estratégicas de captação de recursos. Da mesma forma para as parcerias, visando a mensurar informações relativas a outras ONGs bem como a empresas, instituições de ensino. E, também, para mensurar atividades relacionadas a voluntários e colaboradores em termos de: número de voluntários engajados em projetos; tempo de permanência do voluntário na organização versus tempo médio de permanência; horas de dedicação por voluntário versus horas previstas de dedicação por voluntário.

Consideraram-se, analogamente, **indicadores de desempenho** para monitoramento, em nível operacional, de projetos concluídos. De forma equivalente, para divulgação da imagem da OCV, o número de eventos de divulgação e campanhas publicitárias implementadas versus o número de eventos de divulgação e campanhas publicitárias planejadas no período. Também, para controlar a reciclagem de óleo de fritura e para monitorar as atividades de educação ambiental.

5. Conclusões

O mundo, nesta década, está dramaticamente marcado por uma economia planetária com petróleo escasso e com restrições às emissões de gases de efeito estufa. Enfrenta-se um cenário em que a população humana pode chegar a nove bilhões na próxima década. Tal fato deve provocar mudanças no comportamento dos diferentes públicos que interagem com as organizações, particularmente, com aquelas sem fins lucrativos.

Esse mundo, mais populoso e demograficamente desigual, deve provocar trauma significativo na pirâmide social e econômica. Exigirá enormes investimentos para fazer frente a tais eventos e, principalmente, para atender à crescente demanda por bens e serviços públicos, ou seja, deve provocar significativa demanda por serviços públicos a serem executados pelos Governos nas suas esferas federal, estadual e municipal. E, pelo fato de sua incapacidade de exercer plenamente tal atribuição, deve induzir à ocupação desses espaços por organizações não-governamentais e da própria iniciativa privada.

O desempenho das empresas será significativamente influenciado pela pressão das organizações não governamentais – ONGs, em direção a um futuro de desenvolvimento sustentável.

Organizações empresariais, para fazer frente a isso, podem reposicionar sua atuação em termos de: novas estratégias em face das mudanças de comportamento dos consumidores;

parcerias com as diferentes esferas governamentais; parcerias entre empresas de mesmo segmento de negócios; atuação conjunta das empresas com as ONGs; alteração na forma em que as organizações empresariais interagem e se comunicam com a comunidade; e estratégias definidas de acordo com as características do ramo de atividades (empresas industriais, comerciais e de serviços sofrerão efeitos diferenciados frente às mudanças climáticas).

A sobrevivência das organizações sociais evolui, cada vez mais, em direção a um processo de gestão estratégica, sistêmico e cientificamente estruturado, para o cumprimento de sua missão.

Dadas as limitações do presente trabalho, sugerem-se futuras pesquisas para validação do processo de gestão estratégica proposto em outras organizações não governamentais.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS: ABONG: Panorama das Associadas. São Paulo: ABONG, 2010. Disponível em: <<http://www.abong.org.br>>. Acesso em: 17.11.2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS: *Uma rede de serviços de um mundo mais justo, solidário e sustentável*. Disponível em: <<http://www.abong.org.br>>. Acesso em: 12.09.2011.

BIOTA – FATESP. *Programa de Pesquisas em caracterização, conservação, uso, sustentabilidade da biodiversidade do Estado de São Paulo*. Disponível em: <http://www.biota.org>>. Acesso em 06.03.2011.

BRASIL. Conselho Nacional do Meio Ambiente, CONAMA. *Resolução nº 237, de 19 de dezembro de 1997*, publicada no D.O.U. em 22 de dezembro de 1997. Disponível em: <http://www.mma.gov.br>>. Acesso em: 07.06.2011.

BRASIL. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. *Índice de Desenvolvimento Humano*. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br>>. Acesso em 21/11/2011.

BRASIL. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. *Atlas do Desenvolvimento Humano*. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br>>. Acesso em 21/11/2011.

DRUCKER, P. F. *Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos: Princípios e Práticas*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

GIL, A. C. *ESTUDO DE CASO: Fundamentação Científica, Subsídios Para Coleta e Análise de Dados e Como Redigir o Relatório*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1987. HUDSON, M. *Administração de organizações do Terceiro Setor. O desafio de administrar sem receita*. São Paulo: Makron Books. 1999.

IBGE. *As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil*. 2008. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1205&id_pagina=1. Acesso em: 21/11/2011.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. *Pesquisa Ação Social das Empresas*. IPEA. São Paulo, 2007.

ISO - International Organization for Standardization. *Guidance on Social Responsibility: Draft International Standard ISO/DIS 26000*. Genebra: ISO/TMB/WG SR N172, 2009. Disponível em: http://www.qsp.org.br/pdf/ISO_DIS_26000.pdf Acesso em: 21/11/2011

KOTLER, P. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MINTZBERG, H. *Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva*. Porto Alegre: Artmed, 2003.

- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- NOLAN, R. L. *Note on information technology and strategy*. Boston: Harvard Business School, 1993.
- PORTER, M.E. Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*. New York, 2001.
- PORTER, Michael. 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.
- PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. *The core competence of the corporation*. *Harvard Business Review*, p.79-91, May-June 1990.
- PREFEITURA DE CAMPO LIMPO PAULISTA – *Dados do Município e Região*. Disponível em <http://www.campolimpopaulista.sp.org.br/> , acesso em 06.09.11.
- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) -Ranking do IDH 2011 (Índice de Desenvolvimento Humano). Disponível em< <http://www.pnud.org.br/rdh/>> Acesso em 17 de Out 2011.
- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. *Atlas do Desenvolvimento Humano*. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br>>. Acesso em 06.03.2011.
- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) - Ranking do IDH 2011 (Índice de Desenvolvimento Humano). Disponível em< <http://www.pnud.org.br/rdh/>> Acesso em 17 de Out 2011.
- ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL, *ONG Caminho Verde*. Organização social que sucedeu a SOS Campo Limpo, Campo Limpo Paulista - SP, 2001. Disponível em: <<http://www.ongcaminhoverde.org.br>>. Acesso em 05.02.2010.
- ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL, *ONG Caminho Verde*. Estatutos, Normas e procedimentos internos, Campo Limpo Paulista - SP, 2001. Disponível em: <<http://www.ongcaminhoverde.org.br>>. Acesso em 05.02.2011.
- ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL, *ONG Mata Ciliar. Jundiaí*, SP, 2007. Disponível em: <www.mataciliar.org.br>. Acesso em 05.02.2011.
- ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL, *ONG Ecomursa. Várzea Paulista*, SP, 2007. Disponível em: <www.ecomursa.org>. acesso em:05.02.2011.
- REZENDE, D. A. *Planejamento de sistemas de informação e informática: guia prático para planejar a tecnologia da informação integrada ao planejamento estratégico das organizações*. São Paulo: Atlas, 2003.
- SÃO PAULO (Estado). Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados. *Informações dos Municípios Paulistas – IMP*. Disponível em: <<http://seade.gov.br>>. Acesso em 06.03.2011.
- SELLTIZ, C. et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Herder, 1987.
- TACHIZAWA, T. *Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. *Estratégia empresarial: tendências e desafios*. São Paulo: Pearson Education Makron Books, 2002.
- TACHIZAWA, T. *Organizações Não Governamentais e Terceiro Setor*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- TACHIZAWA, T.; POZO. H. Arquitetura de dados socioambientais: referencial sistêmico para desenvolvimento de software aplicado a sustentabilidade empresarial no contexto das mudanças climáticas Globais. *Jistem – International Journal on information Systems and Technology Management. Revista de Gestão da tecnologia e sistemas de informação*. v.9, n.1. São Paulo, 2012.
- TACHIZAWA, T.; MENDES, G. *Como Fazer Monografia na Prática*. 12. ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2008.
- TACHIZAWA, T. *Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas*. 2. ed., Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- TACHIZAWA, T. *Organizações Não Governamentais e Terceiro Setor*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

TENÓRIO, F. G. (org.). *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais*. 11. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.

VASCONCELOS F. P.; PAGNONCELLI, D. *Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

YIN, R.K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.