



Encontro Internacional sobre Gestão
Empresarial e Meio Ambiente

ISSN: 2359-1048
Dezembro 2016

Administração estratégica no terceiro setor: estudo de caso na Rede Feminina de Combate ao Câncer de Chapecó (SC)

JULIANA FABRIS

UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA DA REGIÃO DE CHAPECÓ - UNOCHAPECÓ
julianafabris@unochapeco.edu.br

NELSON SANTOS MACHADO

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA - UNOESC
nelson.machado@unoesc.edu.br

FERNANDO FANTONI BENCKE

fernando.bencke@unoesc.edu.br

Administração estratégica no terceiro setor: estudo de caso na Rede Feminina de Combate ao Câncer de Chapecó (SC)

RESUMO

A administração estratégica apresenta-se como um instrumento de apoio à gestão e continuidade das organizações. Neste tema, o objetivo geral do estudo foi analisar a atuação da Rede Feminina de Combate ao Câncer (RFCC) de Chapecó no intuito de orientar as ações futuras, alinhadas à missão e aos objetivos da organização. Caracterizou-se como um estudo de caso, conjugado ao método de pesquisa-ação, com abordagem qualitativa de cunho descritivo e interpretativo. Quanto aos resultados, descreveu-se a trajetória da organização; avaliou-se as interligações e parcerias com a comunidade do entorno; buscou-se compreender o envolvimento do voluntariado; e foram descritas as principais ações desenvolvidas pela entidade. A coleta e análise dos dados ocorreram por meio de entrevistas e *workshops* que permitiram a elaboração do planejamento estratégico participativo (PEP) da organização. O estudo promoveu a interação comunicativa e favoreceu as discussões e a integração das voluntárias; possibilitou a cada participante perceber a RFCC como um todo integrado e se ver como sujeito ativo na organização. Contribuiu com a organização ao despertar o interesse da diretoria na adoção da administração estratégica, por meio de processos participativos, como modelo de gestão, cujos avanços futuros dependerão do contínuo aprendizado.

Palavras-chave: Gestão Estratégica. Planejamento Estratégico Participativo. Terceiro Setor.

Strategic management in the third sector: a case study on Women's Network Against Cancer to Chapeco (SC)

ABSTRACT

The strategic management is presented as a tool to support the management and continuity of organizations. The study on RFCC Chapecó aimed to analyze the performance in order to achieve the future actions, aligned with the mission and the organization's goals. It was characterized as a case study in conjunction with the method of action-research, qualitative, descriptive and interpretive. As the results, was described trajectory of the organization; it evaluated the interlinkages and entity partnerships and the surrounding community; it was sought to understand the involvement of volunteering; and the main actions developed by the entity were described. The data collection and analysis occurred through interviews and workshops that allowed the elaboration of participatory strategic planning (PEP) of the organization. The study promoted the communicative interaction and favored discussions and integration of volunteers. It was possible to each participant perceive the organization as an integrated whole as well as, in each participant, which shall be seen as an active subject in the organization. The study contributed to the adoption of strategic management, through participatory processes such as management model, whose future progress will depend on the continuous learning.

Keywords: Strategic Management. Participatory Strategic Planning. Third Sector.

1 INTRODUÇÃO

O desafio da administração estratégica consiste em auxiliar a gestão na condução bem-sucedida de complexas organizações, sejam grandes ou pequenas, internacionais ou locais, diversificadas ou com apenas um produto, e que visem ao lucro ou não. A gestão estratégica eficiente e eficaz propõe a integração adequada das estratégias e implementação na organização, de forma contínua, para melhorar o cumprimento da missão, aprendizagem contínua e criação de valor público (BRYSON, 2010). Para isso, é preciso partir de procedimentos, ferramentas e práticas que auxiliem organizações a descobrir o que deveriam estar fazendo, como e por quê. (BRYSON, 2011).

Na esfera social, a rotina das organizações foi alterada e, em grande parte, está atrelada às mudanças na estrutura e prioridades do Estado nacional que, após a crise econômica da década de 1930, adotou do paradigma do Estado de Bem-Estar Social. Entretanto, por volta das décadas de 1960 e 1970, ao se verificar que o Estado não conseguiria resolver os problemas sociais, ocorre o retorno à essência das ideias liberais (MOTA, 2009). No contexto da iniciativa privada ocorre a revolução associativa global (SALAMON, 1998), com a multiplicação de empreendimentos associativos não econômicos, que se apresentam como alternativa à incapacidade do Estado em atender às demandas da sociedade contemporânea. Esses movimentos associativos assumem novos sentidos e significados, atuam em diferentes áreas e passam a compor o denominado terceiro setor (MOTA, 2009). Ademais os aspectos ideológicos que permeiam o conceito de terceiro setor, o fenômeno associativo provoca impacto na realidade de muitos grupos sociais e se constitui uma força econômica composta por empreendimentos diversos (SALAMON; ANHEIER, 1997), que atuam em prol da coletividade sem exigir contrapartida por isso (MOTA, 2009).

Após a década de 1990, várias mudanças ocorreram na conjuntura dos países, a emergência de governos democráticos, a orientação neoliberal e, conseqüente, agravamento da pobreza, crescimento do setor informal da economia e descrédito das instituições internacionais com relação à aplicação dos recursos destinados a programas de desenvolvimento social (TENÓRIO, 2009). Dada a conjuntura, as organizações do terceiro setor passam a se defrontar com desafios à gestão e continuidade, o que as leva a repensar a missão, forma de atuação e funcionamento (TENÓRIO, 2009). A administração estratégica apresenta-se então como um instrumento essencial para a sobrevivência em longo prazo das entidades, pois possibilita à organização determinar sua posição e relacionamento com o ambiente, garante a continuidade dos resultados e antecipa eventos inesperados (ANSOFF, 1984).

No universo de entidades que integram o terceiro setor está inserida a Rede Feminina de Combate ao Câncer (RFCC) de Chapecó. A organização objeto do estudo atua como centro de apoio a pacientes com câncer, na prevenção, complementação diagnóstica e terapêutica. A atividade da RFCC se destaca a partir de uma realidade mundial de crescente incidência da doença, principalmente do câncer de mama e do colo do útero, que são, respectivamente, o segundo e o terceiro tipo de câncer mais frequentes na população feminina no mundo (INCA, 2015). Em meio às demais, as referidas neoplasias constam entre as principais causas de óbito e a taxa de mortalidade no Brasil continua elevada em relação ao mundo. É provável que isso decorra do diagnóstico em estágio avançado, já que se constata um bom prognóstico quando a doença é diagnosticada e tratada oportunamente (INCA, 2015).

Diante dessa realidade, percebe-se como fundamental a atuação da RFCC de Chapecó, tanto na prevenção quanto no diagnóstico e acompanhamento terapêutico dos pacientes oncológicos. Entretanto, apesar da relevância do trabalho desempenhado, a entidade apresenta desafios quanto à manutenção ou mesmo aperfeiçoamento de suas atividades. A complexidade estende-se a aspectos culturais, organizacionais, econômicos, financeiros e estratégicos. Destacada a função primordial que a entidade assume para a sociedade, buscou-

se responder ao seguinte problema de pesquisa: **como a atuação da RFCC de Chapecó pode orientar ações futuras alinhadas à missão e aos objetivos da organização?**

Para responder à questão de pesquisa foi formulado como objetivo geral: analisar a atuação da RFCC de Chapecó no intuito de orientar as ações futuras, alinhadas à missão e aos objetivos da organização. Para alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos como objetivos específicos: descrever a trajetória da RFCC de Chapecó, em especial no período entre 2005 a 2014; analisar as interligações da organização com seus parceiros diretos e com a comunidade do entorno; compreender o envolvimento do voluntariado na RFCC de Chapecó, como organização do terceiro setor que oferece serviços de atenção básica à saúde da mulher; descrever as principais ações desenvolvidas pela organização no período entre 2005 e 2014; e, elaborar o Planejamento Estratégico Participativo da RFCC de Chapecó para o período de 2017 a 2020.

2 ESTRATÉGIA E ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Apesar da definição de estratégia ainda carecer de consenso, Mintzberg et al. (2006) defendem que a pluralidade de definições e perspectivas é favorável à aplicação do conceito. Neste sentido, Mintzberg (1987) apresenta distintas visões de estratégia. Estratégia é entendida como um plano que dirige as ações para um futuro que se pretende moldar, benéfico a quem o elabora (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Está associada à execução desse plano, cujo padrão é seguido no decorrer do tempo. Henderson (1989) entende a estratégia como a busca deliberada de um plano de ação que irá desenvolver a vantagem competitiva de uma organização e também colocar o plano em prática. O conceito de Porter (1996), está associado a colocar a empresa em posição de obter vantagem competitiva. Por fim, Wright, Kroll e Parnell (2011, p. 45) definem estratégia como “planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização”. Para os fins deste estudo é considerada adequada a utilização da dimensão da estratégia que se traduz por plano, para o qual se leva em consideração a cultura, a aprendizagem e a complexidade da trajetória organizacional.

O estudo de Hafsi e Martinet (2008) destaca que até o fim dos anos 1950, a abordagem estratégica foi monopolizada pela *Harvard Business School*, com o modelo denominado de Andrews e compreende a formulação e a implementação da estratégia. Enquanto os modelos desenvolvidos por Harvard focavam na empresa mono-produto, com áreas bem definidas (HAFSI; MARTINET, 2008), o modelo de Ansoff (1977) se concentrou em empresas diversificadas e apresenta a estratégia como o conjunto de regras de decisão que orientam o comportamento da organização. Entretanto, este modelo mantinha as etapas básicas de divisão da análise do ambiente em estágios claros e interligados por meio de listas de verificação, fixação de objetivos no início e elaboração de plano orçamentário e operacional no fim do processo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Desde os anos 1960, os modelos de Andrews e Ansoff foram enriquecidos por “novos pesquisadores em estratégia e [...] pelos pesquisadores dos domínios mais especializados” (HAFSI; MARTINET, 2008, p. 1133). Desenvolveram-se assim a teoria da contingência de Alfred Chandler em 1962, que destaca o desempenho organizacional como resultado da conformidade entre oportunidades e ameaças do ambiente e pontos fortes e fracos da empresa (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011); a teoria do posicionamento de Porter (1986), que relata o conhecimento da indústria como base para a escolha de uma posição competitiva favorável; a teoria baseada em recursos, que defende que a geração da vantagem competitiva decorre dos recursos únicos da empresa, que devem ser valiosos, raros, não imitáveis e nem possuir substitutos relevantes (BARNEY, 1991); e o enfoque em competências essenciais (PRAHALAD, HAMEL, 1990).

O desempenho da organização em busca das aspirações depende da escolha do impulso estratégico e do alinhamento entre os atributos impulso, cultura e capacitação estratégicos (ANSOFF, 1977). Também influencia o desempenho a gestão do comportamento estratégico, que envolve a estrutura de poder, liderança estratégica e recursos da organização. A necessidade de mudança de enfoque no processo da formulação da estratégia é percebida por Ansoff, Declerk e Hayes (1981), que passam a considerar fatores políticos e comportamentais, ampliam o conceito para administração estratégica. Esta, segundo os referidos autores, envolve capacitação estratégia, ou seja, desenvolver um comportamento capaz de responder às variações contínuas do ambiente. A administração estratégica apresenta-se como instrumento essencial para a sobrevivência em longo prazo das entidades, pois possibilita à organização determinar sua posição e relacionamento com o ambiente, garante a continuidade dos resultados e antecipa eventos inesperados (ANSOFF, 1984).

De forma ampla, a administração estratégica consiste no processo sistemático da gestão que envolve decisões e ações para assegurar que a organização formule e mantenha adaptações benéficas com seu ambiente, de modo a alcançar os objetivos (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011). A administração estratégica amplia o horizonte dos sistemas de planejamento estratégico que se tornaram ferramenta indispensável para muitas organizações em todo o mundo.

Para além das empresas, as organizações privadas sem fins lucrativos também passam a sofrer pressão para se tornarem eficazes, produtivas e melhorarem seu desempenho (OLIVEIRA, 2012). Na década de 1970 Ansoff (1977) já afirmava que as organizações com e sem fins lucrativos, para sua continuidade, precisam demonstrar os produtos e serviços que prestam à sociedade. Considera-se que a missão estratégica da organização envolve desenvolver a missão, definir as metas que devem ser atingidas, implementar estratégias para alcançar objetivos, considerando informações internas e externas, bem como mensurar o sucesso por meio de mecanismos de controle (MINTZBERG et al., 2006). Nesse sentido, apresenta-se o planejamento estratégico como ferramenta de apoio à gestão que possibilita a otimização dos esforços das organizações do terceiro setor.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO AO TERCEIRO SETOR

A sensação de insegurança e de impotência em relação ao futuro não é justificativa para uma postura estática ou apenas reativa e sim, deve ser propulsora da preparação sobre o futuro, mesmo que de forma imperfeita. O planejamento estratégico deve traçar com consistência o caminho a ser seguido, com flexibilidade de ações no curto prazo e respeito ao aprendizado diário da organização, mas que mantenha linhas claras e consistentes no longo prazo (HENDERSON, 1989).

O planejamento estratégico é o “esforço disciplinado e deliberado para produzir decisões e ações que deem forma e guiem o que uma organização é (sua identidade), o que faz (suas estratégias e ações) e por que faz (missão, objetivos e a criação de valor público).” (BRYSON, 2010, p. 256-257). Para Souto-Maior (2013), o planejamento estratégico esclarece a missão, propósito de uma organização, fornece a visão de como quer estar no futuro, possibilita criar estratégias para chegar lá, e monitora se está no caminho certo. Segundo Beggy (2002, p. 23), as “organizações que planejam para o futuro e seguem o plano são mais capazes de enfrentar os desafios inesperados”. Bryson (2010) cita que a principal evidência de que o planejamento estratégico funciona é o fato de ter se tornado prática generalizada nos governos e organizações sem fins lucrativos dos Estados Unidos.

Dessa forma, defende-se a utilização do planejamento estratégico para organizações sem fins lucrativos como forma de colaborar para que elas possam otimizar os seus esforços. A evolução do planejamento estratégico é a gestão estratégica, que compreende o planejar, o implementar, o acompanhar e o ajustar, num ciclo contínuo. A gestão estratégica representa a

integração do planejamento estratégico com a implementação em toda a organização “para melhorar o cumprimento da missão, com aprendizagem contínua e a criação sustentada de valor público” (BRYSON, 2010, p. 256).

Importa salientar que, com o objetivo de direcionar o processo de elaboração de estratégias bem-sucedidas, há diversos modelos de planejamento estratégico desenvolvidos e adaptados ao terceiro setor por inúmeros pesquisadores (GIMENES, 2012). Na sequência opta-se pela apresentação sucinta dos modelos de planejamento estratégico aplicados ao terceiro setor propostos por Bryson (1988), Hudson (1999) e Souto-Maior (2012).

2.2 MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE JOHN BRYSON (1988)

A abordagem original de John Bryson concluía o processo de planejamento estratégico com a formulação de estratégias (OLIVEIRA, ROSS, ALTIMEYER, 2005). Entretanto, a posição atual do autor é de que, no mundo da prática, houve ampliação do planejamento estratégico, que passa a se concentrar na gestão estratégica eficaz e abrange o planejamento estratégico e a implementação (BRYSON, 2010). Ressalta, ainda, que “as atividades importantes são o pensamento estratégico, o agir e a aprendizagem, não o planejamento estratégico” (BRYSON, 2011, p. 32).

O modelo de planejamento estratégico para organizações sem fins lucrativos proposto por Bryson (1988) é composto por oito etapas a seguir relacionadas:

- i) concordância e início do planejamento estratégico: negociação e definição das questões referentes ao processo (tempo dedicado, época de realização e apoio necessário);
- ii) especificação do responsável pelo processo;
- iii) especificação da missão e dos valores da organização;
- iv) validação do ambiente externo: identificar oportunidades, ameaças e reconhecer e monitorar fatores incontroláveis (política, economia, sociedade, tecnologia, *stakeholders*);
- v) avaliação do ambiente interno: conhecer as forças e fraquezas da organização por meio da avaliação dos recursos, estratégias e resultados alcançados;
- vi) identificação das questões estratégicas relevantes para a organização, o que torna possível a adaptação ao ambiente;
- vii) formulação de estratégias para gerir as questões estratégicas: definir os cursos de ação, políticas e programas, que devem estar harmônicos com a missão;
- viii) estabelecimento de uma visão para o futuro da organização no alcance dos resultados almejados, decorrente da utilização das estratégias.

2.3 MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MIKE HUDSON (1999)

Para Hudson (1999), o planejamento estratégico tem como objetivo construir um conceito de futuro da organização e prioridades gerenciais amplamente compartilhados. Destaca que, com frequência, tarefas cotidianas desviam a atenção do gestor das organizações sem fins lucrativos de questões importantes como: (a) o que a organização quer realizar para os próximos anos? (b) como deve direcionar os recursos entre os diferentes objetivos? (c) qual padrão de qualidade pretende alcançar? (d) qual é a aprendizagem das experiências prévias? (e) o que pode ser melhorado para aproveitar plenamente os recursos disponíveis?

A posição de Hudson (1999) é de que as questões anteriores podem ser respondidas com o auxílio do planejamento estratégico, que envolvem, como componentes fundamentais, a criação de uma visão clara em toda a organização, a definição da missão e dos objetivos e a criação de estratégias para realizar o que foi estabelecido e, por fim, o monitoramento do desempenho. A seguir são relacionadas as etapas do processo de planejamento estratégico proposto por Hudson (1999):

- i) missão: identificar a razão de existir da organização e a distinguir da visão. Os ambientes externo e interno devem ser analisados para se determinar os pontos fortes e fracos da organização, as oportunidades e ameaças ambientais;
- ii) objetivos estratégicos: são afirmações dos desejos e propósitos para um horizonte de longo prazo e se sugere entre três e seis para identificar as questões mais importantes;
- iii) estratégias: categorias amplas de ações que orientam a aplicação dos recursos para atingir os objetivos estabelecidos e a adequada alocação às atividades;
- iv) monitoramento do desempenho: possibilita acompanhar e revisar a realização dos objetivos organizacionais e efetuar eventuais ajustes necessários.

2.4 MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE JOEL SOUTO-MAIOR (2012)

Propõe uma metodologia de planejamento e gestão, simultaneamente participativa e estratégica que busca consolidar uma práxis comunicativa para o fortalecimento das organizações da sociedade civil (SOUTO-MAIOR, ALTERESCU, 2004). A Planeação Estratégica Participativa, como é denominada, é “uma abordagem de planejamento e gestão voltada para a capacitação, formação, participação, reconstrução e ação” (SOUTO-MAIOR, ALTERESCU, 2004, p. 70). Na evolução do modelo, Souto-Maior (2012) incorpora uma etapa, que se volta à gestão das estratégias formuladas no processo, com a implementação e a avaliação dos resultados. Passa a adotar a denominação Planeação Estratégica e Comunicativa (PEC), que “consiste de um conjunto de atividades e processos cognitivos, comunicativos, interativos e iterativos” voltados à formação das estratégias, gestão da implementação destas estratégias e avaliação dos processos e resultados” (SOUTO-MAIOR, 2013, p. 151).

O modelo proposto por Souto-Maior (2012) divide-se em cinco fases: prepare-se, oriente-se, situe-se, aja e aprenda. Correspondem à sequência do senso comum para a ação racional e, portanto, dispensam maiores explicações. Entretanto, têm caráter imperativo e não devem ser esquecidas, mas os passos seguintes podem ser adaptados conforme as necessidades de cada organização. As etapas da PEC são nove:

- i) preparações para o processo PEC: conscientização acerca dos benefícios gerados, no médio e longo prazos, o que exige envolvimento de todos em todas as etapas;
- ii) identidade organizacional: resgate da história, mandatos ou obrigações legais e institucionais e o perfil, que inclui infraestrutura, programas e projetos, eventos significativos, estilo de tomada de decisão, entre outros;
- iii) responsabilidade social e ecológica: análise dos exigentes ou *stakeholders*;
- iv) direção organizacional: identifica a missão, valores e visão da organização;
- v) análise situacional do ambiente interno: para extrair os principais pontos fortes (potencialidades a serem fortalecidas) e pontos fracos (deficiências a serem compensadas);
- vi) análise situacional do ambiente externo: identificar principais ameaças e oportunidades no presente e no futuro da organização;
- vii) prioridades organizacionais: utilização da matriz *SWOT* para se chegar às questões estratégicas;
- viii) estratégias e plano de ações: construir estratégias e desdobrá-las em ações e projetos específicos, denominado plano de ações;
- ix) monitoramento, avaliação e revisão: monitorar a implementação das estratégias por meio de indicadores de desempenho, avaliar o grau de realização das ações previstas no plano de ações e decidir se as estratégias serão mantidas, modificadas ou descontinuadas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa tem como *locus* a Rede Feminina de Combate ao Câncer (RFCC) de Chapecó, escolhida em função da representatividade social, disponibilidade da organização

em participar e facilidade de acesso da pesquisadora. O período da realização foi de julho de 2015 a julho de 2016.

Caracteriza-se como estudo qualitativo (GODOY, 1995) descritivo e interpretativo (RICHARDSON, 2014; VERGARA, 2012). O método adotado para a realização da pesquisa é o estudo de caso (YIN, 2010) conjugado à pesquisa-ação (THIOLLENT, 2011) na elaboração do planejamento estratégico participativo da RFCC de Chapecó. A pesquisa-ação foi adequada ao estudo, devido ao componente humano, principalmente no que se refere à motivação, aprendizado e mudança. A técnica principal utilizada na pesquisa-ação foi o *workshop* ou oficina, constituído pela pesquisadora e membros da diretoria da RFCC de Chapecó. A opção pelos *workshops* justifica-se pelo caráter prático e interativo entre os participantes e os pesquisadores e também pela didática de funcionamento.

Na sequência descreve-se como foram realizadas as coletas de dados, coleta e análise simultânea proveniente da pesquisa-ação e a interpretação e construção das categorias pela técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011).

3.1 PESQUISA DOCUMENTAL E ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

A partir da disponibilidade dos envolvidos e responsáveis pela RFCC de Chapecó, iniciou-se o processo de pesquisa documental. Foram verificadas as atas da diretoria que abrangeram o período de 1993 a 2014; as demonstrações contábeis e respectivas notas explicativas do período 2005 a 2014; o Estatuto (2014); o Contrato de Prestação de Serviços com o Poder Público Municipal; publicações nos meios de comunicação impresso e digital e dados divulgados no sítio oficial da RFCC de Chapecó. Foram planilhados os dados referentes ao volume e fontes de recursos financeiros da organização e descritos os dados documentais referentes à trajetória, atividades e ações da organização. Essas informações subsidiaram a etapa de entrevistas, bem como foram revisadas e complementadas na análise conjunta do conteúdo das entrevistas. Assim, a pesquisa documental ocorreu, com maior intensidade no início da coleta de dados, como forma de sensibilização dos pesquisadores, mas seguiu sendo adotada para esclarecer ou complementar dados obtidos pelas entrevistas.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com seis integrantes da diretoria diretamente envolvidos na trajetória da RFCC de Chapecó. As entrevistas, gravadas mediante prévio consentimento, aconteceram nos meses de fevereiro e março de 2016 e complementaram a pesquisa documental, na investigação do volume e fontes de recursos, trajetória, ações desenvolvidas, parcerias e envolvimento do voluntariado. Ao longo das entrevistas, foram realizadas notas de campo para facilitar a posterior análise (GODOY, 2006), bem como subsidiar a continuidade do estudo por meio da pesquisa-ação. O conteúdo gravado das entrevistas foi integralmente transcrito logo após a realização, procedida de pré-análise dos dados em comparação com os documentos coletados. No entanto, a interpretação dos dados para construção das categorias ocorreu após as etapas da pesquisa-ação.

3.2 PESQUISA-AÇÃO

A coleta e análise de dados obedeceram ao princípio da simultaneidade e são destacadas na sequência as quatro fases propostas por Thiollent (1997; 2011).

(i) Fase exploratória: concluídas as entrevistas e a pesquisa documental, encaminhou-se a realização de reunião de sensibilização com a diretoria da RFCC de Chapecó, em março de 2016, para negociar as bases da etapa seguinte, a ser realizada na forma de *workshops*. Foram agendadas as datas para três *workshops* e definidos os participantes.

(ii) Fase da pesquisa aprofundada: por meio de *workshops*, foram discutidas e progressivamente interpretadas a situação atual da organização, as variáveis envolvidas e as alternativas para os problemas. Foi aplicada a metodologia do Planejamento Estratégico Participativo (PEP), adaptado de Souto-Maior (2012), com os ajustes pertinentes. O horizonte

e a abrangência foi de 2017 a 2020. O processo de discussão do PEP contou com catorze integrantes da diretoria que participariam dos *workshops*, com duração aproximada de duas horas e meia cada, realizados em 04 e 25 de abril e 09 de maio de 2016.

(iii) Fase da ação: foram difundidos os resultados, comunicou-se internamente a missão, os objetivos estratégicos e o plano de ação para implementá-lo. A implementação e o acompanhamento das ações, em função do tempo limitado para a finalização da pesquisa, ficou a cargo da entidade. Entretanto, em resposta ao convite da diretoria, os pesquisadores se propuseram a acompanhar o processo mesmo depois do término do estudo.

(iv) Fase da avaliação: a metodologia de coordenação, avaliação e acompanhamento a ser aplicada no período de 2017 a 2020 pela RFCC de Chapecó objetiva observar a efetividade das ações e as consequências, bem como, redirecionar as ações e resgatar os conhecimentos obtidos por meio da análise crítica da aplicação da metodologia de PEP. A organização será responsável pela implementação, tendo em vista a perspectiva temporal do PEP envolver o curto, médio e longo prazos. Para este fim, quando da aprovação do PEP, foi definida a metodologia de acompanhamento e controle da sua implementação, bem como constituído comitê responsável pela sua aplicação.

3.3 INTERPRETAÇÃO E TRIANGULAÇÃO DE DADOS

O estudo foi conduzido em três etapas distintas. Na primeira, foram realizadas a pesquisa documental e as entrevistas com as representantes da entidade, visando descrever a atuação da RFCC de Chapecó. Os dados foram organizados e as entrevistas transcritas e serviram de base para a etapa seguinte, a pesquisa-ação. Na segunda etapa, a pesquisa-ação atendeu ao objetivo de elaborar o PEP da RFCC de Chapecó para o período de 2017 a 2020. A etapa foi descritiva e interpretativa, pois na pesquisa-ação a coleta e análise ocorreram de modo simultâneo, como uma característica distintiva do método de pesquisa.

Na terceira e última etapa, foram construídas as categorias de análise, que emergiram, de maneira natural, a partir da riqueza de informações contidas nas entrevistas e, foram identificadas na fase de exploração do material, quando efetuada a leitura e marcação atenta do texto. A partir da identificação, as categorias foram separadas em um novo documento, ao qual eram incorporados os dados selecionados oriundos da análise documental e da análise dos relatórios dos *workshops*. Foram definidas as seguintes categorias: estrutura física; parcerias; predisposição a colaborar; apoio e acompanhamento; ações desenvolvidas; e voluntárias.

No intuito de minimizar vieses decorrentes da subjetividade do pesquisador, foi realizada a triangulação de dados (VERGARA, 2012). O material obtido nas entrevistas foi gravado e transcrito na integralidade com o objetivo de operacionalizar e sistematizar as ideias iniciais e conduzir a um plano de análise. No mesmo sentido, foram organizados e identificados os documentos referentes à pesquisa documental e os relatórios de cada um dos *workshops*. A partir da triangulação dos dados obtidos por meio das diferentes fontes, procedeu-se a análise de conteúdo conforme as três fases enunciadas por Bardin (2011): pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Antes de apresentar os resultados do estudo, é fundamental conhecer o perfil dos participantes das entrevistas semiestruturadas e dos *workshops*. As entrevistas foram realizadas com seis integrantes da diretoria diretamente envolvidos nas atividades atuais e passadas da organização: a presidente, a presidente de honra, a primeira e a segunda vice-presidentes, a segunda secretária e a tesoureira geral. Entre as entrevistadas, a segunda secretária é a única que, além de fazer parte da diretoria também possui vínculo empregatício com a entidade e trabalha no setor administrativo. Todas são do gênero feminino e com nível

superior de escolaridade. Entre as entrevistadas estava a ex-presidente da entidade que é a atual presidente de honra e uma das fundadoras, que presidiu a entidade desde a criação, em 1982, até o ano de 2014. Quanto à idade, a entrevistada com maior idade tem 80 anos, uma está na faixa dos 40, duas por volta de 50 e duas na faixa dos 60 anos.

Dos *workshops* participaram quatorze (14) pessoas, todas do gênero feminino, entre as quais cinco (5) das entrevistadas anteriormente caracterizadas, mais 9 pessoas caracterizadas na sequência. Uma é enfermeira celetista na faixa etária dos 30 anos e as outras 8 são voluntárias integrantes da diretoria, na faixa etária entre 50 e 70 anos, nas funções do Conselho Fiscal (01), Diretoria de Bazar (02), Diretoria de Patrimônio (03) e Primeira e Segunda Tesoureiras (02). No estudo, optou-se por preservar a identidade das participantes com o uso de codinomes indígenas, que é a origem do nome da presidente de honra. Os codinomes escolhidos foram: Aritana, Bartira, Raíra, Jurema, Potira e Moema.

4.1 TRAJETÓRIA DA RFCC DE CHAPECÓ

A RFCC de Chapecó é uma organização privada, sem fins lucrativos e integra o denominado terceiro setor, que atua na promoção do bem comum sem exigir contrapartida. Institucionalmente, está subordinada à Rede Feminina Estadual e à Rede Feminina Nacional de Combate ao Câncer e deve seguir as diretrizes por estas estabelecidas. No conjunto, as RFCC são consideradas uma das maiores organizações não governamentais (ONGs) do País. O início das atividades ocorreu em 28 de agosto de 1982 para realizar exames preventivos de câncer do colo uterino e de mamas e prestar apoio às portadoras da doença.

A entidade, com sede própria desde 1995, efetua atendimento diário, com foco na prevenção e tratamento adequado, tanto do câncer, quanto de doenças sexualmente transmissíveis. É mantida por recursos obtidos por meio de contrato com a Secretaria Municipal de Saúde para a prestação de serviço laboratorial dos exames realizados nas UPS, pelas receitas geradas com a venda de artigos no bazar, inaugurado em 2004, por doações recebidas de pessoas físicas e jurídicas, bem como com a promoção de eventos beneficentes. Com doações da população e entidades empresariais locais, angariou recursos financeiros para a aquisição de terreno e a construção da sede própria, inaugurada em 1995. A atual estrutura física é mais adequada e possibilitou melhor comodidade no atendimento. Dispõe de ambulatório, laboratório, salas de palestras e recreação, bazar, dependências de apoio e, anexa, a Casa de Apoio à Criança com Câncer (CACC).

A organização possui laboratório próprio para análise dos exames Papanicolau desde 1989, fato destacado pela agilidade que é possibilitada na leitura dos exames e disponibilização dos resultados. Além dos exames coletados na própria organização, há a prestação do serviço laboratorial ao poder público municipal desde 1997. Em 1999 foi criado o Programa Viver Melhor (PROVIM) com o objetivo de esclarecer, orientar e dar apoio psicológico às mulheres mastectomizadas e atende em torno de 40 mulheres que se reúnem semanalmente para diferentes atividades. É disponibilizado espaço físico para os encontros e suporte de profissionais que atuam voluntariamente em palestras educativas, terapias e acompanhamento psicológico e médico. A RFCC de Chapecó atua ainda como centro de referência no repasse de próteses externas de mama às mulheres mastectomizadas desde 2004, o que decorre da parceria com o Centro de Pesquisas Oncológicas (CEPON) do estado de Santa Catarina.

Em 2004 houve a criação de um bazar, que gera recursos financeiros, revertidos às atividades da organização, por meio da venda de artigos do vestuário recebidos em doação e também dos confeccionados pelo grupo de voluntárias da costura. A RFCC de Chapecó é, ainda, mantenedora da Casa de Apoio à Criança com Câncer Iracema H. Córdova, inaugurada em 2007 e destina-se a “prestar serviço de natureza assistencial e filantrópica às crianças com câncer” (ESTATUTO, 2006, p. 7). O atendimento abrange a população dos municípios

vizinhos. Apenas em 2010 recebeu o primeiro hóspede e foi pouco utilizada até o fim de 2015 devido à interrupção da disponibilização do serviço oncológico no Hospital Regional do Oeste. Com a retomada desses serviços no hospital a expectativa é de otimização do espaço a partir de 2016.

A partir do ano de 2009 a RFCC teve intensificada a participação de voluntárias nas mais diversas atividades mantidas e promovidas pela entidade. Encerrou 2015 com um quadro composto por 40 voluntárias cadastradas, que se revezam diariamente em trabalhos diversos, além do corpo técnico e administrativo composto por 14 colaboradores. Cabe destacar que a estrutura administrativa possui uma diretoria composta por 24 pessoas, que atuam de forma voluntária e são responsáveis pela administração e arrecadação de recursos para a manutenção das atividades. A atual diretoria tomou posse em 2015 para mandato até 2017, passível de reeleição. No ano de 2015 foi implantado um banco de perucas que visa oferecer perucas e lenços, gratuitamente, a mulheres e crianças em tratamento oncológico e outras doenças, atendendo a população de Chapecó e municípios vizinhos.

A RFCC de Chapecó tem, dessa forma, contribuído com a população no processo de conscientização para os cuidados com a saúde das mulheres, por meio de palestras e de exames preventivos que visam diagnosticar precocemente o câncer do colo uterino e da mama, que possibilitam o tratamento adequado. Contribui ainda, com o apoio aos pacientes em tratamento por meio do grupo PROVIM, da Casa de Apoio à Criança com Câncer, com o repasse de próteses externas de mama às mulheres mastectomizadas e do banco de perucas.

4.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DAS CATEGORIAS

Os dados e resultados do estudo são apresentados a partir das categorias que emergiram da análise do material ou descrição analítica (BARDIN, 2011), agregação e enumeração do conteúdo, resultante da aplicação dos instrumentos e amparados no referencial teórico. Assim, compreende os dados obtidos por meio da pesquisa-documental, entrevistas semiestruturadas e dos *workshops* da pesquisa-ação.

i) Estrutura Física: criada em 1982, a RFCC de Chapecó iniciou as atividades em local diminuto, em edificação que não era considerada ideal para o atendimento e a realização dos exames preventivos. A entrevistada Aritana relata que “[...] era uma situação bem difícil [...] porque era um espaço bem pequeno, [...] tinha três salas e ... não tinha nada!”. Não possuía uma estrutura física adequadamente equipada. Dessa inquietude, resultou a aquisição de um terreno, no qual, posteriormente, foi construída a atual sede, inaugurada em 1995, com área construída de 370 metros quadrados. A nova estrutura possibilitou a ampliação do laboratório próprio, em funcionamento desde 1989. Entretanto, ainda são necessárias adequações, que garantam maior segurança, qualidade e agilidade na realização das atividades laboratoriais, bem como, a ampliação dos serviços de análise prestados pelo laboratório, inclusive, a outras redes femininas da região ou mesmo, outros municípios. A Casa de Apoio à Criança com Câncer, inaugurada em 2007, foi viabilizada com doações em dinheiro, materiais e serviços de pessoas físicas e jurídicas, que também contribuíram para mobiliar e decorar os espaços.

A obstinação por melhorar a estrutura tem como base o cuidado com a mulher na sua integralidade e dignidade. Demonstra a preocupação em acolher e deixa-la à vontade e segura para efetuar os exames, com atenção a questões básicas. É o que fica explícito na fala de Aritana: “[...] a gente sempre quis melhorar [...], sempre achei que tem que ter condições de trabalho, um local especial, para também a paciente se sentir melhor, chegar num ambiente agradável, ter onde se arrumar para fazer o exame [...]”. Pode-se observar ainda que, considerada a estrutura completa, ainda há espaços que podem ter o uso otimizado.

ii) Parcerias: a cooperação entre a RFCC e outras organizações, ações conjuntas para atingir objetivos comuns, evidencia-se com as instituições de ensino, poder público, redes

femininas coirmãs, mídia, fornecedores e outras organizações. Em geral, as parcerias ocorrem por iniciativa dos parceiros, que manifestam a preferência pela RFCC por ser uma organização que presta serviços relevantes e com boa imagem junto à comunidade.

Como relevante parceiro está o poder público municipal, com o qual, desde 1997, é mantido contrato para a prestação de serviço laboratorial dos exames realizados nas unidades públicas de saúde. Com base nas informações das Demonstrações de Resultado que integraram o conjunto das demonstrações contábeis dos períodos 2005 a 2014, verificou-se que 58% das receitas da entidade foram provenientes desses serviços prestados ao município de Chapecó. Outra parceria referida é com instituições de ensino, em especial as universidades, que encontram na RFCC um campo fértil para estágios, estudos e pesquisas. Há a possibilidade de aplicação prática em diferentes áreas do conhecimento como enfermagem, fisioterapia, psicologia, medicina, administração, entre outras. São reconhecidos os benefícios recebidos como a mão-de-obra qualificada, a colaboração e a troca de experiências, que geram novos conhecimentos aos envolvidos. Destaca-se que a parceria entre o Centro de Pesquisas Oncológicas (CEPON) e a RFCC de Chapecó beneficia o grupo de mulheres mastectomizadas com o repasse de próteses externas.

As parcerias trazem à organização inúmeras possibilidades para o desenvolvimento de ações colaborativas de curta e longa duração, o que, por meio da mobilização de ações e de recursos, torna possível alcançar objetivos comuns. Quanto às parcerias, o próprio grupo estratégico estabeleceu como necessário, no curto prazo, manter contato com as diferentes entidades, de modo a identificar e propor as bases para a manutenção ou formulação de novas parcerias desejadas.

iii) Predisposição a colaborar: para que haja disposição em colaborar, os envolvidos têm que perceber a reciprocidade na relação, acentuada quando há perspectiva de longo prazo. A RFCC de Chapecó encontra-se diante de pessoas e organizações com alto potencial para cooperar, como os doadores, pessoas físicas ou jurídicas, receptivas a contribuir quando provocadas. Bartira afirma que “tem muita gente que teve câncer, vem aqui e que não quer se identificar... e traz doação. Porque o câncer é uma coisa tão forte, [...] marca de tal maneira que você nunca consegue não ajudar”. A disposição em colaborar é percebida pela entrevistada Potira como reflexo da boa imagem e reputação que a organização tem: “é reflexo da honestidade, do trabalho bacana [...], as pessoas têm dinheiro para destinar para alguém e lembram de nós”. Assim, em 2015, a entidade recebeu em doação um automóvel do *Lions Clube*. Foi possível identificar que as participantes da organização possuem uma rede de relacionamento pessoal a quem recorreram ao longo da trajetória da entidade e, até então, foram bem-sucedidas. Expressiva contribuição foi recebida pela RFCC durante a construção da Casa de Apoio à Criança com Câncer quando, segundo Bartira, foram várias campanhas, a comunidade se engajou, a mídia contribuiu divulgando e solicitando doações.

A cooperação reconhecida entre a RFCC de Chapecó e a sociedade, seja com relação às pessoas físicas ou jurídicas, facilita a realização de ações conjuntas e a arrecadação de recursos para alcançar os objetivos da organização. É possível depreender que a prática colaborativa e sinérgica resulta da credibilidade da RFCC, percebida pelos apoiadores, bem como, da contrapartida recebida, representada pela própria satisfação em contribuir.

iv) Ações Desenvolvidas: ao comentar sobre as atividades mais relevantes desenvolvidas pela RFCC, Potira afirma: “[...] a prevenção. Todo o trabalho feito como prevenção do câncer de mama ou do colo do útero é o trabalho mais importante e dedicado, porque é essa nossa finalidade”. O volume de exames preventivos que a RFCC de Chapecó realizou é o maior, comparado às demais RFCC do estado, como afirma Aritana, aproximadamente o dobro dos exames realizados pela RFCC da capital no ano de 2015 (RFCC FLORIANÓPOLIS, 2015). Isso é possível em função da estrutura física e humana da entidade, que encerrou 2015 com corpo técnico e administrativo composto por catorze

colaboradores e quarenta voluntárias cadastradas, que se revezam diariamente em diferentes trabalhos. Segundo dados constantes nas notas explicativas das demonstrações contábeis dos anos de 2005 a 2014, a RFCC coletou, em média, mais de oito mil exames preventivos ao ano, numa média de 704 (setecentos e quatro) ao mês. Isso equivale a 61% dos exames coletados pelas unidades de saúde do município. É destacado por Aritana e confirmado por Jurema: “o município tem 28” unidades e a RFCC é uma única unidade. Para incentivar a realização de exames preventivos, a RFCC de Chapecó promove ações educativas junto à comunidade, com campanhas periódicas, como Outubro Rosa, por exemplo.

O que favoreceria atingir a missão da organização com maior eficiência é desenvolver ações preventivas integradas e contínuas, durante todo o ano, já que a detecção precoce de novos casos aumenta as chances de cura. Pode-se ampliar as atividades preventivas com ações que promovam, protejam e recuperem a saúde. Cabe destacar que a educação em saúde é um legítimo ato de promoção e prevenção, o que reforça a necessidade de ações educativas e de divulgação, entrelaçado à assistência integral à saúde da mulher (RIBEIRO, 2016).

v) Apoio e Acompanhamento: a entidade coordena programas como a Casa de Apoio à Criança com Câncer (CACC), o Programa Viver Melhor (PROVIM) que apoia mulheres mastectomizadas, distribui próteses externas desde 2004, por intermédio do Centro de Pesquisas Oncológicas (CEPON) de Santa Catarina e, mantém o banco de perucas, que atende mulheres e crianças.

A relevância da atuação da RFCC no apoio e acompanhamento dos doentes é destacada pois, muitas vezes, a família é o único vínculo apoiador. Neste sentido, as próprias voluntárias perceberam a premência de intensificar ações de acompanhamento, principalmente ao grupo PROVIM, bem como a pacientes oncológicos hospitalizados. Para tanto, as voluntárias se propõem a elaborar políticas humanitárias que orientem a interação entre voluntárias e grupos atendidos.

vi) Voluntárias: a atuação da RFCC, desde a fundação, é fortemente vinculada ao trabalho voluntário, o que tem raízes na própria origem da Rede Feminina no país. A motivação não está numa recompensa financeira ou material, conforme expõe Raíra: “quem sabe ainda a gente faz pouco, porque a vida da gente é uma passagem... Se você for olhar bem, o que fica?”. A entrevistada Bartira ressalta o sentido de ser voluntária quando afirma: “voluntária não é só quando a gente não tem nada para fazer. Voluntária é compromisso! Tem que vir, tem que ter no coração, senão não fica [...]. Voluntária é um chamamento”.

A diretoria da RFCC é composta por vinte e quatro voluntárias, que também se revezam em diferentes atividades do dia a dia da organização. Ao todo, são pelo menos quarenta voluntárias cadastradas. Entre as principais atividades desenvolvidas pelas voluntárias estão a realização de palestras, organização de eventos, a arrecadação de recursos, acompanhamento e apoio às pacientes em tratamento e do grupo PROVIM e administração geral da organização. O trabalho é uma mescla de motivação que, por vezes, está ancorada em valores espirituais, como demonstra Bartira: “[...] a gente só começa [...] mas sempre tem uma luz que te ilumina e te conduz para fazer as coisas”. Percebe-se também a forte relação de pessoalidade que as voluntárias mantêm com os doadores, a quem recorrem em situações pontuais e para atender demandas específicas.

Outro aspecto que veio à tona no processo de análise foi o fato de que, apesar da organização possuir um bom número de voluntárias, algumas acabam sobrecarregadas nas atividades, em especial, algumas integrantes da diretoria. Assim, é necessário que se encontrem formas de articulação que possibilitem uma melhor distribuição na execução das ações. A solução para um maior engajamento pode estar no envolvimento efetivo das voluntárias. Considerou-se conveniente que sejam realizadas mais reuniões que envolvam toda a equipe, para expor as dificuldades do grupo diretivo e buscar soluções compartilhadas.

4.3 O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO

O processo de PEP foi desenvolvido na RFCC de Chapecó para estimular a reflexão sobre o contexto e na forma como alterá-lo, quando pertinente, na finalidade, capacidade e competências existentes ou quais serão necessárias para atingir os fins da organização. Foram realizados três *workshops*, com duração aproximada de duas horas e meia cuja síntese é relatada na sequência.

O primeiro *workshop* enfocou a identidade organizacional. Foi efetuado o resgate histórico da organização e identificados os mandatos (ordenamento) para entender a trajetória da organização, suas finalidades e possíveis limitações. Abrangeu ainda a discussão sobre a razão de ser da entidade e os valores considerados essenciais, intrínsecos e duradouros, bem como a prospecção das atividades que a entidade deve se concentrar no futuro.

Por meio do segundo *workshop* deu-se continuidade ao processo de construção do PEP para a RFCC de Chapecó. Iniciou-se com o embasamento teórico, com vistas à capacitação sobre a abordagem em foco, o ambiente interno da organização, com as forças e fraquezas e, o ambiente externo, com as ameaças e oportunidades. Foram formados grupos com integrantes intencionalmente distribuídos, para que fossem discutidos os aspectos propostos, com posterior preenchimento dos formulários síntese para exposição e discussão em plenária. Após a interação coletiva, troca de informações e argumentações, os formulários foram adequados e complementados com os resultados das discussões.

O terceiro *workshop* iniciou com a visualização da estrutura completa do PEP proposto e embasamento teórico para retomar o conceito de estratégia como um conjunto de ações, que procura responder aos principais desafios do ambiente interno e externo, expressos na matriz SWOT, no intuito de tornar a organização efetiva e sustentável (SOUTO-MAIOR, 2012). Na sequência, foram formados grupos para que fossem discutidos e formulados os objetivos estratégicos da organização, a partir dos quais foram detalhadas as ações necessárias para que fossem atingidos. Foi possível formalizar objetivos estratégicos alinhados com a missão da organização, bem como, determinar ações futuras no intuito da continuidade e sustentabilidade da RFCC.

Por fim, os resultados foram consolidados no plano estratégico da RFCC de Chapecó para o período de 2017 a 2020, no qual cada objetivo estratégico foi desdobrado em ações, envolvendo “o quê”, “como”, a definição de prazo e de responsável.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo geral analisar a atuação da RFCC de Chapecó no intuito de orientar as ações futuras, alinhadas à missão e aos objetivos da organização. Para tanto, procedeu-se a descrição da trajetória da organização, em especial no período entre 2005 a 2014, avaliando as interligações e parcerias com a comunidade do entorno, o envolvimento do voluntariado, as principais ações desenvolvidas, culminando com a elaboração do planejamento estratégico participativo da RFCC de Chapecó para o período de 2017 a 2020. Com base nos principais resultados relatados, pode-se afirmar que os objetivos propostos foram atingidos.

O estudo se propôs a oferecer bases para aplicar e disseminar métodos e processos que levem à gestão estratégica, ajustados às necessidades da RFCC de Chapecó. Foi identificada a inexistência de um modelo de gestão na organização, o que favorece, em muitas ocasiões, um cotidiano turbulento quanto às rotinas operacionais e sobrecarga de trabalho nas mesmas pessoas. Entretanto, o processo de integração e interação proporcionado pela pesquisa possibilitou, pela primeira vez, um olhar do grupo dirigente sobre a organização de modo integral e a longo prazo, com a formalização de objetivos estratégicos e de ações necessárias para que sejam concretizados. A elaboração do PEP para o período de 2017 a 2020, ocorreu por meio da pesquisa-ação e teve por base metodologia proposta por Souto-Maior (2012),

com os ajustes pertinentes. Nos *workshops* ocorreram oportunidades para aprendizado e desenvolvimento por meio da ação/reflexão. Foram conciliadas as múltiplas perspectivas e diferentes valores, com interação comunicativa. Assim, os participantes capacitam-se como sujeitos conhecedores da própria realidade e participantes ativos na organização (SOUTO-MAIOR, 2012).

O estudo possibilitou, ainda, despertar o interesse das voluntárias em questões globais da RFCC de Chapecó, conhecer a totalidade das atividades desenvolvidas, demandas e responsabilidades, bem como destacar a importância do envolvimento e comprometimento de cada voluntária. Contribuiu para estimular o interesse da diretoria em adotar um enfoque estratégico na gestão. Defende-se que o exercício de acompanhamento e revisão constantes do processo de planejamento possibilitará à organização desenvolver *expertise*, agilidade e capacidade de superação e direcionar a tomada de decisões aos fins organizacionais e consequências estratégicas com vistas à eficácia organizacional e social (BRYSON, 2010).

As limitações identificadas decorreram da pouca disponibilidade de tempo da direção da organização para a realização dos *workshops*, do que decorreu a adequação das etapas e redução do número de encontros para as discussões do PEP. Quanto às recomendações, destaca-se a oportunidade para estudos futuros que estimulem outras entidades do terceiro setor a adotarem a abordagem da administração estratégica. Recomenda-se também dar continuidade e ampliar este estudo, com a verificação e acompanhamento da implementação do processo de PEP em organizações sem fins lucrativos, as dificuldades e os benefícios decorrentes.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

_____. **Implanting strategic management**. New Jersey, USA: Prentice Hall, 1984.

ANSOFF, H. I.; DECLERK, R. P.; HAYES, R. L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. [S.l.] 1991, v. 17, n. 1, p. 99-120.

BEGGY, T. Adapting the traditional business plan into social enterprises. **Pennsylvania CPA Journal**. v. 73, n. 1, 22, 2002.

BRYSON, J. M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement**. London: Jossey-Bass, 1988.

_____. The future of public and nonprofit strategic planning in the United States. **Public Administration Review**. [S.l.] v. 70, p. 255-267, Dec. 2, 2010.

_____. **Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement**. 4 ed. San Francisco: Jossey-Bass. 2011.

ESTATUTO. **Rede Feminina de Combate ao Câncer de Chapecó**. 2006.

_____. **Rede Feminina de Combate ao Câncer de Chapecó**. 2014.

GIMENES, H. C. **Modelo de gestão estratégica em ONG de pequeno porte: caso da ONG hospitalhaços**. 2012. 89 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade Campo Limpo Paulista, São Paulo, 2012.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995.

_____. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI C. K., BANDEIRA-DE-MELO R., SILVA A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 4. p. 115-146.

HAFSI, T.; MARTINET, A. C. Estratégia e gestão estratégica das empresas: um olhar histórico e crítico. **Revista de administração contemporânea**, [S.l.] v. 12, n. 4, p. 1131-1158, 2008.

HENDERSON, B. D. The origin of strategy. **Harvard Business Review**, Cambridge, Massachusetts, USA, v. 67, p. 139-143, nov./dec. 1989.

HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Makron Books, 1999.

INCA - INSTITUTO NACIONAL DE CÂNCER. **Estatísticas do câncer**. Disponível em: <<http://www1.inca.gov.br/vigilancia>>. Acesso em: 8 out. 2015.

MINTZBERG, H. The strategy concept I: five Ps for strategy. **California Management Review**. v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.

MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia: um roteiro do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOTA, N. R. **Avaliação de projetos sociais em organizações do terceiro setor: um estudo de múltiplos casos em organizações de Belo Horizonte**. 2009. 182 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.

OLIVEIRA, A. L. M. **Administração estratégica em organizações filantrópicas: um estudo de caso em um hospital beneficente**. 2012. 112 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo. 2012.

OLIVEIRA, B.; ROSS, E. S.; ALTIMEYER, H. Y. Proposta de um modelo de planejamento estratégico para instituições sem fins lucrativos. **Revista da FAE**, [S.l.] v. 8, n. 1, p. 69-80, 2005.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. What is strategy? **Harvard Business Review**. Cambridge, Massachusetts, USA, v. 74, n. 6, p. 61-78, nov./dec. 1996.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, may/jun. 1990.

RFCC CHAPECÓ - Rede Feminina de Combate ao Câncer de Chapecó. **Entidade**. Disponível em: <<http://redefemininachapeco.org.br>>. Acesso em: 30 set. 2015.

RFCC FLORIANÓPOLIS - Rede Feminina de Combate ao Câncer Florianópolis. **Histórico da RFCC Florianópolis**. Disponível em: <<http://www.rfcc.org.br>>. Acesso em: 30 set. 2015.

RIBEIRO, G. Perfil da Saúde das Mulheres de um Município da Região Sul do Brasil. **Saúde & Transformação Social/Health & Social Change**, v. 6, n. 1, p. 60-69, 2016. Disponível em: <<http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/saudeetransformacao/article/view/3130>>. Acesso em: 28 mai. 2016.

RICHARDSON, R. J.; ANHEIER, H. **Defining the nonprofit sector: a cross-national analysis**. Manchester: Manchester University Press, 1997.

RICHARDSON, R. J. A Emergência do terceiro setor - uma revolução associativa global. **Revista de Administração**, São Paulo, v.33, n.1, p 5-11, Jan/Mar 1998.

_____. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

SOUTO-MAIOR, J.; ALTERESCU, X. F. Planeação estratégica participativa para a efetividade e a sustentabilidade das organizações da sociedade civil. In: MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Sustentabilidade: aids e sociedade civil em debate**. Brasília: Ministério da Saúde, 2004. p. 64-75.

SOUTO-MAIOR, J. **Planeação estratégica e comunicativa**. João Pessoa, PB: Editora Universitária da UFPB, 2012.

_____. Estratégias comunicativas para efetividade e sustentabilidade. **Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional**, [S.l.] v. 1, n. 2, p. 141-155, 2013.

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 11. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo, Atlas: 2011.

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