



**UFOP**  
Universidade Federal  
de Ouro Preto

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO - UFOP**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - ICSA**  
**COLEGIADO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**



**ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO DA PANDEMIA COVID-19 POR**  
**ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR ATUANTES EM OURO PRETO-MG**

**Vitória Beatriz Corradi**

**Mariana**

**2023**

**VITÓRIA BEATRIZ CORRADI**

**ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO DA PANDEMIA COVID-19 POR  
ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR ATUANTES EM OURO PRETO-MG**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito parcial à obtenção de título de bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Fernanda Maria Felício Boava

**Mariana**

**2023**

## SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

C823e Corradi, Vitoria Beatriz.

Estratégias de enfrentamento da pandemia COVID-19 por organizações do terceiro setor atuantes em Ouro Preto - MG. [manuscrito] / Vitoria Beatriz Corradi. - 2024.

38 f.: il.: color., tab..

Orientadora: Profa. Dra. Fernanda Maria Felício Macedo Boava. Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Associações sem fins lucrativos. 2. COVID-19, Pandemia de, 2020. 3. Planejamento empresarial. I. Boava, Fernanda Maria Felício Macedo. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 616.9(815.1)

Bibliotecário(a) Responsável: Essevalter De Sousa - Bibliotecário Coordenador  
CBICSA/SISBIN/UFOP-CRB6a1407



## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Vitória Beatriz Corradi**

**Estratégias de enfrentamento da pandemia COVID-19 por organizações do terceiro setor atuantes em Ouro Preto-MG**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração

Aprovada em 17 de janeiro de 2024

### Membros da banca

Dra. Fernanda Maria Felício Macedo Boava - Orientadora Universidade Federal de Ouro Preto  
Dra. Ana Flávia Rezende - Universidade Federal de Ouro Preto  
Dra. Ambrozina de Abreu Pereira - Universidade Federal de Ouro Preto

Fernanda Maria Felício Macedo Boava, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 29/01/2024.



Documento assinado eletronicamente por **Fernanda Maria Felício Macedo Boava, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 21/01/2024, às 23:26, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.ufop.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0654037** e o código CRC **AA410EE7**.

## **DEDICATÓRIA**

A todos que contribuíram e demonstraram  
apoio para a realização deste trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a minha família, principalmente, aos meus avós Maria Aparecida e Milton, que sempre estiveram presentes em toda a minha vida e foram os meus maiores exemplos e incentivadores.

Aos meus colegas de turma pelos conhecimentos, amizade e ajuda ao longo de nossa caminhada.

Aos meus amigos e familiares que estiveram ao meu lado e presenciaram a minha trajetória e contribuíram para a realização deste.

Aos professores da UFOP pelos conteúdos, conhecimentos e experiências repassados ao longo desta caminhada, todos foram importantes.

Em especial agradeço minha orientadora, Profa. Dra. Fernanda Boava, por seus ensinamentos, apoio, paciência e dedicação. Sem sua contribuição à realização deste trabalho não seria possível.

Vá até onde a sua vista alcançar e, ao chegar  
lá, você conseguirá enxergar mais longe.

*J. P. Morgan*

## RESUMO

O advento da Pandemia COVID-19, em meados de 2020, afetou a sociedade em âmbito global e ocasionou muitos desafios tanto para a sobrevivência dos indivíduos como das organizações, em especial, as provenientes do Terceiro Setor, cujo os recursos são, em grande parte, dependentes de doações da comunidade. Nesse cenário epidêmico, a escassez de recursos e protocolos de segurança com limitações sociais ligadas a prevenção e combate da Pandemia refletiram diretamente na captação dos recursos destinados ao Terceiro Setor. Em face dessa contextualização, o presente trabalho apresenta como problema de pesquisa a seguinte questão: Quais estratégias de enfrentamento da pandemia COVID-19 foram adotadas por organizações do Terceiro Setor atuantes em Ouro Preto – MG? Para isso, foram entrevistados em caráter semiestruturado nove gestores de organizações do Terceiro Setor atuantes em Ouro Preto-MG. Os dados coletados foram analisados via técnica de análise de conteúdo possibilitando a emergência de seis unidades categorizadas, sendo essas: Missão das organizações do terceiro setor realização de projetos, relação com a sociedade e com voluntários, planejamento estratégico e pandemia de COVID-19 e dificuldades enfrentadas. Por fim, pode-se concluir que essas organizações fixaram suas ações em estreitar seu relacionamento virtual com a comunidade, bem como, com os voluntários para manter-se presente e atuante na comunidade nesse período pandêmico. E, necessitam profissionalizar sua gestão e desenvolver uma atitude técnica para dar seguimento as suas missões.

**Palavras-chave:** Estratégia; Organizações do Terceiro Setor; Pandemia COVID-19.

## ABSTRACT

The advent of the COVID-19 Pandemic, in mid-2020, affected society globally challenges for both the survival of individuals and organizations, especially those from ....., whose resources are largely, dependent on donations from the community. In this epidemic scenario, the scarcity of resources and security protocols with social limitations linked to preventing and combating the Pandemic directly reflected in the capture of resources destined for the Third Sector. In view of this contextualization, the present work presents the following research problem: What strategies to combat the COVID-19 pandemic were adopted by Third Sector organizations operating in Ouro Preto-MG? To this end, nine managers from Third Sector organizations operating in Ouro Preto-MG were interviewed in a semi-structured manner. The collected data were analyzed via content analysis technique, enabling the emergence of six categorized units, these being: mission of third sector organizations carrying out projects, relationship with society and volunteers, strategic planning and the COVID-19 pandemic and difficulties faced. Finally, it can be concluded that these organizations focused their strategic actions on strengthening their virtual relationship with the community, as well as with volunteers to remain present and active in the community during this pandemic period. And, they need to professionalize their management and develop a technical attitude to carry out their missions.

**Keywords:** Strategy; Third Sector Organizations; COVID-19 Pandemic.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Quadro 1:</b> Processo de Planejamento Estratégico.....	14
<b>Quadro 2:</b> Os setores com relação aos recursos e sua finalidade.....	16
<b>Quadro 3:</b> Roteiro de entrevista semiestruturado .....	18
<b>Quadro 4:</b> Área de atuação das organizações .....	19
<b>Quadro 5:</b> Unidades Categorizadas .....	21
<b>Quadro 6:</b> Unidade Categorizada I .....	22
<b>Quadro 7:</b> Unidade Categorizada II .....	23
<b>Quadro 8:</b> Unidade Categorizada III .....	25
<b>Quadro 9:</b> Unidade Categorizada IV .....	26
<b>Quadro 10:</b> Unidade Categorizada V .....	27
<b>Quadro 11:</b> Unidade Categorizada VI .....	29
<b>Figura 1:</b> Estrutura Teórica do Alinhamento Estratégico.....	14
<b>Figura 2:</b> Áreas centrais e atividades principais das Organizações do Terceiro Setor.....	19
<b>Figura 3:</b> Matriz de relacionamento entre Estratégia e Organizações do Terceiro Setor.....	32

## SUMÁRIO

<b>1.INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2.ESTRATÉGIA .....</b>	<b>12</b>
<b>3. ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR.....</b>	<b>15</b>
<b>4. METODOLOGIA.....</b>	<b>17</b>
<b>4.1 Delineamento e processo de coleta de dados.....</b>	<b>17</b>
<b>4.2 Processo de análise de dados.....</b>	<b>20</b>
<b>5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>21</b>
<b>5.1 Categorias de análise .....</b>	<b>21</b>
<b>5.2 Análise dos dados .....</b>	<b>22</b>
<b>5.3 Análise conjunta.....</b>	<b>31</b>
<b>6.CONCLUSÃO .....</b>	<b>33</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>34</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Com o advento da pandemia COVID-19, em função da propagação do coronavírus -CoV-2, a população e as organizações em âmbito mundial sofreram impactos de forma repentina e o isolamento social tornou-se o principal protocolo de segurança para o combate ao contágio da doença.

E, no Brasil, os efeitos econômicos sofridos em função da pandemia também foram expressivos, mesmo com algumas propostas de auxílios fornecidos pelo governo, diversas organizações não conseguiram sobreviver à crise sanitária vivenciada, uma vez que 10,1 milhões ou 58,9% de organizações no país suspenderam seu funcionamento temporariamente. (SEBRAE, 2020).

Diante desse contexto instável que a economia mundial e nacional enfrentou foi importante que os gestores focassem em lidar com problemas cotidianamente, buscando compreender melhor cada aspecto que se projeta no ambiente externo ao seu negócio. Nos dizeres de Camargo (2014, p.2) “não há uma regra pronta que deve ser seguida para se ter êxito em momentos de instabilidade. Cada empresa deve trabalhar de acordo com sua realidade”.

Assim, considerando que a pandemia COVID-19 afetou de forma distinta diferentes setores econômicos, optou-se por se investigar no presente trabalho o Terceiro Setor por suas especificidades quanto a arrecadação e gestão de recursos e emprego de mão de obra voluntária.

Para compreensão do conceito de Terceiro Setor recorre-se a Santos (2012, p.13) que define o Terceiro Setor como aquele que atua “exclusivamente com preocupações e práticas sociais, executando atividades sem fins lucrativos e promovendo a geração de bens e serviços de caráter público, como ONGs (Organizações Não Governamentais), as instituições religiosas, as entidades beneficentes, os centros sociais e os clubes”.

Desse modo, observa-se que o Terceiro Setor não é somente composto por ONGS (Organizações Não Governamentais) e se aplica a essa definição empresas de iniciativa privada que não possuem o objetivo de adquirir lucro e nem de se beneficiar financeiramente e que prestam serviços públicos (Heckert, 2020).

Uma justificativa para o surgimento desse setor econômico se deve a evolução da demanda por educação, saúde, entretenimento, entre outros, que são necessários à sobrevivência e ao bem-estar dos cidadãos. Com isso, as organizações e a sociedade de uma forma geral fazem surgir setores que são responsáveis por tentar suprir tais carências sociais (Silva e Fernandes, 2015)

Vale pontuar que esse setor é marcado ainda pela presença de voluntários, ações de filantropia e caridade. Logo, as organizações desse segmento possuem elementos estruturais e operacionais distintos, se comparados ao estado e mercado, sendo fundadas por indivíduos para geração de ganhos para a sociedade. Devido a isso, as organizações do Terceiro Setor se concentram em ações direcionadas para a educação, saúde, cultura, serviço social, religião, defesa de direitos, meio ambiente e associações profissionais (Pereira et al., 2013).

Uma vez caracterizado essa questão dos objetivos sociais, sem finalidade lucrativa, com presença de voluntários e arrecadação através de doações e editais públicos, tem-se que o Terceiro Setor possui particularidades que o torna mais vulnerável a crise. Segundo um estudo do censo GIFE - Grupo de Institutos Fundações e Empresas (2020) 73% dos gestores já apontam diminuição na captação de recursos com a pandemia e 65% preveem reduções futuras.

Logo, o futuro desse setor vai estar diretamente ligado as tentativas de inovação para adaptação às novas realidades, uma vez que a oposição ao novo e diferente pode representar uma abertura para o processo de falência (Ribeiro, 2020).

Dessa maneira, essa demanda por inovação e novas formas de operacionalização do Terceiro Setor em tempo de Pandemia o conecta cada vez mais a temática estratégica. Diante desse novo cenário, muitas dessas organizações agiram de forma similar as empresas privadas buscando se adaptar para conseguir garantir a sua sobrevivência.

Logo, o Terceiro Setor careceu de estratégia para lidar com os efeitos da Pandemia COVID-19. A gestão estratégica consiste em um conjunto de atividades e processos que as organizações utilizam para coordenar e alinhar continuamente seus recursos e diretrizes com a missão, visão e valores em toda a organização (Oliveira et. al, 2012).

Em face desse contexto pandêmico associado as especificidades do Terceiro Setor e sua consequente demanda por gestão estratégica, o presente estudo pretende responder a seguinte questão de investigação: quais são as estratégias organizacionais empregadas por gestores do Terceiro Setor atuantes em Ouro Preto-MG para enfrentamento a Pandemia COVID-19?

Com isso, o propósito da pesquisa consistiu em relacionar estratégia e Terceiro Setor no contexto da Pandemia COVID-19, focando no ano de 2020, que representou o primeiro contato com as incertezas desse cenário. Dessa forma, foi realizada uma investigação em campo de caráter qualitativo, sendo entrevistados de forma semiestruturada nove gestores de organizações do Terceiro Setor atuantes na cidade de Ouro Preto-MG. Espera-se com isso contribuir para compreensão dos temas Terceiro Setor, estratégia e Pandemia COVID-19 em perspectiva holística.

## 2. ESTRATÉGIA

Estratégia consiste em uma palavra de etimologia grega, proveniente do termo *strategos*. Essa origem do vocábulo o relaciona com a questão militar, uma vez que a semântica da palavra *strategos* se liga a um general em comando planejado de um exército. O emprego desse termo em contexto organizacional ocorre pós segunda Guerra Mundial, quando o conceito de estratégia passa a ser objeto de interesse acadêmico no campo da pesquisa em administração (Macedo, Boava e Antonialli, 2012).

A partir desse marco histórico, passaram a ser realizados diversos estudos sobre estratégia, o que gerou muitas contribuições de numerosos autores, com diferentes visões sobre o que vem a ser estratégia.

Para Chandler (1962), a estratégia representa a determinação das metas e objetivos primordiais e de longo prazo de uma organização e a adoção de ações e alocações de recursos necessários para atingir esses objetivos.

Já para Porter (1986), a estratégia significa desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou realizar as mesmas atividades de maneira diferente atribuindo a organização um posicionamento de mercado com vantagem competitiva.

Por sua vez, Prahalad e Hamel (1990) pontuam que a essência da estratégia está em desenvolver vantagens competitivas de forma mais ágil que a capacidade de imitação dos seus concorrentes atuais.

Tem-se ainda a estratégia como um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo na visão de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Logo, observa-se que esses autores clássicos apresentam definições diversas acerca de estratégia, E, ainda que não seja possível, apresentar uma única definição legitimada de estratégia, é possível evidenciar que algumas questões relacionadas a mesma são presentes entre grande parte desses conceitos, como: alcance de metas, padrão de comportamento, plano de regras para tomada de decisão, relação com o meio, vantagem competitiva, entre outros aspectos (Nicolau, 2001).

A partir dessas definições, construídas por bases diversas de muitos pesquisadores, observa-se o caráter multifacetado do estudo da estratégia. Nesse contexto, Mintzberg e Quin (2001) expandem sua área de investigação propondo quatro tipos de estratégias, assim descritas:

- Estratégia pretendida ligada ao plano, pensamento e projetos elaborados antes da execução de algo.

- Estratégia deliberada consiste naquilo que se consegue implementar no decorrer da execução de algo.
- Estratégia emergente é o que se faz estrategicamente durante o processo, no entanto, não estava previsto no plano original
- Estratégia realizada é o resultado final gerado a partir da junção de todas as estratégias listadas anteriormente (Mintzberg e Quin, 2001).

Dessa forma, pode-se constatar que a estratégia conversa fortemente com o ambiente organizacional, já que há uma negociação com o mesmo acerca das condições de execução, ou não, do planejado. Assim, deve-se haver disponibilidade para mudar o planejado, caso note-se que a alteração é mais vantajosa em termos de competitividade (Mintzberg e Quin, 2001).

Convém destacar ainda que quase nunca as estratégias são puramente deliberadas ou emergentes, uma vez que, se a estratégia fosse puramente deliberada, significaria que não houve aprendizado; enquanto se ela fosse totalmente emergente, denotaria uma falta de controle absoluto (Macedo, Boava e Antonialli, 2012).

Desse modo, necessário se faz compreender como a estratégia se configura na prática organizacional, ou seja, como se processa o planejamento estratégico.

A concepção de planejamento estratégico remota da revolução industrial, a partir da metade do século XVIII até meados do século XIX, estando relacionada à criação de mercados consumidores de massa e produção em escala (Bomtempo, 2000).

Observa-se, assim, que o estudo do planejamento estratégico é em termos de produção de conhecimento recente. Mas, o que vem a ser de fato planejamento estratégico?

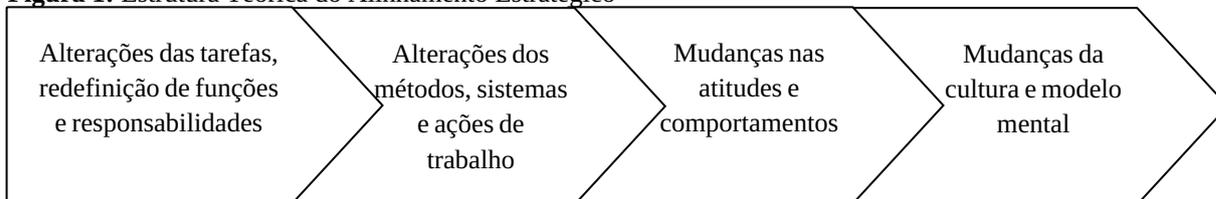
Para Ackoff (1976), o planejamento estratégico representa um processo de longo prazo, que lida com decisões de efeitos duradouros que sejam difíceis de se modificar.

Pode-se apresentar ainda a definição de Drucker (1998) do planejamento estratégico um conjunto sistemático e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões; e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Na visão de Oliveira (2004), por sua vez, o planejamento estratégico consiste em um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente.

Observa-se, desse modo, que o planejamento estratégico pode ser compreendido como um processo para se administrar uma empresa em constante interação com o seu ambiente, mantendo-o alinhado as estratégias da empresa. A seguir, o esquema de Costa (2004) explica essa ligação entre estratégia e planejamento estratégico.

**Figura 1:** Estrutura Teórica do Alinhamento Estratégico



Fonte: Adaptado de Costa, (2004)

Pode-se, por conseguinte, afirmar que o planejamento estratégico é a ferramenta para a execução de uma estratégia formada que geralmente pretende definir o futuro da empresa de acordo com os objetivos globais traçados.

Dessa maneira, o planejamento estratégico como um processo é feito em etapas ou fases. Há diversos autores que estabelecem uma ordem cronológica de procedimentos para que esse possa ser elaborado.

Almeida (2003) aponta que o processo de planejamento estratégico é formado de cinco etapas, conforme quadro apresentado na sequência.

**Quadro 1 -** Processo de Planejamento Estratégico

Orientação	Diagnóstico	Direção	Viabilidade	Operacional
Missão	Aspectos internos	Estratégia	Demonstração de Resultados	Ações
Vocação	Análise ambiental		Balanços	Cronograma
Visão	Campo de Atuação	Objetivos	Índices Mutações	Controle

Fonte: Adaptado de Almeida (2003)

Já para Oliveira (2004) não há uma ordem cronológica do processo de planejamento estratégico melhor que a outra. Ocorre que cada proposta tem uma finalidade distinta, e cabe a gestor escolher se no âmbito da sua realidade faz-se necessário primeiro formular estratégias ou analisar o ambiente interno e externo da empresa. Tudo está ligado a fase do ciclo organizacional a qual a empresa está posicionada. Destaca-se, assim, que uma orientação não sobrepõe a outra, mas independente da orientação que se adote para realizar um planejamento esse sempre deve ser executado de forma alinhada, conforme discutido oportunamente.

Vale ainda ponderar que a maior parte das discussões do planejamento estratégico envolve a formação e implantação de estratégias deliberadas, ou seja, a empresa antecipa os acontecimentos do meio ambiente e desenvolve um plano de ação prévio para responder a esses eventos de forma a maximizar os seus resultados.

Portanto, nota-se a existência de uma literatura robusta sobre estratégia, processo estratégico e planejamento estratégico em organizações. Desse modo, tem-se a seguir a apresentação do estado da arte na investigação acerca do Terceiro Setor para que na análise de dados dessa investigação esses estudos teóricos possam se conectar para embasar os resultados da pesquisa.

### **3. ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR**

Como uma das ações pioneiras do Terceiro Setor no Brasil tem-se a criação da Santa Casa de Misericórdia, de natureza assistencialista, ligada a ordens religiosas (Irmandade da Santa Casa de Misericórdia, 2012).

Todavia, em termos de legislação, apenas ao final da década de 90, foi promulgada a denominada Lei do Terceiro Setor, a qual definia a nomenclatura denominada Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, as OSCIPs (Brasil, 1999). Com esta lei, foi permitido as pessoas jurídicas, de direito privado, mas, sem fins lucrativos, requererem a qualificação de OSCIP, para assim, estabelecer parcerias.

Dessa maneira, as organizações do Terceiro Setor, no Brasil, tiveram dificuldades em relação as suas regulamentações e passaram por um processo moroso. Pois, somente em 2014 foi aprovada uma lei n° 13.019/2014 referente ao Novo Marco Regulatório das organizações da Sociedade Civil (MROSC) que contempla as parcerias estabelecidas entre o Estado e as instituições sociais (Brasil, 2014).

Fischer e Falconer (1998) apontam que o responsável pela popularização do termo Terceiro Setor no país foi o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) que possui empresas, fundações empresariais e institutos ligados a empresas, voltados para o suporte a causas sociais.

Para compreender melhor o conceito de Terceiro Setor, Fernandes (1994) explica que o primeiro setor é o governo, ou seja, o Estado realizador de ações em prol público, nas quais a origem e a utilização dos recursos são para o coletivo, sendo esse o responsável pelas questões sociais. O segundo setor consiste na iniciativa privada, no qual os recursos particulares são revertidos em benefício próprio.

Já o Terceiro Setor representa uma atuação pública não estatal, formado a partir de iniciativas privadas, voluntárias, sem fins lucrativos, no sentido do bem comum (Fernandes, 1994).

Assim, tem-se um quadro, na sequência, para ilustrar essa classificação:

**Quadro 2:** Os setores com relação aos recursos e sua finalidade

<b>Setor</b>	<b>Recurso</b>	<b>Finalidade</b>
1º Setor - Estado	Público	Público
2º Setor - Mercado	Privado	Privado
3º Setor – Sociedade Civil Organizada	Privado - Público	Público

Fonte: Lobo (2007)

Desse modo, pode-se perceber que o espaço de surgimento do Terceiro Setor se deve à falta de efetividade do Estado (Primeiro Setor) em conseguir manter sanadas de forma integral às necessidades da sociedade nos mais diferentes campos, como saúde, educação, lazer, meio ambiente, permitindo que os movimentos sociais vindos da sociedade civil criassem uma forma de organização específica: a de fins públicos, sem ser pertencente ou diretamente relacionada ao Estado (Duarte, Cavalcante e Marques, 2017).

Assim, organizações Terceiro Setor representam na conceituação de Naves (2003) um agrupamento de atividades de importância pública, espontâneas, não governamentais e não lucrativas, desenvolvidas em prol geral da sociedade, de forma autônoma, sem relação com Estado e Iniciativa Privada, ainda que possa receber apoio por parte de ambos.

Desse modo, vários tipos de organizações podem ser considerados do Terceiro Setor. Fischer e Falconer (1998) refletem quais as organizações podem fazer parte desse setor heterogêneo e pontuam as organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP), entidade beneficente, institutos, fundações e organização não governamental (ONG).

No tocante ao termo ONG (Organizações não Governamentais) modalidade de organização do Terceiro Setor mais difundida, tem-se que foi empregado pela primeira vez em um encontro das Organizações das Nações Unidas (ONU) em 1950. As ONGS foram criadas com o propósito de suprir as necessidades da sociedade que não eram supridas pelo Estado (Machado, 2012).

Para Machado (2012), Organizações Não Governamentais – ONGs são entidades que são juridicamente criadas sob o formato de fundação, associação e sociedade civil, todas sem fins lucrativos, declaradamente autônomas e pluralistas, apresentando em seus Estatutos compromisso com a construção de uma sociedade democrática, participativa e com o fortalecimento dos movimentos sociais de caráter democrático.

As ONGs brasileiras segundo dados do Instituto de Pesquisa e Economia Aplicada – IPEA apresentam seus investimentos mais direcionados a comunidades carentes, como em saúde, educação, alimentação, esporte e cidadania (Tachizawa, 2004).

Portanto, no Brasil a importância do Terceiro Setor reside na execução de ações públicas que saem do domínio estatal e passam a ser encampadas por organizações da sociedade civil atuando na luta contra a desigualdade social e demais problemas como a questão ambiental.

E, para essa missão do Terceiro Setor, seja bem desenvolvida, Carvalho (2012) chama a atenção para a gestão dessas organizações. Uma Organização do Terceiro Setor não pode apresentar diferenças significativas da gestão de uma organização privada, uma vez que as duas são afetadas por questões similares e devem superar adversidades para conseguirem resultados.

Desse modo, o presente estudo relaciona estratégia e Terceiro Setor frente ao cenário pandêmico. Para isso, detalha-se a seguir a trajetória de pesquisa.

## **4. METODOLOGIA**

### **4.1 Delineamento e Processo de coleta de dados**

A presente pesquisa pode ser classificada, como qualitativa visto que aborda questões ligadas ao processo de emprego da estratégia por gestores de organizações do Terceiro Setor atuantes em Ouro Preto-MG para lidar com a Pandemia de COVID-19. Logo, o foco é sujeito que significa os fenômenos vividos no âmbito social.

Para Triviños (1987), a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave, obtendo o foco no processo e não especificamente nos resultados.

No mais, em termos de delineamento a presente pesquisa pode ser considerada ainda como descritiva. A pesquisa é descritiva, referindo-se à descrição do que se processa em uma realidade definida para estudo (Gil, 2008). E a pesquisa a ser realizada visa expor a realidade das organizações do Terceiro Setor objeto de estudo, tal qual foi vivenciada por seus gestores, sem fazer inferências ou tentando estabelecer relações de causa e efeitos entre as variáveis.

Para o processo de coleta de dados foram selecionadas organizações do Terceiro Setor atuantes em Ouro Preto e, com isso, realizadas entrevistas com gestores dessas direcionada ao período de tempo em que ocorreu a pandemia de COVID-19, com recorte temporal no ano de 2020, período de impacto inicial da mesma, visando obter informações de como a estratégia foi empregada para superar os desafios desse momento.

A opção pelo recorte espacial circunscrito a cidade de Ouro Preto-MG se justifica pela acessibilidade e conveniência de acesso aos dados por parte do pesquisador.

As entrevistas foram semiestruturadas, gravadas e transcritas. Foi esclarecido aos sujeitos colaboradores o anonimato em relação a participação na pesquisa. O roteiro de investigação abordou questões em relação a gestão da organização, a relação dos funcionários e voluntários com a organização, a escassez de recursos, tempo de fechamento, isolamento social, entre outras questões que refletiram no Terceiro Setor.

Vale pontuar que a entrevista semiestruturada alterna questões fechadas e abertas sendo que o entrevistado apresenta liberdade para expor suas considerações sobre o tema, podendo ir além da questão formulada (Minayo, 2010).

Como critério de identificação dos sujeitos de pesquisa foi empregada a técnica bola de neve, conhecida também como *snowball*, na qual um indivíduo indica o outro. As entrevistas foram finalizadas por verificação do ponto de saturação, quando as respostas das entrevistas apresentaram um conteúdo de teor mais repetitivo.

Para Sanchez e Nappo (2002), a opção pelo encontro de sujeitos de pesquisa por meio da bola de neve, a partir dos informantes determinantes, permite que os pesquisadores fiquem próximos da população estudada além de fornecer subsídios para a construção de instrumentos que possam futuramente agregar ao estudo.

A seguir, apresenta-se as perguntas base que foram utilizadas para as entrevistas.

**Quadro 3:** Roteiro de entrevista semiestruturada

01	Descreva as principais características e objetivos da sua organização.
02	Fale sobre a sua experiência como gestor.
03	Existe planejamento estratégico na gestão da organização pela qual é responsável?
04	A organização está realizando algum projeto no momento? Qual?
05	A organização gerou empregos no período pandêmico?
06	Como ficou a relação organização com os voluntários durante a pandemia?
07	Qual a relação da organização com o meio ambiente e projetos sustentáveis?
08	Houve algum projeto que não foi realizado em função da pandemia? Explique.
09	Qual o maior desafio enfrentado na captação de recursos durante a pandemia?
10	Como é a relação da organização com os seus doadores e quais mudanças ocorreram durante a pandemia?
11	Como é a relação da comunidade com a organização? Houve percepção de mudança nesse sentido durante a pandemia?
12	Quais os principais problemas enfrentados pela organização durante a pandemia?
13	Quais foram às estratégias organizacionais adotadas durante o período pandêmico?
14	Foi possível identificar algum retrocesso durante a pandemia?
15	Aponte as principais expectativas organizacionais para o período pós-pandemia.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Os nove gestores de organizações do Terceiro Setor entrevistados possuem seu campo de atuação em Ouro Preto-MG e as entrevistas foram realizadas no primeiro semestre de 2023. Eles foram instruídos em responder os questionamentos focados no ano de 2020 devido ao impacto inicial e desconhecido do enfretamento da pandemia. A seguir, tem-se ainda a área de atuação das organizações em estudo.

**Quadro 4:** Área de atuação das organizações

1	Defesa e proteção dos animais
2	Unidade de conservação ambiental
3	Rede de apoio às pessoas com deficiência intelectual ou deficiência múltipla
4	Projeto social através do esporte
5	Serviços de acolhimento aos idosos
6	Defesa e proteção dos animais
7	Auxílio a pacientes carentes
8	Organização social
9	Promover o desenvolvimento sócio educacional de jovens na comunidade

Fonte: Sistematizado pela autora (2023).

Na figura 2, a seguir, tem-se a representação das três áreas centrais que representam as organizações do Terceiro Setor investigadas nesse estudo e suas principais atividades.

**Figura 2:** Áreas centrais e atividades principais das Organizações do Terceiro Setor



Fonte: Sistematizado pela autora (2023).

Há um grupo de organizações voltadas para a área de inclusão social, no qual as organizações de Terceiro Setor têm como objetivo intensificar sua relação com a sociedade, seja com pessoas que portam algum tipo de deficiência, indivíduos marginalizados pela sociedade e até mesmo para criar conexões ou apoiar uma determinada temática. De forma, que criam mobilizações, ações e eventos para conscientizar a comunidade, e até mesmo conseguir arrecadar fundo para a sua causa.

Já na área de proteção animal, tem como foco proteger os animais indefesos, que em alguns casos, são maltratados e que não possuem acesso a água potável e alimentação, vivendo em condições precárias. De modo que, segundo uma pesquisa feita pelo OMS (2022), estima que existam mais de 30 milhões de animais abandonados no Brasil. Destes, 20 milhões são cachorros e 10 milhões são gatos (Reis e Paes, 2023). Então, muitas dessas organizações promovem ações voltadas a conscientização da sociedade e feiras de adoção.

E, por fim, a preservação ambiental, que tem como finalidade trazer uma conexão da comunidade com o meio ambiente, tendo consciência da sua importância e que deve existir zelo e cuidado com a natureza. Com isso, promove eventos que permite que os indivíduos possam ter mais contato com o meio ambiente.

Assim, mesmo que em algumas organizações a sua causa possa ser semelhante, cada uma tem suas próprias especificações. Mas o seu grande ponto em comum, é que todas têm como objetivo sensibilizar e conscientizar a sociedade.

Tem-se na sequência apresentação da técnica empregada para interpretação dos dados coletados *in loco*.

#### **4.2 Processo de análise de dados**

Para o processo de análise de dados foi empreendido um estudo detalhado das respostas apresentadas pelos gestores de organizações do Terceiro Setor. Para isso, recorreu-se a técnica análise de conteúdo, um conjunto de procedimentos de análise das comunicações visando alcançar um conhecimento sistemático e objetivo do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que disponibilizam aos investigadores a capacidade de fazer inferências acerca dos textos (Bardin, 2011).

Para Chizzotti (2010), a análise de conteúdo permite extrair dos dados coletados significados temáticos ou os significantes lexicais, por meio dos elementos mais simples de um texto. Tal extração pretende garantir a imparcialidade objetiva do estudo desses dados.

A realização da análise de conteúdo se divide em três etapas: pré análise do material coletado (leitura detalhada), exploração do material (identificação das categorias de análise) e, por fim, interpretação dos resultados (Bardin, 2011).

Pelo ponto de vista de Flick (2009), a análise de conteúdo apresenta estruturas refinadas de análise do material coletados. Nessa mesma linha, Chizzotti (2010) pontua que essa técnica visa desvelar o significado das comunicações, seu conteúdo aparente ou oculto.

Nesse estudo realiza-se a análise de conteúdo fechada, na qual os temas estão definidos previamente de acordo com o roteiro semiestruturado de entrevista e orientam o tratamento dos dados. Com isso, após a realização da análise do conteúdo advindo das entrevistas elaborou-se a matriz de relacionamento entre estratégia e Terceiro Setor considerando ainda o referencial teórico construído.

## 5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

### 5.1 Categorias de análise

As temáticas apresentadas foram formadas por frases que constituem sentido para esta pesquisa, estas categorias de análise tornaram-se pertinentes no decorrer da coleta de dados e provocaram atenção do pesquisador. Assim, as unidades de sentido extraídas dos relatos dos gestores entrevistados foram analisadas inicialmente de forma individual e, posteriormente, relacionando os conteúdos em perspectiva conjunta.

Considera-se pertinente percorrer caminhos de análise relacionando a adoção de práticas de estratégia organizacional das organizações do terceiro setor alinhada ao momento de crise trazido pela Pandemia COVID-19, tendo em vista a utilização de ações estratégicas com a finalidade de superar a adversidade presente nesse contexto.

As unidades categorizadas exprimem as especificidades relacionadas ao conteúdo proposto para a investigação com eixos temáticos relacionados a pergunta central de pesquisa, efetuando, assim, a análise de conteúdo fechada, sendo essas:

**Quadro 5: Unidades Categorizadas**

1	Missão das organizações do Terceiro Setor
2	Realização de projetos
3	Relação com a sociedade e com voluntários
4	Planejamento estratégico
5	Pandemia de COVID-19 e dificuldades enfrentadas
6	Ações de enfrentamento da pandemia de COVID-19

Fonte: Elaboração própria (2023).

Vale pontuar que para a apresentação das unidades categorizadas foram extraídas frases das entrevistas realizadas com os nove gestores sujeitos de pesquisa. Esses foram identificados pela inicial G- Gestor e, por números estabelecidos na sequência que as entrevistas foram desenvolvidas, assim, G01, corresponde ao primeiro sujeito entrevistado e, desse modo, sucessivamente.

## 5.2 Análise dos dados

A seguir tem-se a primeira unidade categorizada, evidenciando o significado das organizações do terceiro setor:

**Quadro 6: Unidade Categorizada I**

<b>Gestores</b>	<b>Missão das organizações do Terceiro Setor</b>
G01	“Dar voz a quem, por vezes, não tem como gritar por ajuda de forma clara.”
G02	“É uma Unidade de Conservação, para visitas ambientais, ecoturismo, esportes e lazer”.
G03	“É uma organização social sem fins lucrativos, formada por pais, amigos e pessoas com deficiência intelectual e múltipla que unidos por objetivos comuns buscando construir uma sociedade mais justa igualitária”. “Sua missão primordial é atribuir novo sentido a vida das pessoas com deficiência intelectual por meio de ações integradas e de defesa de direitos, como caminho de transformação de vida atrelados a esta missão.”
G04	“Trabalhar com crianças o social, inclusão, desenvolvimento e o rendimento esportivo”.
G05	“Prestação de serviços de acolhimento institucional para idosos”. “Garantir cada vez mais um ambiente que proporcione as pessoas idosas acolhidas: assistência material, moral, intelectual, social e espiritual, em condições de liberdade e dignidade, visando a preservação de sua saúde física e mental prestando assistência gratuita, de acordo com suas possibilidades e o estabelecido na legislação em vigor”.
G06	“Sensibilizar a população e as autoridades no sentido de assegurar o bem-estar animal, promovendo a adoção responsável, castração como meio de prevenção contra a superpopulação de animais domésticos, evitando posterior abandono. ” “Lutar por mudanças nas leis para punir quem maltrata, acumula ou os desampara”.
G07	“A defesa e promoção da vida, promovendo a liberdade, igualdade e justiça, eliminando as discriminações, preservando os direitos de ir e vir.”
G08	“Tem como objetivo evangelizar os jovens por meio de encontro único anual e sequência de atividades para manter firme a fé e a aliança com Deus”
G09	“Levar seus projetos sociais às comunidades, expandindo sua área de atuação, formando os multiplicadores do conhecimento, ou seja, capacitando as pessoas para o trabalho onde estão inseridas, evitando assim o êxodo e garantindo a sustentabilidade familiar e, com isso, contribuir para o desenvolvimento sustentável de Ouro Preto e Região, promovendo o bem-estar da população”.

Fonte: Elaboração própria (2023).

Nesta primeira unidade, os gestores descrevem, um pouco sobre sua organização e quais as suas principais prioridades frente as necessidades da sociedade. Com isso, é possível identificar há algumas semelhanças nessas respostas, já que os gestores junto com as suas respectivas organizações que fazem parte do Terceiro Setor atuantes em Ouro Preto, estão em uma busca constante por melhorias, para que, assim, consigam junto com a sociedade trazer mais resultados para a população, de forma que auxilie na sua longevidade e bem-estar.

Para Armani (2001), as organizações não governamentais vão sendo chamadas a sobreviverem a contexto de crise de diversas naturezas se mantendo sustentáveis. Para o desenvolvimento da missão, visão e valores, essas instituições necessitam contar com pessoas, parcerias com empresas, governo, apoio de instituições religiosas e, também, gerar renda própria.

Vale destacar que apesar de algumas organizações que fizeram parte da presente pesquisa não possuírem a mesma área de atuação, é perceptível que todas têm como sua principal missão trazer melhorias para a população e tudo o que abrange a sociedade, como auxiliar no desenvolvimento da comunidade e no desenvolvimento dos indivíduos, principalmente, aqueles que, em muitos casos, são marginalizados.

Tem-se o objetivo de trazer igualdade e proporcionar condições de melhorias, de forma que consigam oportunidades para garantir um futuro digno ao seu público-alvo. E ainda assegurar que as suas necessidades básicas sejam atendidas, como ter um lar com segurança alimentar, roupas, a oportunidade de frequentar uma escola e estar inserido em um ambiente em que o indivíduo possa se desenvolver socialmente.

Assim, nesse propósito de servir a comunidade, há ainda a necessidade de cuidar dos animais indefesos que em muitos casos, são maltratados e passam privações. Eles também fazem parte do ecossistema e precisam de proteção. Nos dias de hoje, as causas animais e em questões ambientais ganham mais destaque a cada dia, de forma que é preciso cuidar dos nossos animais e também da natureza. De forma que algumas dessas instituições tem como meta criar uma relação maior e mais consciente da sociedade para com essas causas.

Dando continuidade, a seguir tem-se a segunda unidade categorizada, evidenciando a relação das organizações de Terceiro Setor com a realização de projetos:

**Quadro 7:** Unidade Categorizada II

<b>Gestores</b>	<b>Realização de projetos.</b>
G01	“Conscientização, monitoramento, audiências de DDS (diálogo diário de segurança) e palestras.”
G02	“Quanto a projeto, nosso carro forte é o Escola vai ao Parque, no qual trazemos crianças e adolescentes das escolas para vivenciar um dia no Parque”. “Nessas visitas, além de trilhas, conversamos sobre conscientização, preservação e conservação do meio ambiente”.
G03	“Projetos como construção de um bloco de saúde, uniforme, comprar um novo veículo, equipar salas de saúde e nova contratação de pessoal. ” “Durante a pandemia somente a parte administrativa estava funcionando, então ficou direcionado a captação de recursos para encaminhar para os alunos e suas famílias.”
G05	“Implantamos recentemente um projeto de instalação de usina fotovoltaica, garantindo assim o uso de energias sustentáveis, minimizando o consumo de energia elétrica”. “Estamos também em processos de implantação de Sistemas para reaproveitamento de água de chuva para consumo na lavanderia da instituição”.
G06	“Buscamos construir ações para evitar os maus-tratos aos animais. ” “Castração a baixo custo, auxílio a pessoas em situação de acumulação de animais”.
G07	“Ajuda nas necessidades médias das pessoas como agasalhos, remédios, distribuição de cestas básicas, documentação...reforma de casa paroquial e arquidiocesano nas Missões, romarias do trabalho das águas, na luta pelos direitos das mulheres, dos trabalhadores”.

	“Ocorre a parceria com a Prefeitura com a participação de diversos membros das diversas secretarias”.
G08	“Os projetos têm sido voltados para evangelização e encontro anual. Entretanto já foram realizadas campanhas, tarde de lazer para crianças como parceiros/colaboradores, entre outras atividades”.

Fonte: Elaboração própria (2023).

As organizações do Terceiro Setor estão em uma constante busca para conscientizar a população, sendo também um meio de conseguir apoio e recursos para a sua causa. Com isso, o planejamento e a realização de projetos são essenciais nas organizações.

Assim, Albuquerque (2006) ao definir o terceiro setor como organizações sem fins lucrativos e não governamentais, visa ocasionar a geração de serviços de cunho público. Já que são organizações, em função de suas peculiaridades, tem como finalidade reduzir a falta de efetividade do Estado, fornecendo subsídio aos mais marginalizados frente a sociedade.

Em alguns casos, as organizações do Terceiro Setor conseguiram parcerias com outras empresas, tanto com empresas estatais ou privadas. De forma que conseguissem realizar a elaboração de um projeto que obtenha um alcance melhor e que traga mais resultados positivos e visibilidade para as organizações do Terceiro Setor e suas causas.

Com isso, seus projetos não se resumiam somente em fazer melhorias para sua organização e sim para a toda a sociedade. Na maioria dos casos, a realização de projetos está relacionada com os recursos que a organização tem disponível, pois quanto mais recursos, mais oportunidades as organizações possuem de fazer melhorias e de conseguir alcançar um maior número de pessoas.

Assim, ainda é possível identificar que um dos objetivos principais quando se trata de projetos está ligado diretamente à população. De modo que, quando mais a visibilidade uma organização possuir, maior será o seu alcance e o seu número de apoiadores, de forma que isso pode resultar em mais voluntários, mais recursos e mais apoio da sociedade nas causas humanizadas, proteção a animais e sustentabilidade.

Com isso, é possível identificar por meios dos projetos atuais que existe um esforço das organizações entrevistadas para conseguir manter uma relação com a sociedade. Para que assim, todos consigam estar inseridos em um mesmo local, de modo que possam sempre expandir o escopo e público-alvo de seus projetos.

Dando continuidade, a seguir, uma nova unidade categorizada abordando a questão das organizações do Terceiro Setor junto à sociedade e os voluntários.

**Quadro 8:** Unidade Categorizada III

Gestores	Relação com a sociedade e os voluntários
G01	“Não possuímos doadores fixos, as pessoas fazem doações espontâneas.” “A população não entende justamente as limitações por sermos integralmente voluntários.”
G02	“Temos alguns voluntários que auxiliam em atividades de preservação”
G03	“Por questões de saúde, mesmo após a pandemia a instituição ainda não abriu vaga para voluntários”. “Não houve doações nem da comunidade e nem das empresas privadas que já tinham o costume de fazer doações”. “Defino a relação como parceira, apesar de que no período pandêmico houve uma grande queda das doações e recursos disponíveis”.
G04	“Não trabalhamos com voluntários, apenas com remuneração dos professores, estagiários e monitores”. “Uma ótima relação”.
G05	“Devido as medidas de restrição e isolamento social impostas pela pandemia, o acesso dos voluntários na instituição foi suspenso”. “Observamos a diminuição das doações de bens e insumos pela comunidade, ocasionado, principalmente, pelas medidas de isolamento social, dificultando a ida dessas pessoas até a nossa instituição”. “Percebeu-se um pouco o afastamento da comunidade, pelas medidas impostas e também pelo receio de contaminação, em especial quando o lar enfrentou o primeiro surto”.
G06	“Nos questionaram sobre a não realização das feiras de adoção.” “Houve uma queda significativa no número de voluntários”. “Falta de voluntários e dificuldade de encontro para fazer as atividades”
G07	“A comunidade é muito participativa e solidária, procurando ser o apoio ao desenvolvimento das diversas ações.”
G08	“A relação com a comunidade é ótima.”. “As relações enfraqueceram um pouco pois nesse período o grupo parou as atividades solidárias” .
G09	“Sempre tivemos um bom diálogo, e isso não mudou na pandemia”. “Uma relação boa”.

Fonte: Elaboração própria (2023).

A análise dessa Unidade Categorizada desvela duas linhas de pensamentos. Algumas repostas se referem a época antecessora à pandemia, e outras à época da pandemia.

Assim, no período anterior a pandemia, foi possível identificar que as organizações conseguiam ter um contato maior e mais participativo com a comunidade, e que em alguns casos, recebiam mais doações e, assim, tinham mais recursos.

Já no período durante a pandemia, algumas instituições ficaram completamente sem doações e pelas restrições da pandemia de COVID-19, que restringia o contato físico, essa relação, em muitos casos, ficou escassa.

Assim, as organizações de Terceiro Setor tiveram que atuar de forma reduzida, tanto em suas ações, como em relação aos recursos e pessoal, pois com as restrições, houve uma queda significativa de trabalhadores e voluntários.

As organizações sofreram com a falta de recursos e insumos para conseguir manter os seus voluntários ativos, principalmente, com toda a insegurança que acarretou a população as consequências vivenciadas pela propagação da COVID-19.

A relação das organizações do terceiro setor atuantes em Ouro Preto com os voluntários, ficou quase inexistente. De forma que, muitas dessas organizações não tiveram recursos e nem estrutura para manter esse contato.

Com isso, mesmo após a pandemia de COVID-19 e as dificuldades enfrentadas, muitas organizações conseguiram se reestruturar, mas essa relação com os voluntários ainda se encontra em processo de reconstrução. Muito se deve ao fato da não procura dos indivíduos, pois algumas instituições estão com poucos ou nenhum voluntário.

A seguir, tem-se a apresentação da quarta Unidade Categorizada.

**Quadro 9:** Unidade Categorizada IV

<b>Gestores</b>	<b>Planejamento estratégico</b>
G01	“Muitos eventos de adoção, capacitações, mutirões”.
G03	“Existe um plano de ação que é feito anualmente. Nele apresenta as demandas e necessidades de instituição”.
G04	“Aumentar o número de criança”.
G05	“A Instituição executa o serviço mediante elaboração de Planejamento Estratégico, desenvolvidos pelas áreas internas com objetivo de qualificar o serviço prestado a pessoa idosa institucionalizada e suas famílias”.
G07	“Reuniões em que se discutem as estratégias buscando parcerias e envolvendo os assistidos”.
G08	“O planejamento estratégico é importante para um bom funcionamento das atividades e facilidade para concluí-las.”
G09	“Contribuir para o desenvolvimento sustentável de Ouro Preto e região, promovendo o bem-estar da população, ser reconhecida como entidade mais representatividade de Ouro Preto, pelas suas políticas públicas buscar sustentabilidade econômica e financeira”.

Fonte: Elaboração própria (2023).

Pode-se observar, que algumas das organizações do Terceiro Setor atuantes em Ouro Preto, fazem um planejamento estratégico anual de acordo com os objetivos e necessidades da organização e da sua causa defendida.

Já outras, reconhecem a importância do planejamento estratégico dentro das instituições, mas não possuem um planejamento estruturado e formal, concebendo a estratégia como uma prática cotidiana, como reuniões, eventos, encontros, metas.

Em alguns casos, é identificável um planejamento somente sobre uma ação específica, de modo que os objetivos a longo prazo, análise dos ambientes internos e externos não são contemplados como em um planejamento estratégico formal. Assim, o planejamento fica restrito em uma organização de uma ação isolada, o que pode acabar restringindo a viabilidade de melhorias, tanto dentro da organização, como para quem se beneficia com o seu trabalho.

E, para Ciribeli et al. (2014), o termo planejamento estratégico passou a ser empregado na gestão das organizações para propagar a elaboração de um padrão ou plano que relacione as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização de forma coerente, integrada e mais eficiente.

Assim, uma estratégia bem formulada auxilia a ordenar e angariar os recursos de uma organização fundamentadas em suas competências internas, análises das mudanças no ambiente e providências para lidar com contingências (Mintzberb e Quinn, 2001).

Por sua vez, na quinta Unidade Categorizada tem-se a chegada da pandemia COVID-19 nas organizações do Terceiro Setor e as suas principais dificuldades enfrentadas.

**Quadro 10: Unidade Categorizada V**

<b>Gestores</b>	<b>Pandemia COVID-19 e dificuldades enfrentadas</b>
G01	“Adequação no formato online, para adaptar à realidade na qual algumas ações foram retomando até a atualidade”. “Alguns parceiros tiveram dificuldade financeira e a impossibilidade de venda de artesanato, menor adesão às rifas, o próprio desemprego”. “Maior abandono e maus tratos”
G03	“Não houve novas contratações nem no período pandêmico e pós-pandêmico”. “Não houve captação de recursos, que contribuía, com a preocupação de recursos e crise sanitária, não estava mais fazendo doações”. “Não houve doações nem da comunidade e nem das empresas privadas que já tinham o costume de fazer doações”. “Falta de recursos financeiros, estrutura para que as pessoas pudessem trabalhar de forma correta e segura e a falta de doações tanto no sentido financeiro como em relação a materiais de higiene”
G04	“Diminuição de recursos”.
G05	“As atividades externas foram suspensas desde a pandemia e ainda não foi possível retomá-las, para garantir a segurança dos idosos acolhidos. “O maior desafio foi pelo aumento dos custos para garantir o pleno atendimento a todos os idosos acolhidos”. “Ausência e diminuição de Recursos Humanos; Dificuldade de apoio do poder público; Controle e Mitigação de surtos na instituição; muitos óbitos entre os idosos da instituição”.
G06	“Tem sido um desafio, sobretudo, financeiro”. “As feiras de adoções foram suspensas durante a pandemia”. “Houve queda significativa de doações durante a pandemia, embora o número de animais abandonados tenha se aumentado”. “O aumento significativo de animais abandonados”.
G07	“A falta de ter contato direto com os assistidos e com os participantes”. “Os trabalhos praticamente estacionaram e não houve avanços”
G08	“Com este hiato da pandemia, alguns encontros e colaborações permaneceram paralisadas”. “Não foi possível realizar o encontro e aumentar o número de membros”. “Essa descontinuidade presencial fez com que parte da essência e objetivo central do movimento se perdesse um pouco”.
G09	“Na pandemia o projeto ficou paralisado e, depois, deu início ao módulo híbrido”. “Muitos alunos não voltaram para o projeto”.

Fonte: Elaboração própria (2023).

A pandemia de COVID-19 trouxe consigo, não somente a crise financeira que afetou as instituições e a população, mas acarretou também na crise sanitária e na grande taxa de mortalidade causada pelo coronavírus, refletindo em desafios para as organizações do Terceiro Setor atuantes em Ouro Preto.

Com isso, as dificuldades enfrentadas pelas organizações do Terceiro Setor não foram somente financeiras, como em relação as doações que eram recebidas e foram interrompidas, apesar de que esse foi o fator mais desafiante para as instituições. Já que se viram de portas fechadas, sem recursos e, inicialmente, sem nenhum apoio significativo, seja do governo e de outras empresas privadas, pois tal apoio, como as iniciativas criadas pelo governo, surgiram quando a epidemia já estava no seu auge.

Essa realidade não afetou somente as organizações atuantes em Ouro Preto- MG. Assim, em função da Pandemia e seu longo período de isolamento muitas organizações do Terceiro Setor sentiram impactos em proporções consideráveis. De acordo com o estudo "O impacto da COVID-19 nas organizações da sociedade civil brasileiras", MOBILIZA (2020) mostra, que 87% relataram ter toda ou parte de suas atividades principais interrompidas ou suspensas por conta da pandemia; e 73% disseram que houve queda significativa da captação de recursos no período.

Assim, as instituições se viram não somente com falta de recursos, mas com falta de materiais essenciais e desprovidos de mão de obra, ou seja, pessoal qualificado para atuar junto com as restrições impostas pela pandemia.

De forma que, esse período de crise foi bastante complexo para as organizações, pois elas enfrentavam um cenário de desconhecido, que não foi previsto por nenhuma instituição, e certamente não havia uma estratégia de enfrentamento para essa situação.

Com isso, as restrições vigentes, como distanciamento social, resultaram na paralização de muitos projetos que estavam em atuação dentro das organizações e, até mesmo, o planejamento de projetos futuros, que com a situação de instabilidade, principalmente, em relação aos recursos financeiros, não foi possível ser colado em prática.

A escassez de recursos, afetou não somente os projetos planejados pelas instituições, mas também a relação das organizações do Terceiro Setor com a sociedade, principalmente, com os seus funcionários e voluntários, pois nesse período não houve novas contratações e muitos colaboradores tiveram que ser afastados de sua função por causa do risco de contaminação.

De forma que não houve novas contratações nesse período de tempo. A contratação de novos funcionários é uma questão para algumas das organizações, que em alguns casos, não

conseguiram recuperar todos os seus alunos e indivíduos que faziam parte dos projetos vigentes.

Além disso, a chegada da pandemia de COVID-19, trouxe consigo a instabilidade psicológica dos indivíduos, que foram afetados significativamente pelo cenário de crise financeira, falta de insumos e de matérias de higiene. Assim, o isolamento social foi um fator para a saúde emocional e psicológica dos indivíduos.

O surgimento de uma nova realidade, tanto para as organizações, como para os indivíduos, resultou na necessidade da sociedade de se adaptar as novas mudanças e restrições. De forma que, com o afastamento dos cidadãos, em prol da sua própria segurança, as organizações buscaram um método no qual seria possível, mesmo com o distanciamento, estar conectado com as pessoas e com as organizações.

Com isso, uma alternativa viável e mais prática para as organizações do Terceiro Setor, foi se fazer mais presente nas redes sociais visando interagir e inserir tantos os colaboradores das organizações quanto o seu público-alvo. Sendo também, um método usado para auxiliar no alcance de mais visibilidade para as suas causas defendidas.

Assim, para Mckeown (2013), uma vez que a empresa já possua uma estratégia pretendida, ela deve ser acompanhada, mas não somente quanto ao desempenho financeiro, deve-se analisar os objetivos, medidas, alvos e iniciativas no tocante aos processos, ao aprendizado organizacional e clientes.

De modo que, as instituições que estavam ativas na pandemia, tiveram que se reestruturar profundamente para conseguir sobreviver nesse período de crise mundial.

Por fim, as ações das organizações do Terceiro Setor atuantes em Ouro Preto no período pandêmico, consiste na sexta Unidade Categorizada.

**Quadro 11:** Unidade Categorizada VI

<b>Gestores</b>	<b>Ações de enfrentamento da pandemia COVID-19</b>
G01	“Adequação no formato online, para adaptar à realidade onde algumas ações foram retomando até a atualidade”. “Adequação a rotina online e ausência de eventos presenciais”. “Lives e intensificar a conscientização por grandes mídias”. “Retomada do fluxo de rotinas presencial e captação de parceiros novos”
G03	“A captação de recursos para encaminhar para os alunos e suas famílias”
G04	“Ocorreu aula on-line durante toda a pandemia”. “Reduzimos a quantidade de crianças no mesmo horário e aumentamos mais turmas, contratamos mais colaboradores, o uso de álcool, gel, termômetro e máscara”. “Retorno das competições e avaliações”.
G05	“Suspensão das visitas; Suspensão das atividades dos voluntários; Captação de recursos junto aos órgãos Municipal, Estadual e Federal para garantir o atendimento as necessidades dos

	assistidos; Reforço nas medidas de segurança (distanciamento, uso de EPIs, Lavagem das Mãos)”.
G06	“Visamos ações que controle a superpopulação de animais e consequentemente a transmissão de zoonoses”. “Buscamos construir ações para evitar os maus-tratos aos animais”. “Fizemos lives educativas e intensificamos a divulgação pelas redes sociais”. “Reorganizar a equipe de voluntários para assumir as atividades da ONG”.
G07	“Durante a Pandemia ocorreram muitas doações em recurso, cestas básicas, máscaras”. “O trabalho foi de forma online”. “Que os trabalhos voltem a ser dinâmicos no alcance de nossos objetivos superando os problemas e proporcionem a melhoria das condições de vida digna e fraterna a todos(as)”.
G08	“Alguma já foram alcançadas, pois o encontro anual foi realizado, a família cresceu, o envolvimento e colaboração da comunidade conosco foi positiva e bem receptiva” .“O próximo passo é fomentar as obras de caridade, sociais e de evangelização como era feito”
G09	“Se organizar para trabalhar home office e preparar aulas em modo híbrido”. “Afastar as pessoas que tinham comorbidades, trabalhar em home office e finalizar as presenciais e iniciar aulas híbrida”. “Atender mais alunos e criar novos projetos”.

Fonte: Elaboração própria (2023).

Com o novo cenário, as organizações do Terceiro Setor atuantes em Ouro Preto, adotaram as medidas de segurança, para que, assim, mesmo com as restrições, fosse possível que as organizações conseguissem atuar.

Logo, seguindo as recomendações impostas, pessoas com comorbidades foram afastadas das suas atividades, e foi adaptado o trabalho de home office, para os trabalhos que eram possíveis de serem executados dessa maneira. Então, desenvolveu-se lives, palestras e grupos online, para que, tanto as organizações, como os indivíduos conseguissem manter um tipo de contato entre eles.

Assim, foi criada uma nova realidade, na qual todos tiveram que se adaptar, como o trabalho em home office e as aulas online, já que inicialmente, o contato físico, por questões de segurança, estava totalmente suspenso. Com isso, a nova forma de se socializar e manter contato uns com outros, era somente online, principalmente, por meio das redes sociais.

Com isso, não houve nenhuma estratégia criada para esse momento de crise. Já que, para elaborar estratégias que sejam mais adaptáveis as alterações futuras, é necessário que os estrategistas concentrem suas inspirações e insights sobre o futuro e que não apenas se ocupem de encontrar soluções para problemas no presente (Aurik, Jonk e Fabel., 2014).

### 5.3 Análise conjunta

Com o advento da pandemia COVID-19, houve um impacto significativo não somente para com as organizações do Terceiro Setor atuantes em Ouro Preto, mas com toda a população mundial, pois resultou em um período repleto de incertezas, que ameaçou não somente a vida das organizações, como também da sociedade.

De modo que, restringiu as ações de quase todas as instituições e acarretou muitos desafios para as organizações, que se viram obrigadas a adotar novas medidas de ação, para que assim, mesmo com as limitações geradas, conseguissem continuar realizando o seu trabalho sem arriscar nenhuma vida, para que assim o vírus não se espalhasse.

Nesse breve lapso de tempo, as organizações tiveram que se reestruturar completamente, pois a pandemia acarretou algumas consequências, como uma crise sanitária, falta de insumos, tanto para as organizações, como para a sociedade, falta de recursos e falta de pessoal qualificado para atuar junto com as restrições impostas naquele período de tempo.

Assim, muitos parceiros das organizações do Terceiro Setor, não conseguiram manter o auxílio que forneciam, sendo a questão financeira, um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações do Terceiro Setor atuantes em Ouro Preto. Com isso, as organizações se viram obrigadas a adotar novas medidas de atuação, tanto para a captação de recursos, como para a realização das suas atividades, pois para que a doença não se propagasse, o contato físico foi restrito.

Dessa forma, pode-se listar os principais desafios elencados pelas organizações do Terceiro Setor entrevistadas como perda de doações, redução no trabalho voluntário, interrupção de projetos e ações, adaptações ao trabalho remoto e emprego de mídias sociais.

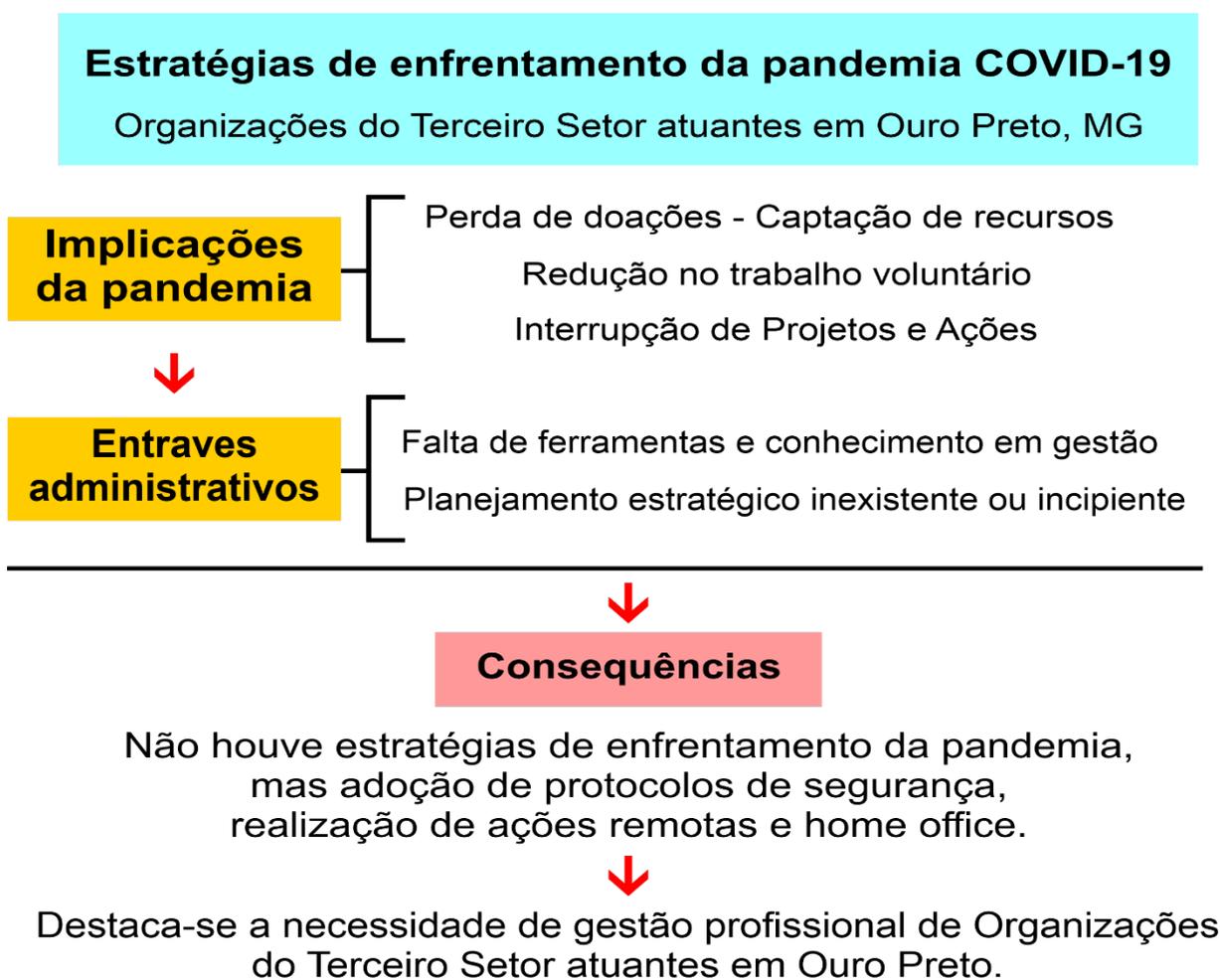
Ao diagnosticar essas questões observou-se que a gestão das organizações em estudo apresenta pouca proximidade com a gestão estratégica. A administração das mesmas é processada de forma mais reativa ao ambiente e menor grau de conhecimento técnico. O planejamento estratégico é praticamente inexistente em termos formais. O seu conceito foi confundido com organização de ações ou etapas de projetos.

Diante disso, as estratégias de enfrentamento adotadas pelas organizações do Terceiro Setor de Ouro Preto apresentaram um caráter bastante instrumental, como: adoção dos protocolos de segurança, realização de eventos e ações de forma remota, trabalho home office. Entre as novas medidas de atuação que as organizações adotaram, uma delas foi se fazer mais presente nas redes sociais, por meio de lives, aulas online, palestras, entre outros.

Com isso, uma forma de arrecadação encontrada por essas intuições, foi a realização de sorteios de forma remota, como a venda das rifas e, assim, possibilitou uma forma de arrecadação dinheiro.

E, tais medidas se assemelham muito as práticas adotadas pelo mercado em geral durante a pandemia, não contemplando em nenhum aspecto as particularidades do Terceiro Setor. A seguir, tem-se a figura 3 ilustrando esse contexto.

**Figura 3** – Matriz de relacionamento entre Estratégia e Organizações do Terceiro Setor atuantes em Ouro Preto no período pandêmico



Fonte: Sistematizado pela autora (2023)

Conforme sistematizado na figura, constata-se que as organizações do Terceiro Setor adotaram uma postura reativa de contingenciamento de acordo com as demandas do ambiente. Não possuem gestão estratégica e atuam com o baixo emprego de ferramentas de gestão. Como as organizações do Terceiro Setor são muito próximas de objetivos sociais, humanos e ambientais, muitas vezes, seus gestores podem ter menor compreensão de seu cunho corporativo.

Nesse âmbito, o presente estudo contribui por indicar necessidade de profissionalização da gestão do Terceiro Setor no contexto do município de Ouro Preto. Há que se ter foco na missão da organização, mas essa precisa ter efetividade operacional, tática e estratégica para maximizar seus resultados e escopo de atuação.

## **6.CONCLUSÃO**

O presente estudo buscou identificar quais foram as estratégias de enfrentamento da pandemia de COVID-19 por organizações do terceiro setor atuantes em Ouro Preto- MG. Já que a pandemia trouxe consigo grandes consequências e desafios, tanto para as organizações privadas quanto para as organizações do Terceiro Setor.

De modo que foi um período repleto de incertezas, uma pandemia mundial, que desencadeou uma crise sanitária e escassez de insumos. Com isso, tanto as organizações, como a população se viu obrigada a adotar novos hábitos para garantir a sua sobrevivência e seu bem-estar.

Assim, com a sociedade impactada pela epidemia, as organizações de Terceiro Setor, que em grandes casos, a maior parte dos seus recursos provém de doações e ajuda de terceiros, se viu carente de recursos e de insumos. De forma que, foram obrigadas a buscar novas alternativas para garantir a sobrevivência da organização.

Logo, o surgimento da crise trazida pela pandemia causada pelo coronavírus, refletiu em uma nova realidade para a população e as organizações. De modo que buscaram soluções, que mesmo com o isolamento, ainda tivessem contato com a sociedade. Assim, grande parte das organizações do terceiro setor atuantes em Ouro Preto se fizeram mais presente nas redes sociais, realizando lives e até mesmo sorteios para arrecadação de recursos.

Sendo um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações, a falta de recursos, pois as doações diminuíram drasticamente e houve também a falta de materiais de higiene, como o álcool em gel, um dos itens que teve uma alta demanda durante a pandemia e que chegou a ficar em falta em alguns lugares.

Assim, mesmo com as dificuldades enfrentadas, foi possível identificar uma união maior da sociedade com a comunidade. De modo que, mesmo com os desafios diários trazido pela epidemia e a falta de funcionários qualificados para lidar com uma crise sanitária, em algumas instituições foi identificado um maior relacionamento entre a organização e a população. De tal forma, que a sociedade ficou mais solidária.

As organizações de Terceiro Setor atuantes em Ouro Preto conseguiram passar por esse período pandêmico e aos poucos foram recuperando o que foi perdido durante a pandemia, se reestabeleceram e já possuem um planejamento dos próximos passos a serem seguidos, visando melhorias e mais alcance para com a população e com as suas causas.

Como limitações dessa pesquisa evidencia-se a realização de entrevistas com apenas os gestores das Organizações do Terceiro Setor, acredita-se que a pesquisa junto a demais funcionários e voluntários iria expandir a contribuição com maior material de análise provenientes de linhas de trabalho distintas.

Todavia, esse estudo indicou para estudos vindouros a necessidade da gestão baseada em conhecimentos técnicos científicos das organizações em estudo acerca da administração. Conclui-se que foram adotadas medidas ou ações pontuais e genéricas para enfrentamento da pandemia e não estratégias organizacionais que contemplassem as especificidades do Terceiro Setor.

Portanto, cabe ao Terceiro Setor em Ouro Preto-MG o desenvolvimento da compreensão desse como organização e não somente uma entidade de benfeitoria social e ambiental.

## REFERÊNCIAS

ACKOFF, R.L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1976.

ALMEIDA, M.I.R. **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2003.

ALBUQUERQUE, A. C. C. **Terceiro setor: história e gestão de Organizações**. São Paulo: Summus 2006.

ARMANI, D. **O desenvolvimento institucional como condição de sustentabilidade das ONGs no Brasil**. 2001. Disponível: <http://www.aids.gov.br/biblioteca/sustenta/desenol.htm>  
Acesso em: 18 de janeiro de 2024.

AURIK, J.; JONK, G.; FABEL, M. **The history of strategy and its future prospects**. Seoul: AT Kearney, 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edições 70, 2011.

BOMTEMPO, J. V. **Estratégias Competitivas**. Universidade Federal do Rio de Janeiro: ABIQUIM, INN, 2000.

BRASIL. **Entenda o MROSC: Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil: Lei 13.019/2014**. Secretaria de Governo da Presidência da República, Laís de Figueiredo Lopes, Bianca dos Santos e Viviane Brochardt – Brasília: Presidência da República, 2016.

BRASIL. **Lei 9.790/1999**. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9790.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9790.htm) >. Acesso em: 10 novembro 2012.

CAMARGO, J. Desafios da gestão empresarial. **Administradores**, 2023. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/desafios-da-gestao-empresarial>. Acesso em: 12 de julho de 2023

CARVALHO, A. O. Fatores críticos de sucesso na gestão de organizações não governamentais. ENAPEGS, 6., Eixo Temático 2: Gestão Social, Políticas Públicas e Território. **Anais...** São Paulo, 2012.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**. Chapters in the history of the American Industrial. Enterprise, Cambridge: MIT Press, 1962.

CIRIBELI, J. P.; Pires, V. A. V.; Braga, M. J. (2010). Do pensamento estratégico à gestão estratégica: um ensaio teórico sobre a origem e a evolução da estratégia empresarial. In: Anais... VII Congresso Virtual Brasileiro de Administração.

CHIZZOTTI, A. Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais. **Vozes**, 2010.

COSTA, J.G.C. **Planejamento estratégico como ferramenta de gestão**. In: Adcontar, Belém, v. 5, n.1. p. 15-34, junho, 2004.

DRUCKER, P. F., **Introdução à administração**. Tradução de Carlos A. Malferrari. 3. Ed. São Paulo : Pioneira, 1998.

DUARTE, I.; CAVALCANTE, C. MARQUES, R. Gestão de Pessoas no Terceiro Setor: motivações dos voluntários da Fundação Cidade Viva, **Organizações em contexto**, Vol. 13, n. 25, jan. - jun. 2017, p. 99 - 120.

FERNANDES, R. C. Privado, porém público: o terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro: Reulme-Dumará. 1994.

FISCHER, R. M. e FALCONER, A. P. Desafios da parceria governo e Terceiro Setor. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 12-19, jan./mar. 1998.

FLICK, U. Introdução à pesquisa qualitativa. 3 ed. São Paulo: **Artmed**, 2009.

GIFE. **Para 73% das OSCs, pandemia diminuiu na captação de recursos, aponta pesquisa**. 2020. Disponível em: <https://gife.org.br/para-73-das-oscs-pandemia-diminuiu-captacao-de-recursos-aponta-pesquisa/>. Acesso em:20 de maio de 2022.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: **Atlas**, 2008.

HECKERT, C. R. **Redes organizacionais no terceiro setor**. 252 p. Tese (Doutorado) Escola Politécnica de Engenharia USP, 2008.

IRMANDADE DA SANTA CASA DE MISERICÓRDIA. Disponível em: [http://www.scms.org.br/noticia.asp?codigo=44&COD\\_MENU=24](http://www.scms.org.br/noticia.asp?codigo=44&COD_MENU=24). Acesso em: 10 de novembro de 2022.

LOBO, G. D. **Organizações do terceiro setor**: diferenças técnicas entre ONGs e OSCIPs. 67 p. Monografia (Graduação). Centro Universitário de Brasília, 2007.

MACEDO, F. M. F; BOAVA, D. L. T; ANTONIALLI, L. M. A fenomenologia social na pesquisa em estratégia. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**. v. 13, p. 171-203, 2012.

MACHADO, A. O percurso histórico das ONGs no Brasil: perspectivas e desafios no campo da educação popular. João Pessoa: **Anais eletrônicos - UFPB**, 2012.

MCKEOWN, M. **Estratégia**: do planejamento à execução. São Paulo: HSM Editora, 2013.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 12 ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NAVES, R. Novas possibilidades para o desenvolvimento da cidadania In: PINSKY, J.; PINSKY, C. B.; **História da cidadania**. São Paulo: Contexto, 2003.

NICOLAU, I. **O conceito de estratégia**. 2001. Disponível em: [www.iscte.pt/Estrategial/conceito%20estrategia.pdf](http://www.iscte.pt/Estrategial/conceito%20estrategia.pdf). Acesso em: 15 de outubro 2022.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas. 20. Ed. São Paulo: **Atlas**, 2004.

OLIVEIRA, L. R. et al. Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. **Prod.**, São Paulo, v. 22, n. 1, p. 70-82, 2012.

PEREIRA, R. S. et al. Especificidades da gestão no terceiro setor. **Revista Organizações em Contexto**, v. 9, n. 18, p. 167-195, 2013.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, May/ Jun., p. 79-91, 1990.

REIS, L.; PAES, L.A.; **Abandono de Animais é crime**. 2023. Disponível: <https://noticias.unb.br/artigos-main/6573-abandono-de-animais-e-crime>. Acesso em: 30 de maio de 2023.

- RIBEIRO, A. **A importância do planejamento estratégico pós-pandemia**. 2020.  
Disponível em: <https://movimentasolucoes.com.br/a-importancia-do-planejamento-estrategico-pos-pandemia/> . Acesso em: 22 de abril de 2022.
- SANCHEZ, Z. V. D. M.; NAPP, S. A. Sequência de drogas consumidas por usuários de crack e fatores interferentes. **Revista Saúde Pública**, v. 36, p. 420-430, 2002.
- SANTOS, S. X. **Organização do terceiro setor**. Natal: EdUnP, 2012.
- SEBRAE. **O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios**. 2020.  
Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-impacto-da-pandemia-de-coronavirus-nos-pequenosnegocios,192da538c1be1710VgnVCM1000004c00210Arcrd>  
Acesso em: 24 de maio de 2022.
- SILVA, L. F.; FERNANDES, K. R. As Redes de Relações Intraorganizacionais para Prestar os Serviços do Terceiro Setor. **Reuna**, v. 20, n. 1, p. 45-72, 2015.
- TACHIZAWA, T. **Organizações não governamentais e terceiro setor**: criação de ONGs e estratégias de atuação. São Paulo: Atlas, 2004.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.