

CONTRIBUIÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

CARLOS, Deise Moreira
Universidade Federal do Pampa

PATIAS, Tiago Zardin
Universidade Federal do Pampa

1 INTRODUÇÃO

A economia mundial passou por mudanças, que trouxeram modificações como o avanço da tecnologia, aumento do desemprego, globalização dos mercados e aumento da competitividade empresarial. Tais mudanças, aliadas com o crescente número de cidadãos em estado de vulnerabilidade social e a imperfeição do Estado no atendimento às demandas sociais culminaram para o desenvolvimento do Terceiro Setor (MARÇON e ESCRIVÃO FILHO, 2001).

Este setor está emergindo e angariando um espaço sólido na sociedade, através da solução de problemas sociais e da discussão de políticas igualitárias eficazes, sendo que em pesquisa realizada pelas Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil – FASFIL - constata-se que existiam, entre os anos de 1995 e 2002, mais de 500 mil Organizações Sociais no país, cadastradas no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (ÁLVARES, 2007).

Esta expressiva expansão, tanto em números quanto em áreas de atuação, traz consigo uma maior responsabilidade dessas entidades em gerir o emprego de recursos públicos e privados nelas investidas, de forma justa e transparente. Para isso, se faz necessário a utilização de técnicas de gestão para que todo esforço utilizado na transformação de recursos, na maioria das vezes limitados, leve ao cumprimento dos seus objetivos. Nesse sentido, Tenório (2006) afirma que se tornou mais evidente a demanda das Organizações Não Governamentais - ONGs - por métodos de gestão que otimizem seus recursos, melhorem suas atividades rotineiras e ampliem as relações com outras organizações. Isso as leva ao estabelecimento de um processo de planejamento, sua tradução em um documento denominado plano e sua implementação.

Nesse contexto, difunde-se a prática do Planejamento Estratégico como forma de estabelecer estratégias, aperfeiçoar e captar recursos, conduzir o futuro organizacional de forma lógica e influenciar as transformações vindas do ambiente interno e externo à organização (ROSSI e LUCI, 2002; TENÓRIO, 2006). Apesar disso, deve-se levar em conta que as Organizações Sociais são privadas, mas com fins sociais; seus recursos provêm de fontes que não são os beneficiários diretos dos seus serviços, e o peso do aspecto financeiro na motivação de seus colaboradores é menor, se comparado com aqueles que atuam nas organizações de mercado (ZANNI, 2005). Todos esses fatores demonstram que essas organizações possuem características peculiares que as diferem daquelas que têm sido foco dos estudos em estratégia empresarial, ao longo das últimas décadas. Isto leva estudiosos como Carvalho (2004) a questionar até que ponto este conceito de estratégia, de caráter competitivo, e os métodos criados para desenvolvê-lo, são aderentes às características das organizações do Terceiro Setor. Tendo em vista que as organizações do Terceiro Setor não possuem fins lucrativos e, além disso,

elas possuem características diferentes das organizações privadas, onde comumente o Planejamento Estratégico é desenvolvido e implementado, torna-se viável que este estudo busque responder a seguinte questão problema: O Planejamento Estratégico pode contribuir na gestão de organizações do Terceiro Setor?

Com o intuito de encontrar uma resposta plausível para tal questionamento, o estudo foi orientado pelo objetivo principal de verificar de que forma o Planejamento Estratégico pode contribuir na gestão de organizações do Terceiro Setor. Para isso, buscou-se analisar comparativamente duas situações distintas quanto à utilização do Planejamento Estratégico.

2 METODOLOGIA (MATERIAL E MÉTODOS)

A fim de atingir os objetivos propostos, desenvolveu-se um estudo baseado no método comparativo, através da pesquisa de campo. O problema de pesquisa foi abordado de forma qualitativa, por meio de entrevistas semi-estruturadas. A população objeto do estudo foram as organizações do Terceiro Setor, entretanto, a amostra desta pesquisa foi composta por duas organizações Sem Fins Lucrativos, cadastradas no Conselho Municipal de Assistência Social, que prestam serviços na área da saúde em Sant'Ana do Livramento- RS. A primeira organização estudada denomina-se Associação Santanense do Deficiente Físico, e a segunda chama-se Liga Feminina de Combate ao Câncer, uma realiza o Planejamento Estratégico e a outra não realiza, respectivamente. O número de entidades selecionadas para pesquisa deu-se em função do método de amostragem por acessibilidade e do objetivo do estudo.

Os sujeitos selecionados e entrevistados foram os presidentes das organizações, por possuírem condições de fornecer dados necessários para a realização do estudo. Os dados obtidos através das entrevistas semi-estruturadas foram codificados, apresentados de maneira mais estruturada, analisados e interpretados.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após a análise das entrevistas foi possível constatar que a organização que possui Planejamento Estratégico estabeleceu sua visão e missão, obtendo, a partir da aliança destas definições, a base para a seleção e implementação de estratégias. Já a entidade que não realiza o Planejamento Estratégico, desconhece sua visão de futuro, tendo apenas estabelecido sua razão de existir.

Nesse sentido, cabe notar que há uma distinção bastante perceptível na forma como ambas as entidades lidam com a interação entre os acontecimentos ambientais. Sendo que a organização que projeta sua atuação consegue controlar suas inter-relações com o ambiente. Em contrapartida, a outra entidade estudada preocupa-se de forma bastante perceptível com os acontecimentos externos, focando, assim, na solução imediata de problemas sem programar-se para enfrentá-los.

Além disso, as metas da Assandef são colocadas de uma forma racional, apoiadas nas condições de alcançá-las. Embora a organização que não faz Planejamento Estratégico estabeleça suas metas, em número relativamente menor, não existe a sistematização de ações para alcançá-las.

Tais aspectos tornam mais visíveis as diferenças de gestão e desenvolvimento entre as organizações que realizam ou não Planejamento Estratégico.

4 CONCLUSÕES

O trabalho possuía como objetivo primordial, verificar se o Planejamento Estratégico pode contribuir com a gestão de Organizações do Terceiro Setor. Em razão a isto, buscou-se analisar comparativamente duas situações distintas quanto a utilização desta ferramenta de gestão em organizações Sociais.

Percebe-se que a utilização do Planejamento Estratégico contribui com a gestão das mesmas, ao passo que este processo possibilita a obtenção de diferentes formas de captação de recursos, a construção da visão de futuro organizacional e o aumento da transparência diante dos parceiros. Além de servir como base para o aumento da produtividade e qualidade dos serviços prestados, resultando no crescimento organizacional e sustentabilidade financeira.

Em contrapartida, a carência de instrumentos mais eficazes de gestão, sobretudo Planejamento Estratégico, é bastante perceptível. Do mesmo modo que sua importância é atribuída por ambas as organizações, independente da sua realização. Neste contexto, verifica-se que a não realização desta prática ocorre, na maioria das vezes, devido a falta de tempo disponível dos membros da diretoria e, por falta de conhecimento acerca dos métodos de desenvolvimento, não por preconceitos associados a ferramenta, que por muitas pessoas é considerada obsoleta.

Entretanto, a ausência desta técnica de gestão faz com que os gestores destas organizações não consigam visualizar o futuro da organização. Sem conhecer a verdadeira missão da organização, nem ter conhecimento a respeito do ambiente com quem mantém inter-relações essas entidades não conseguem criar estratégias para cumprir seus objetivos.

5 REFERÊNCIAS

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

ÁLVARES, P. O Terceiro Setor. Gestão municipal: cenários, desafios e mecanismos de controle. **Revista Brasileira de Administração**, n. 60, p. 44-48, 2007.

ANSOFF, H. I. ; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

CARVALHO, F. **Práticas de Planejamento Estratégico e sua aplicação em organizações do Terceiro Setor**, 2004. 204 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

COSTA, E. A. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. São Paulo. Saraiva 2007

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HITT, M.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E. **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MARÇON, D.; ESCRIVÃO FILHO, E. Gestão das Organizações do Terceiro Setor: um Repensar Sobre as Teorias Organizacionais. In: **ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**. Campinas, 2001. Anais... Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2001.

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

NOGUEIRA, A. J. F. M. **Teoria geral da administração para o século XXI**. São Paulo: Ática, 2007.

PEREIRA, J. M. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROSSI, C.A.V; LUCE, F. B. Construção de um modelo de Planejamento Estratégico baseado em 10 anos de experiência. In: **ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, Salvador, 2002. Anais... Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2002.

SANTOS, J.W. **A influência dos stakeholders na estratégia: um estudo de caso em uma organização do Terceiro Setor**. 2006. 128f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2006.