

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Sara Regina Hokai¹

RESUMO

O presente artigo descreve uma pesquisa teórica que teve como objetivo identificar as características levantadas em estudos que analisam a evolução da gestão estratégica, após esta análise inicial foi sugerida uma análise conceitual para abordar o tema no terceiro setor que se apresenta com organizações muito mais complexas no que tange o desafio gerencial.

PALAVRAS-CHAVE: ONGs; Gestão Estratégica; Estratégia; Terceiro-Setor

ABSTRACT

This paper describes a theoretical research that had as objective to identify the characteristics of the studies that analyze the evolution of the strategical management, after this initial analysis was suggested an analysis conceptual to approach the subject in the third sector that is more complex in what it refers to the managerial challenge.

KEY WORDS: ONGs; Strategical Management; strategy; Third Sector.

1. INTRODUÇÃO

As Organizações Sem Fins Lucrativos crescem cada vez mais com o objetivo de preencher parte do vazio deixado às necessidades da população por governos deficientes.

A denominação terceiro setor é uma nomenclatura geral adotada para distinguir um conjunto de organizações sociais particulares daquelas organizações empresariais lucrativas e de organizações governamentais. As

¹ sara.hokai@gmail.com

Mestranda em Administração - PUCPR

organizações do terceiro setor atuam na prestação de serviços e na abordagem de problemas sociais, de natureza eminentemente pública ou por iniciativa privada. (CABRAL, 2007)

Quando iniciaram as atividades no Brasil, nos anos 50, as ONGs tinham uma administração bastante informal. Atualmente, percebe-se a necessidade de uma atuação cada vez mais profissional e a busca de uma gestão estratégica eficaz para lidar com estas Organizações tão complexas. O desafio está no fato de não haver modelos de gestão para este tipo de organizações, assim a tentativa é de adaptar modelos utilizados em organizações com fins lucrativos.

A gestão estratégica é um tema abordado há muito tempo, entretanto, para ONGs o tema se torna ainda mais desafiador. Pois, cada componente da organização necessita de estudo aprofundado. Um modelo de gestão para ONGs pressupõe a descentralização e a participação de todos o que se torna ainda mais difícil.

O objetivo deste artigo teórico é apresentar a evolução da estratégia e como a questão está sendo abordada no terceiro setor, pois este é um setor em expansão.

O artigo está estruturado em três seções, assim distribuídas: na segunda seção, apresenta-se a base teórica acerca dos aspectos aqui expostos e na terceira, discorre-se sobre as considerações finais.

2. BASE TEÓRICA

Nesta seção, apresenta-se a base teórica sobre o processo de desenvolvimento de estratégia e as estratégias em organizações sem fins lucrativos.

2.1 O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS

O processo de formulação de estratégia não é uma tarefa fácil. Para Pérola ; Gimenez (2000) não é possível determinar nenhuma definição “universalmente aceita do que seja estratégia”.

Whittington trabalha a partir de quatro abordagens genéricas para estratégia, a abordagem clássica, a abordagem evolucionária, processualista e a abordagem sistêmica. A abordagem clássica procura um planejamento racional, a evolucionária pode ser reconhecida como “a lei da selva”. Os processualistas acomodam pragmaticamente a estratégia ao processo falível das organizações. Já a abordagem sistêmica é relativista e considera diversos fatores para o planejamento estratégico.

Para Jarzabkowski ; Wilson (2004, p. 12) “o campo da estratégia constitui uma guerra por territórios repleta de argumentos analíticos e teóricos que lembram os longos e intensos debates sobre a teoria das organizações nos anos 1960 e 1970”. Sob esta perspectiva é possível analisar que o tema continua em fase de contestação.

Mintzberg (2000) sugere cinco definições para estratégia. Primeiramente a estratégia é entendida como um plano. O segundo conceito define a estratégia como um padrão. O terceiro conceito aborda a estratégia como posição. No quarto e quinto conceitos, a estratégia é vista como perspectiva (o que caracteriza o *modus operandi* da empresa) e a estratégia é vista como “truque”, compreendendo as manobras realizadas para superar um concorrente.

Para Jarzabkowski ; Wilson (2004, p. 13) “a estratégia não deveria ser considerada como um longo período de pensamento formulação da estratégia - seguido por um longo período de ação – implementação da estratégia”

Para Mintzberg (2004) é necessário o envolvimento e participação de todos colaboradores da organização no processo de implementação do planejamento estratégico, sugere ainda dez escolas do pensamento estratégico: a escola do design, a do planejamento, a do posicionamento, a empreendedora, a cognitiva, a de aprendizado, a do poder, a cultural, a ambiental e a de configuração. Para Kaplan ; Norton (1997, p. 207) “a implementação da estratégia começa pela capacitação e envolvimento das pessoas que devem executá-las”.

Uma outra abordagem trabalha a estratégia como prática o assunto foi apresentado a partir das perspectivas de Giddens ; Bourdieu. A análise da relação entre estrutura e ação, foi uma das propostas dos autores em elementos conceituais da teoria da estruturação em Giddens, e dos conceitos

de Habitus e Campo, no caso de Bourdieu. Os autores apresentam uma nova perspectiva da ação social, em permanente processo de estruturação e reestruturação.

Para Giddens a dualidade da estrutura caracteriza-se pela coerção e facilitação da ação, pela imposição de regras e disponibilidades de recursos, e pela recursividade das práticas sociais.

Bourdieu (1977) segue a tradição estruturalista por um lado, mas, por outro, difere ao sustentar que tais estruturas são produto de uma gênese social dos esquemas de percepção, de pensamento e de ação. Do estruturalismo, Bourdieu rejeita a redução objetivista, o determinismo e a estabilidade das estruturas.

Outros autores como Whittington ; Jarzabkowski contribuíram com as perspectivas da estratégia como prática. Assim, é possível perceber que muitos estudos procuram compreender a implementação da estratégia e como controlar o planejamento estratégico na prática.

A estratégia como prática surge então na tentativa de acabar com a dicotomia entre formulação e implementação de estratégia, assim busca analisar a estratégia com uma abordagem menos engessada que a abordagem racional.

A estratégia como prática ao contrário da abordagem tradicional procura avaliar do nível micro para o nível macro, onde os diversos agentes podem participar direta ou indiretamente da formação das estratégias.

A partir dos diversos autores analisados percebe-se que os conflitos teóricos com a realização da gestão estratégica como um todo ainda está em buscas de respostas mais coerentes aos desafios organizacionais.

2.2 ESTRATÉGIAS EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Wright *et al* (2000) aborda questões estratégicas para organizações sem fins lucrativos. Em primeiro lugar sugere que haja um exame da análise ambiental. Partindo deste pressuposto seria viável iniciar o exame do contexto ambiental e de referência.

Para Machado-da-Silva ; Fonseca (1999), o contexto ambiental de referência representa o ambiente ao qual a organização se reporta para

incorporar suas concepções e valores, ou seja, evidencia o foco da organização para a tomada de decisões estratégicas. Para estes autores, o contexto de referência pode ser: local, regional, nacional e internacional.

Machado-da-Silva ; Fonseca (1993) ressaltam que, mediante a interpretação das demandas competitivas e socioculturais do seu contexto ambiental de referência, a organização se estrutura e define suas estratégias de ação, visando a atender seus interesses.

Meyer ; Rowan (1977) e Scott (2008) definem o contexto ambiental em termos de ambiente técnico e ambiente institucional. No ambiente técnico, as organizações disponibilizam produtos ou serviços no mercado e obtêm retribuição com base na relação de troca. Já no ambiente institucional, componentes socioculturais ganham importância. Este ambiente caracteriza-se pela existência de regras e exigências sociais à quais as organizações necessitam se ajustar para alcançarem legitimidade e apoio contextual.

Diante do apontado, é possível perceber que o contexto ambiental de referência pode auxiliar na análise da formação de estratégias nas organizações, visto que, como destacam Machado-da-Silva ; Fonseca (1999), o contexto determina o foco da atenção organizacional e, portanto, refletirá os pressupostos que a organização avaliará para a elaboração de suas estratégias.

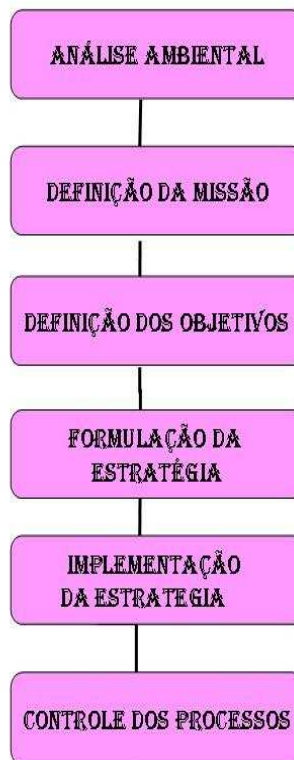
Após avaliar o contexto ambiental Wright sugere que se deve determinar como podem desenvolver sua missão, objetivos gerais e específicos e como formular, implementar e controlar suas estratégias.

O desenvolvimento da missão para uma organização do terceiro setor é considerado fundamental para seu sucesso, pois é necessário fazer que todos os diferentes grupos de interesse da organização sigam e acreditem em uma mesma ideologia.

Para Drucker somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa. Ainda para o autor a definição da missão de uma empresa é um processo difícil e arriscado, mas é só assim que se consegue estabelecer políticas, desenvolver estratégias, concentrar recursos e começar a trabalhar. É só assim que uma empresa pode ser administrada, visando um ótimo desempenho.

Seguindo o pressuposto de Wright os próximos pontos que devem ser observados é a formulação dos objetivos gerais e específicos, itens que irão traçar como as estratégias da organização serão realizadas.

Segundo as recomendações de Wright *et al* (2000) os passos para o processo estratégico seria conforme a figura abaixo.



Ainda para Wright *et al* (2000) muitas características diferenciam as organizações com e sem fins lucrativos uma das grandes dificuldades é a presença de maiores restrições políticas para as organizações sem fins lucrativos e mesmo que a estratégia pudesse ser formulada e não fosse sujeita as considerações políticas, mesmo assim representaria um problema para os administradores públicos, pois estes têm menos autoridades sobre seus subordinados que os administradores de empresas, além disso, as decisões referentes a salários, promoções e demissões ficam sujeitas as regras predeterminadas e não ao julgamento do administrador.

2.3 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA PARA ONGs

Quando o assunto é gestão estratégica percebe-se que é um assunto polêmico, ainda mais quando se trata do terceiro setor em que as organizações são muito mais complexas para serem administradas, sem dúvida o desafio gerencial neste caso torna-se ainda maior.

Muitos autores abordam o assunto focando na visão do fundador da organização em que uma das características fundamentais é o comportamento empreendedor.

Para Hisrich, Peters ; Sehepherd (2009, p. 30) empreendedorismo é “o processo de criar algo novo, assumindo os riscos e as recompensas”. “O empreendedor é, por excelência, o agente detentor dos “mecanismos de mudança”, com capacidade de explorar novas oportunidades, pela combinação de distintos recursos ou diferentes combinações de um mesmo recurso” (VALE, 2008, p.07).

Já Bessand ; Tidd (2009) citam algumas características consideradas típicas de um empreendedor, como: buscar de modo veemente, identificar novas oportunidades e maneiras de se beneficiar da mudança e da ruptura, perseguir oportunidades com disciplina e foco em número limitado de projetos, em vez de seguir, de maneira oportunista, todas as opções, voltar-se para a ação e a execução, em vez de para a análise sem fim e envolver e ativar redes de relacionamentos, explorando a experiência e os recursos de uns, enquanto ajudando outros a alcançar seus próprios objetivos.

Carland; Carland ; Hoy (1992) propuseram um modelo conceitual para compreensão das diferentes categorias de empreendedores. Gimenez (2008) procurou detalhar os elementos propostos por Carland; Carland ; Hoy (1992). O elemento personalidade relaciona-se à necessidade de realização e à criatividade. (GIMENEZ, 2008). Já a criatividade, segundo esta autora, pode ser percebida na resolução de problemas, por meio da forma com que o empreendedor aplica seu conhecimento e suas habilidades, bem como por sua motivação para a ação.

O segundo elemento, propensão para a inovação, está intimamente relacionado ao empreendedorismo e pode ser percebido na capacidade de identificar e aproveitar as oportunidades (GIMENEZ, 2008).

A propensão ao risco, terceiro elemento é definido por Gimenez (2008) como uma tendência em evitar ou aceitar situações de incerteza em relação aos resultados.

Por fim, a postura estratégica relaciona-se à existência ou não de pensamento em longo prazo, de monitoramento do contexto, principalmente em relação às condições sociais e econômicas e de envolvimento em atividades de planejamento formal (GIMENEZ, 2008).

A atitude empreendedora sempre esteve ligada a figura do criador do negócio. Para Mintzberg (2000), isso foi se expandindo gradualmente para descrever várias formas de liderança personalizada, pró-ativa e determinada em organizações. Nesta perspectiva Schumpeter (1983) acreditava que o empreendedor não era necessariamente o dono do capital, mas sim a pessoa com a idéia do negócio.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema gestão estratégica ainda é polêmico, pois não há consenso quando se fala sobre o assunto, entretanto é instigante e com isso, diversos estudiosos tentam explorar o assunto para encontrar a resposta mais aceita para a estratégia.

Quando se trata do terceiro setor e toda sua complexidade o assunto torna-se ainda mais desafiador e instigante, pois conforme analisado na teoria existente a gestão estratégica para o terceiro setor trata-se ainda de uma intenção de adaptação dos modelos estratégicos existentes para organização com fins lucrativos.

Sugere-se que a partir de novos estudos empíricos possam ocorrer correlações para que os estudos possam se aproximar e criar um caminho mais específico para o terceiro setor.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, I., 1965, **Estratégia Empresarial**, McGraw-hill, S. Paulo, 1977,(Trad. ed. 1965).

BOURDIEU, P. (1977). **Outline of a theory of practice**. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

BUENO A. M.; LEITE. M. L. G.; PILATTI, L. A. Empreendedorismo e comportamento empreendedor: como transformar gestores em profissionais empreendedores. In.: XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção, 11, 2004. Florianópolis, **Anais**.

BRITTO, F.; WEVER, L. Empreendedores brasileiros II: a experiência e as lições de quem faz acontecer. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BRUYAT. C.; JULIEN. P. A.; Defining the field of research in entrepreneurship, *Journal of Business Venturing* **16**, 165–180

CABRAL, H.H. S. **Terceiro Setor**. São Paulo: Saraiva, 2007

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure** : chapters in history of the American industrial enterprise. Cambridge : MIT Press, 1962.

FERNANDES, R. C. **O Terceiro Setor na América Latina**. In: Privado porém público. Rio de Janeiro: Relume, Dumará, 1994

GERBER, Michael E. **Empreender fazendo a diferença**. São Paulo: Fundamento, 2004.

GIDDENS, A. (1984). **The constitution of society: Outline of the theory of structuration**. Cambridge: Polity Press.

GIMENEZ, Sara C. Atitude empreendedora e estratégia em pequenos e médios hotéis independentes. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE TURISMO, 10, 2008, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Universidade Positivo, 2008.

HAMEL, G e PRAHALAD, C. K. (1989) Strategic intent. **Harvard Business Review**, May /June, pp 63-76.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. **Organizational ecology**. Boston, MA: Harvard University Press, 1988.

LIMA, J. B. Ações empreendedoras e práticas da pesquisa em empreendedorismo. In: SIMPÓSIO DE EMPREENDEDORISMO E ESTRATÉGIA de EMPRESAS de PEQUENO PORTE, 11, 2008, Curitiba, **Anais**: Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2008.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

MINTZBERG, H Strategy formation schools of thought. In: FREDRICKSON, J. W. (Ed.). **Perspectives on strategic management**. Boston : Ballinger, 1990. p. 105-235.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SOUZA, M. J. B ;TRINDADE, F. M; FREIRE, R. Empreendedorismo sobre o enfoque de diferentes perspectivas teóricas. In: SIMPÓSIO DE EMPREENDEDORISMO E ESTRATÉGIA de EMPRESAS de PEQUENO PORTE, 11, 2008, Curitiba, **Anais**: Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2008.

TACHIZAWA, T. **Organizações Não Governamentais e Terceiro Setor**. São Paulo: Atlas, 2007

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson, 2002.