

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO -  
UNIFECAP**

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**ANTONIO MARCOS VARGAS DE OLIVEIRA**

**AS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR E AS TEORIAS  
SOBRE ESTRATÉGIA DESENVOLVIDAS PARA AS  
ORGANIZAÇÕES DE MERCADO**

**São Paulo**

**2005**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP**

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**ANTONIO MARCOS VARGAS DE OLIVEIRA**

**AS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR E AS TEORIAS SOBRE  
ESTRATÉGIA DESENVOLVIDAS PARA AS ORGANIZAÇÕES DE  
MERCADO**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário  
Álvares Penteado – UNIFECAP, como requisito  
parcial para obtenção do título de Mestre em  
Administração de Empresas.

**Orientador: Prof. Dr. Rogério da Silva Nunes**

**São Paulo**

**2005**

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO – UNIFECAP

Reitor: Prof. Manuel José Nunes Pinto

Vice-reitor: Prof. Luiz Fernando Mussolini Júnior

Pró-reitor de Extensão: Prof. Dr. Fábio Appolinário

Pró-reitor de Graduação: Prof. Jaime de Souza Oliveira

Pró-reitor de Pós-Graduação: Prof. Dr. Manuel José Nunes Pinto

Coordenador do Mestrado em Administração de Empresas: Prof. Dr. Dirceu da Silva

Coordenador do Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica: Prof. Dr. João B. Segreti

**FICHA CATALOGRÁFICA**

**O48o**

Oliveira, Antonio Marcos Vargas de  
As organizações do Terceiro Setor e as teorias sobre estratégia desenvolvidas para as organizações de mercado / Antonio Marcos Vargas de Oliveira. - - São Paulo, 2005.  
99 f.

Orientador: Prof. Dr. Rogério da Silva Nunes.

Dissertação (mestrado) - Centro Universitário Álvares Penteado – UniFecap - Mestrado em Administração de Empresas.

1. Associações sem fins lucrativos - Planejamento empresarial
2. Organizações não-governamentais – Planejamento empresarial

**CDD 658.048**

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

**ANTONIO MARCOS VARGAS DE OLIVEIRA**

### **AS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR E AS TEORIAS SOBRE ESTRATÉGIA DESENVOLVIDAS PARA AS ORGANIZAÇÕES DE MERCADO**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP,  
como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

#### **COMISSÃO JULGADORA:**

---

**Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva**  
**Universidade Municipal de São Caetano do Sul - IMES**

---

**Prof. Dr. Dirceu da Silva**  
**Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP**

---

**Prof. Dr. Rogério da Silva Nunes**  
**Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP**  
**Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora**

**São Paulo, 24 de maio de 2005**

Este trabalho é dedicado aos meus pais, Antonio Rodrigues de Oliveira (*in memoriam*) e Mathilde Vargas de Oliveira.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador, Professor Doutor Rogério da Silva Nunes, pela forma inteligente que conduziu o desenvolvimento deste trabalho, seu estímulo e amabilidade.

Ao Professor Doutor Eduardo de Camargo Oliva e ao Professor Doutor Dirceu da Silva, pelas sugestões significativas dadas quando da realização da banca de qualificação.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, principalmente à Cecília Carmem Cunha Pontes, Mauro Neves Garcia, André Accorsi, Eolo Marques Pagnani, José Carlos Barbieri e Fabio Appolinário, pelo apoio intelectual e incentivo para a continuidade do trabalho.

Aos colegas do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, especialmente a Úrsula A. Araújo Nogueira, Newton Shiozawa e José Milton Garcia pelo incentivo e parceria no desenvolvimento dos trabalhos acadêmicos.

À Professora Roberta Silva Antunes pela colaboração na revisão do texto, e à Bibliotecária Gisele Ferreira de Brito na revisão referente às normas vigentes de apresentação de trabalhos científicos.

À Associação dos Alunos e Ex-alunos dos MBAs da USP, na pessoa de seu Presidente Luiz Alexandre Mucerino e sua Coordenadora Tânia Moyses, pelo apoio nos trabalhos de pesquisa e fornecimento de informações indispensáveis ao desenvolvimento do trabalho.

Às organizações sociais que direta ou indiretamente participaram desta pesquisa, aos seus diretores e coordenadores pela atenção, informações e colaboração sem as quais este trabalho não seria possível.

Ao José Augusto Furio de Barros, à Sandra Maria Pinho de Carvalho, à Claudia Cristina de Oliveira Cana Ferreira, à Eliane Regina Vannutti, à Daniela Montresol Corrêa, à Dirce Yukie Punti Sanches, à Maria Lucia Dotta, à Marta Mendes Germano Prado e a todos que se dispuseram a me receber e dispor de seu tempo orientando, esclarecendo e respondendo aos questionamentos necessários a esta pesquisa.

Aos meus filhos, Melissa Breves de Oliveira e André Luiz Breves de Oliveira pelo apoio e carinho durante todo o período necessário ao desenvolvimento deste trabalho.

Finalmente, o meu agradecimento muito especial a essa pessoa que conseguiu com seu carinho, paciência e apoio me manter sempre confiante para conseguir chegar ao final deste trabalho, minha grande companheira de jornada, Olívia Maria de Mattos Chiarelli.

Em contraponto à lógica do poder que prevalece nas relações entre Estados e à lógica do lucro que orienta a ação das empresas no mercado, iniciativas empreendidas por cidadãos afirmam o valor da solidariedade. Um *terceiro setor* – não-lucrativo e não-governamental – coexiste hoje, no interior de cada sociedade, com o setor público estatal e com o setor privado empresarial. (OLIVEIRA, 2002)

## RESUMO

Este trabalho tem por objetivo analisar se as estratégias adotadas pelas organizações do Terceiro Setor podem ser explicadas pelo referencial teórico desenvolvido para as organizações do setor empresarial. Em virtude da abrangência do tema, a análise é realizada com base nas motivações apresentadas por essas organizações e seus executivos, quando da busca da capacitação desses executivos em técnicas de gestão empresarial. A pesquisa é desenvolvida com base nas fichas de inscrição preenchidas, tanto pelas organizações, como pelos participantes do processo de capacitação, quando da inscrição para o desenvolvimento desse processo; projetos desenvolvidos por esses participantes como trabalho de conclusão da capacitação; e entrevistas realizadas com os participantes e dirigentes em um grupo dessas organizações. Verificou-se que, nesse caso particular, as estratégias identificadas podem, sim, ser explicadas por esse referencial teórico. Isso porém não significa que essa conclusão possa ser estendida a todas as estratégias adotadas pelas organizações do Terceiro Setor.

Palavras-chave: Associações sem fins lucrativos – Planejamento empresarial. Organizações não-governamentais – Planejamento empresarial.

## **ABSTRACT**

The object of this paper is to analyse whether the strategies adopted by the Third Sector organizations could be explained by the theory developed to the enterprise sector organizations. Due to the nature and comprise of this subject, the analysis takes place supported by the motivations presented by those organizations, and their executives, in the search to enable these executives in enterprise administration technics. The research is developed supported by the organizations and students application forms, when they're applying to this course; the final projects developed by these partakers; and interviews with the partakers and group leaders from some of those organizations. It was verified that, in this particular case, the strategies identified could be explained by this theory. But, this doesn't mean that this conclusion could be extended to every strategy adopted by the Third Sector organizations.

Key-words: Nonprofit organizations – Business planning. Non-governmental organizations – Business planning.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil ONGs brasileiras .....	17
Tabela 2 - Empregados em organizações do Terceiro Setor .....	18
Tabela 3 - Organizações classificadas sob os CANAEs 80, 85, 90/93 - Brasil e estado de São Paulo .....	31
Tabela 4 - Organizações do Terceiro Setor no estado e município de São Paulo .....	32
Tabela 5 - Organizações CNAEs 853 e 9199-5 .....	32
Tabela 6 - Total de pedidos de qualificação para OSCIPs até 09/10/2003 .....	33
Tabela 7 - Organizações com título de Utilidade Pública Federal .....	33
Tabela 8 - Organizações com título de Utilidade Pública Federal no estado e cidade de São Paulo .....	34
Tabela 9 - Frequência das áreas de atuação .....	66
Tabela 10 - Motivações das organizações na inscrição .....	74
Tabela 11 - Motivações declaradas pelos participantes .....	76
Tabela 12 - Objetivos dos projetos .....	83

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Combinações resultantes entre o "Público" e o "Privado" .....	23
Quadro 2 - Elementos definidores do Terceiro Setor .....	27
Quadro 3 - Composição do CNAE Fiscal .....	29
Quadro 4 - Diferenças entre planejamento estratégico e administração estratégica .....	40
Quadro 5 - Marcos históricos das estratégias nas empresas .....	40
Quadro 6 - Escolas do planejamento estratégico .....	41
Quadro 7 - Competição pelo presente <i>versus</i> competição pelo futuro .....	53
Quadro 8 - As noções de qualificação e competências e as características principais dos respectivos contextos .....	53
Quadro 9 - Classificação das competências organizacionais em diferentes níveis de competitividade a partir dos resultados empíricos observados em empresas Região Sul do Brasil .....	54
Quadro 10 - Comparação das teorias sobre vantagem competitiva .....	55
Quadro 11 - Dois tipos de conhecimento .....	57
Quadro 12 - Tipos de pesquisa e delineamento de pesquisa .....	62
Quadro 13 - Classificação de pesquisa em quatro dimensões .....	63
Quadro 14 - Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa .....	64
Quadro 15 - Características das organizações entrevistadas .....	72
Quadro 16 - Estratégias responsáveis pelas motivações .....	81

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fronteiras entre o Terceiro Setor e os setores Público e Privado .....	24
Figura 2 - As organizações que atuam no campo social e suas interfaces .....	26
Figura 3 - O paradigma paraeconômico .....	28
Figura 4 - Visão esquemática do processo decisório na formulação de estratégias .....	43
Figura 5 - O ciclo de adaptação .....	44
Figura 6 - Análise estrutural da indústria .....	46
Figura 7 - A cadeia de valores genérica .....	47
Figura 8 - Opções de alianças estratégicas em termos de grau de integração vertical com a empresa mãe .....	51
Figura 9 - Definição da agenda de competências essenciais .....	52
Figura 10 - A busca da competitividade .....	53
Figura 11 - Estratégia da pesquisa .....	68

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABONG	-	Associação Brasileira das Organizações Não Governamentais
ANPAD	-	Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração
CEATS	-	Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor
CETS	-	Centro de Estudos do Terceiro Setor
CNAE	-	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CONCLA	-	Comissão Nacional de Classificação
ECOSOC	-	Conselho Econômico e Social da ONU
ENANPAD	-	Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração
FEA	-	Faculdade de Economia e Administração
FIA	-	Fundação Instituto de Administração
FMU	-	Faculdades Metropolitanas Unidas
GESC	-	Gestão da Sociedade Civil
IBGE	-	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICNPO	-	International Classification of Non-Profit Organizations
ISIC	-	International Standard Industrial Classification of All Economic Activities
MBA	-	Master in Business Administration
ONG	-	Organização Não Governamental
ONU	-	Organização das Nações Unidas
OSCIP	-	Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público
P & D	-	Pesquisa e Desenvolvimento
PUC-SP	-	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
RAIS	-	Relação Anual das Informações Sociais
RH	-	Recursos Humanos
SENAC	-	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
UNCED	-	United Nation Conference of Environment and Development
UniFMU	-	Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas
USP	-	Universidade de São Paulo

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	14
1.1 O Problema e questões de pesquisa .....	15
1.2 Objetivos .....	16
1.3 Relevância do estudo .....	16
1.4 Estrutura do trabalho .....	18
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	20
2.1 Caracterização das organizações do Terceiro Setor .....	20
2.1.1 Não governamental .....	21
2.1.2 Sem fins lucrativos .....	22
2.1.3 Outras definições .....	23
2.1.4 O Universo das organizações do Terceiro Setor .....	28
2.1.5 A Necessidade de profissionalização das organizações do Terceiro Setor .....	35
2.2 Planejamento e administração estratégica .....	38
2.2.1 Algumas classificações do planejamento estratégico .....	38
2.2.2 Conceitos .....	41
2.2.3 Estratégia no Terceiro Setor .....	58
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	60
3.1 Classificação da pesquisa .....	60
3.2 Delimitação do universo de pesquisa .....	64
3.3 Estratégia da pesquisa .....	66
<b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b> .....	71
4.1 As Motivações das organizações do Terceiro Setor .....	73
4.2 Modificações ocorridas após a capacitação .....	82
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	88
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	92
<b>APÊNDICE A</b> - Roteiro de entrevista: dirigentes das organizações .....	99
<b>APÊNDICE B</b> - Roteiro de entrevista: participantes do processo de capacitação .....	100

## 1 INTRODUÇÃO

A partir da última década do século passado, pode-se perceber na mídia um aumento constante de matérias, reportagens e documentários abordando os problemas sociais e as formas desenvolvidas pela sociedade no enfrentamento destes problemas.

A partir dessa década é que também o grande público passa a perceber, discutir e se envolver com a atuação das organizações da sociedade civil, principalmente em decorrência da realização da Conferência sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento – UNCED (United Nation Conference of Environment and Development), e do encontro paralelo, Fórum Internacional de ONGs (Organizações Não Governamentais) e Movimentos Sociais, eventos estes conhecidos como Rio 92 que, recebendo grande destaque da mídia nacional, desperta definitivamente a sociedade brasileira para a atuação das ONGs e para a problemática social e ambiental (MENDES, 1999).

É nessa época que começa a se intensificar a exposição na mídia dos termos ONG's, Responsabilidade Social, Balanço Social, Sociedade Civil, Terceiro Setor e outros. Isto não quer dizer que a nossa sociedade não sofresse de graves problemas sociais antes dessa década, mas sim que grande parte da população e dos meios de comunicação não havia ainda percebido totalmente o desenvolvimento dessas organizações como um novo poder e o surgimento de um novo nível de participação da sociedade civil organizada e das empresas nas questões sociais.

Com a redução do Estado nas atividades sociais e a diminuição da capacidade da sociedade de enfrentar diretamente esses problemas, o seu agravamento leva ao desenvolvimento de uma nova racionalidade social (MELO NETO; FROES, 2001).

Outro ponto importante que se percebe é o crescimento nos últimos anos do número de trabalhos desenvolvidos pelos pesquisadores em Administração com esse grupo de organizações, cujo objetivo principal é a atuação na área social, fazendo com que um dos mais importantes encontros desses pesquisadores, o Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, criasse, a partir de seu encontro de 2003, uma nova área temática denominada Gestão Social e Ambiental para abrigar os trabalhos desenvolvidos nessa área, reunindo nesse ano 42 (quarenta e dois) trabalhos (ANPAD, 2004).

O tema tem sido objeto de discussão em diversos projetos de pesquisa, disciplinas e

grupos de pesquisa em vários programas de pós-graduação em Ciências Sociais Aplicadas, incluindo-se os de Administração.

Este trabalho irá tratar da dimensão estratégica dessas organizações quando do desenvolvimento de capacidades administrativas para os seus gestores, buscando identificar se as teorias desenvolvidas sobre estratégia para as organizações de mercado são também adequadas para explicar as estratégias das organizações do Terceiro Setor.

### **1.1 Problema e questões de pesquisa**

O estudo das organizações do chamado Terceiro Setor suscita uma série de questionamentos decorrentes de sua natureza, comparativamente às Organizações de Mercado e às Organizações de Estado, as quais sempre foram os objetos principais dos estudos e pesquisas em Administração. O interesse ainda recente nesses estudos possibilita uma enorme diversidade de problemas a serem investigados.

De acordo com Cooper e Schindler (2003), no processo de pesquisa, a definição do problema de pesquisa é a atividade principal para a adequada seqüência desse processo. Segundo estes autores, o processo de pesquisa é formado de uma hierarquia na qual o problema de pesquisa ocupa o posto mais alto, a posição da qual depende todo o restante.

Da mesma forma, Mattar (1996), Severino (1978) e Moreira (1999) identificam o reconhecimento e formulação do problema de pesquisa como ponto inicial de um trabalho científico.

Como já foi dito, a gama de possibilidades para o desenvolvimento de pesquisa em organizações do Terceiro Setor é extensa, cobrindo praticamente todos os aspectos estudados nas empresas, uma vez que o objetivo de mudanças sociais promove o desenvolvimento de características organizacionais que requerem estudos específicos voltados para esta realidade (DRUKER, 2001; MARÇON; ESCRIVÃO FILHO, 2001; MENDES, 1999).

Considerando essa diversidade, foi definido para este trabalho pesquisar as “Estratégias das Organizações do Terceiro Setor” e suas relações com as teorias desenvolvidas sobre estratégia. Assim, o problema de pesquisa é representado pela questão: existem relações entre as estratégias das Organizações do Terceiro Setor e o referencial teórico desenvolvido para as Organizações de Mercado?

Em função da abrangência do tema, buscou-se delimitar o foco do trabalho

procurando identificar uma atividade ou característica dessas organizações que viabilizasse o desenvolvimento do estudo.

Uma atividade desenvolvida nessas organizações que chama a atenção em razão de ter se tornado perceptível recentemente é a busca do desenvolvimento de habilidades em administração de seus dirigentes e funcionários. Assim tem-se a seguinte questão de pesquisa: por que organizações do Terceiro Setor buscam programas de capacitação em gestão?

As dimensões a serem investigadas deverão proporcionar a percepção dos objetivos estratégicos que motivaram essas organizações em desenvolverem essas habilidades administrativas.

Não devem ser objeto deste trabalho, a análise do conteúdo dos ensinamentos no processo de capacitação e nem da lógica de seu conteúdo, e sim os dados que poderão ser obtidos pela pesquisa exploratória sobre essa questão de pesquisa, cuja importância se deve, como já foi citado, à representatividade que este setor apresenta para a sociedade em geral, inclusive no meio acadêmico, e ao pouco que se conhece ainda de seus processos gerenciais, dinâmicas motivacionais, técnicas de planejamento e demais temas ligados à administração e à teoria das organizações.

## **1.2 Objetivos**

Dentre os objetivos que se pretende alcançar com a pesquisa, podemos relacionar os seguintes:

- analisar e identificar as motivações das organizações do Terceiro Setor e seus participantes em procurar um programa de capacitação gerencial;
- verificar se os resultados alcançados eram os esperados;
- identificar as estratégias responsáveis por essas motivações;
- compreender as modificações (transformações) ocorridas nas organizações;
- comparar as estratégias identificadas com o referencial teórico desenvolvido para as organizações de mercado.

## **1.3 Relevância do estudo**

Uma das razões do aumento tão significativo do interesse em pesquisar as organizações do Terceiro Setor pode ser atribuído à representatividade que esse setor tem

apresentado através da quantidade de organizações, do volume de recursos mobilizados e do número de postos de trabalho alocados em tais organizações. Em 1991, segundo Fernandes (2003), mais de 200 mil organizações estavam atuando no Brasil empregando mais de um milhão de pessoas.

Porém, ao se comparar os dados da pesquisa realizada por Landim e Cotrim (1996) e pela Associação Brasileira das Organizações Não Governamentais (ABONG, 2002) com as ONGs, que representam uma parte das organizações do Terceiro Setor, não se tem essa percepção (Tabela 1).

**Tabela 1: Perfil ONGs brasileiras**

Descrição	1994	2001
<b>Número de Organizações Associadas</b>	225	248
<b>Número de Organizações Respondentes</b>	145	196
<b>Organizações com Título de Utilidade Pública Federal</b>	14 (9,7%)	48 (24,5%)
<b>Orçamento Total – R\$ mil</b>	Não disponível	138.659
<b>Número de Funcionários</b>	1.720 (138 Orgs.)	4.049 (170 Orgs.)

**Fonte:** Elaborado a partir de Landim e Cotrim (1996) e ABONG (2002).

Verifica-se um discreto aumento no número de organizações, mas em uma base pouco representativa. O aumento do número de organizações com título de Utilidade Pública Federal demonstra um desenvolvimento no aspecto de governança. O valor do orçamento destas organizações no ano de 2001, embora significativo, infelizmente não pode ser comparado por não se ter esse dado disponível na publicação referente ao ano de 1994 e porque o crescimento em número de empregados das organizações parte de uma base pouco expressiva.

Por outro lado, ao se utilizar uma outra base de dados, a da Relação Anual das Informações Sociais (RAIS), instituída pelo Decreto nº 76.900 de 23 de dezembro de 1975 e mantida pelo Ministério do Trabalho e Emprego, a imagem se transforma.

Essa base de dados apresenta, a princípio, a possibilidade de uma melhor identificação das organizações do Terceiro Setor porque não se restringe ao segmento das ONGs. Pois além de utilizar a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) como um dos identificadores das organizações, utiliza também uma classificação através da natureza jurídica com a utilização de códigos aprovados pela Comissão Nacional de

Classificação – CONCLA, através da Resolução CONCLA – 08 de 17 de dezembro de 2002.

Esta classificação, na sua parte 3 – Entidades sem Fins Lucrativos, estabelece códigos específicos para as Organizações Sociais (304-2), Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP (305-0), Outras Formas de Fundações Mantidas com Recursos Privados (306-9), Serviços Sociais Autônomos (307-7), Estabelecimentos, no Brasil, de Fundação ou Associação Estrangeira (320-4), Fundação ou Associação Domiciliada no Exterior (321-2) e Outras Formas de Associações (399-9).

Assim, ao se pesquisar essa base de dados, se verifica que no ano de 2002, as organizações do Terceiro Setor empregavam formalmente 1.635.616 (um milhão, seiscentas e trinta e cinco mil, seiscentas e dezesseis) pessoas, além dos voluntários que atuaram nestas organizações naquele ano, o que vem demonstrar a magnitude desse setor (Tabela 2).

**Tabela 2: Empregados em organizações do Terceiro Setor**

<b>Natureza Jurídica</b>	<b>Empregados em 31.12.2002</b>
Organização Social	97.610
OSCIP	18.804
Out. Fund. Privados	220.195
Serv. Soc. Autônomo	55.425
Fil. Fund. Exterior	664
Fund. Dom. Exterior	2.178
Outras Organizações	1.240.740
<b>Total</b>	<b>1.635.616</b>

**Fonte:** Ministério do Trabalho e Emprego – RAIS (BRASIL, 2004)

Esses dados, analisados com outros que serão apresentados ao longo do trabalho, demonstram claramente a representatividade do setor na nossa sociedade.

#### **1.4 Estrutura do trabalho**

O presente trabalho será dividido em cinco capítulos, sendo a primeira parte composta pela introdução ao tema, o problema e questão de pesquisa, a definição e justificativa dos objetivos do trabalho, sua relevância para o estudo das organizações e a apresentação da estruturação do trabalho.

No segundo capítulo, são apresentados os principais conceitos relativos ao trabalho compreendendo: a análise do que é o Terceiro Setor, seu histórico, a representatividade e a relevância desse setor no conjunto das organizações e a percepção da necessidade de capacitação (profissionalização) de seus dirigentes e executivos. São também analisados os principais conceitos sobre planejamento e estratégia.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia proposta para a realização do estudo. O quarto é dedicado à interpretação e análise dos dados coletados durante a pesquisa e, finalmente, no último capítulo, são apresentadas as conclusões do trabalho.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

É importante que haja, inicialmente, entendimento do que é uma organização do Terceiro Setor ou, pelo menos, que se chegue a uma conceituação que permita a compreensão do tipo de organização que se está tratando neste trabalho.

Para isso, a primeira parte deste capítulo apresenta as principais definições e conceitos, sobre esse tipo de organização, desenvolvidas por seus estudiosos, critérios de definição do seu universo e sobre a identificação das necessidades de capacitação de suas atividades de gestão. A segunda parte do capítulo dedica-se à estratégia das Organizações de Mercado e suas relações com as organizações do Terceiro Setor.

### 2.1 Caracterização das organizações do Terceiro Setor

A origem do Terceiro Setor, segundo Hudson (1999), data dos primórdios da civilização, com os grupos familiares que amparavam seus membros, desenvolvendo-se com o aparecimento das primeiras vilas e cidades e tendo como primeiros registros os egípcios, que desenvolveram um severo código moral com base na justiça social há quase 5.000 anos.

“Se considerada a mobilização de agentes sociais a partir da religiosidade, por exemplo, retornar-se-ia às iniciativas católicas da Idade Média” (PINHEIRO, 2003, p. 1), que também foram os precursores das ações sociais, de cunho assistencialista, no Brasil.

Das antigas organizações nacionais, destacam-se aquelas que, direta ou indiretamente, atuavam através das igrejas cristãs. A Igreja Católica, ressalte-se, com o suporte do Estado, era responsável pela maior parte das entidades que prestavam algum tipo de assistência às comunidades carentes que ficavam às margens das políticas sociais básicas (saúde e educação fundamentalmente). As Santas Casas, que datam da segunda metade do século XVI, são exemplos clássicos desta tradição. A estas se agregam as irmandades e as ‘ordens terceiras’, que prestavam um atendimento mais específico, em termos de público e de objetivos, em relação ao implementado pelas Santas Casas. O fato é que durante todo o período colonial, até o início do século XIX, esta associação entre Estado e Igreja Católica, que objetivava o atendimento e a assistência das questões sociais, mostrou-se presente e predominante. (AZEREDO et al., 2001, p. 6)

Ainda segundo Azeredo et al. (2001), um aumento da participação das entidades sem fins lucrativos na sociedade brasileira ocorreu no final do século XIX, sendo que, a partir do século XX, outras religiões passaram a promover a formação de organizações assistenciais nos moldes da Igreja Católica. Já a partir da década de 30, com a modernização da sociedade, sua urbanização e industrialização, ocorre um aumento de entidades da sociedade civil, muitas das quais atreladas ao Estado e com um enfoque desenvolvimentista.

Segundo Mendes (1999, p. 6), uma grande mudança tem início a partir da segunda metade da década de 50, com a reorganização da sociedade civil “com projetos de associativismo, relativamente autônomos e acentuadamente políticos, em que um grande número de associações civis e sindicatos formalmente atrelados ao Estado, terão um papel significativo”.

Fernandes (2002) identificou que as ONGs tornaram-se um fenômeno massivo no continente Latino-Americano a partir da década de 70, tendo 68% dessas organizações surgido após 1975. Ressaltando ainda outro ponto importante para a compreensão dos acontecimentos posteriores a esse período:

Os movimentos sociais dos anos 70 e 80 desenvolveram-se à margem das fontes de recursos locais. Evitando relações com o Estado e não eram parceiros das empresas privadas. Apoiados em mobilizações voluntárias em situações locais, não exploravam tampouco as potencialidades do mercado como um veículo de comunicação. Os resultados de seus trabalhos (publicações, audiovisuais, assessorias) não eram pensados como um ‘produto’ a ser difundido através de uma estratégia de *marketing*. Foram caracteristicamente pobres, portanto, tanto o público-alvo quanto nos meios de que dispunham. Ainda assim mobilizavam recursos consideráveis que não existiriam sem o apoio da ‘cooperação internacional’. Sem os financiamentos estrangeiros, os movimentos não teriam acontecido no volume e na forma em que se deram. (FERNANDES, 2002, p. 79)

De acordo com Mendes (1999), foi na Organização das Nações Unidas - ONU, na década de 40, que o termo ONG surgiu pela primeira vez. Em 1945, na ata de constituição da ONU, constava o termo organizações não governamentais, com as quais o Conselho Econômico e Social poderia estabelecer consultorias.

Dentre as formas como são definidas as organizações do Terceiro Setor, algumas se caracterizam em destacar, inclusive na sua nomenclatura, **o que elas não são**. Assim, as primeiras definições apresentadas são as que foram desenvolvidas a partir dessa característica.

### **2.1.1 Não governamental**

Segundo Fernandes (2003a, p. 1), a expressão ONG tem sua origem no sistema de representação da ONU, designando “organizações internacionais que embora não representassem governos, pareciam significativas o bastante para justificar uma presença formal na ONU”. Essas organizações introduziram os conceitos de inserção e transformação social.

Oliveira (2003) apresenta que o reconhecimento das ONGs pela ONU está formalizado pelo Conselho Econômico e Social (ECOSOC), no parágrafo 7º da resolução

1296 de 23 de maio de 1968, definindo ONGs como “organizações internacionais que não foram criadas pela via de acordos intergovernamentais”.

No Brasil (FERNANDES, 2002; LANDIM; COTRIM, 1996), as ONGs iniciaram a sua atuação na década de 60 tendo seu crescimento se acentuado a partir dos anos 70. Se for analisada a conceituação de ONG pesquisada por Landim (1993), coletada nos centros de documentação e material próprios dessas organizações, além de documentos de seus diretores e membros, originariamente deveriam ser designadas ONG as organizações:

[...] cujas palavras-chave são ‘*educação popular*’, ‘*assessoria*’, ‘*conscientização*’, ‘*organização*’ – a partir de certo momento, ‘*sociedade civil*’ (frequentemente adjetivada por ‘*popular*’) e ‘*cidadania*’ – que lutaram contra a ditadura, ligaram-se a movimentos sociais surgidos no período, como os sindicais, os de bairros, os de lutas pela terra, etc. E situam-se à esquerda no espectro das entidades civis brasileiras, onde a palavra ‘socialismo’ continua ainda razoavelmente presente. (LANDIM, 1992, p. 27. grifo da autora).

Fernandes (2003a, p. 2) complementa que “o termo ONG no Brasil está mais associado a um tipo particular de organização, surgida aqui a partir dos anos setenta, no âmbito do sistema internacional de cooperação para o desenvolvimento”.

Segundo a própria Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais – ABONG (2003), em sua Carta de Princípios, ela representa:

[...] um conjunto de organizações que têm seu perfil político caracterizado por: tradição de resistência ao autoritarismo; contribuição à consolidação de novos sujeitos políticos e movimentos sociais; busca de alternativas de desenvolvimento ambientalmente sustentáveis e socialmente justas; compromisso de luta contra a exclusão, a miséria e as desigualdades sociais; promoção de direitos, construção da cidadania e da defesa da ética na política para consolidação da democracia.

Como pode ser observado, a tendência de classificar as organizações do Terceiro Setor como ONGs ocorre em função de uma de suas características, que é a sua atuação em uma área normalmente de responsabilidade do Estado sem serem governo. Entretanto, tal generalização na classificação, quando se estuda o assunto com um pouco mais de profundidade, mostra-se equivocada, pois este tipo específico de organização representa apenas uma parte das organizações do Terceiro Setor.

### 2.1.2 Sem fins lucrativos

Outra característica dessas organizações é não ter como finalidade a distribuição de lucros aos seus dirigentes ou associados, ou seja, são organizações sem fins lucrativos. Essa designação é usada costumeiramente nos Estados Unidos (*Nonprofit Organizations*).

Mas tal nomenclatura também não parece ser a mais adequada para definir as organizações do Terceiro Setor. Se a expressão ‘ONG’ restringe as organizações do Terceiro Setor a um grupo de organizações do universo das organizações de atuação social, a expressão ‘Sem Fins Lucrativos’ é ampla demais e abrange organizações que, embora sem fins lucrativos, podem ter por objetivo atender aos interesses exclusivos de seus associados ou ter como objetivo a atividade política como, por exemplo, os partidos políticos.

### 2.1.3 Outras definições

Considerando-se o aspecto de constituição legal, Szazi (2000) define as organizações do Terceiro Setor como Associação com finalidade não-lucrativa de cunho social, ou Fundação. Por essa definição, essas organizações se diferenciam das demais associações sem fins lucrativos pelo seu cunho social, de benefício público, em contraste às de cunho associativo, de benefício mútuo.

Nos Estados Unidos, também é usada a expressão Organizações Voluntárias que, a exemplo da expressão ONG, representa, na verdade, parte do universo objeto das pesquisas citadas. Da mesma forma devem ser consideradas as expressões Organizações de Caridade (*Charities*) e ‘Organizações Filantrópicas’, conforme Fernandes (2003a).

Segundo Fernandes (2003b, p. 1), “duas expressões prevalecem – sociedade civil e terceiro setor – uma mais conhecida na Europa e a outra na América do Norte. Juntas, transformam-se e abrem espaço para um campo comum de discurso”. De acordo com Oliveira (2003), o termo Terceiro Setor (*Third Sector*) foi cunhado por John D. Rockefeller 3rd. em texto publicado em 1978.

Para Fernandes (2002), a classificação das organizações em setores pode ser definida através da natureza dos recursos se público ou privado, e os fins pretendidos por seus objetivos, se público ou privado. Esse critério de classificação é apresentado no Quadro 1.

RECURSOS	FINS	SETOR
Privado	Privado	Mercado
Público	Público	Estado
Privado	Público	Terceiro Setor

**Quadro 1: Combinação resultante entre o “Público” e o “Privado”**

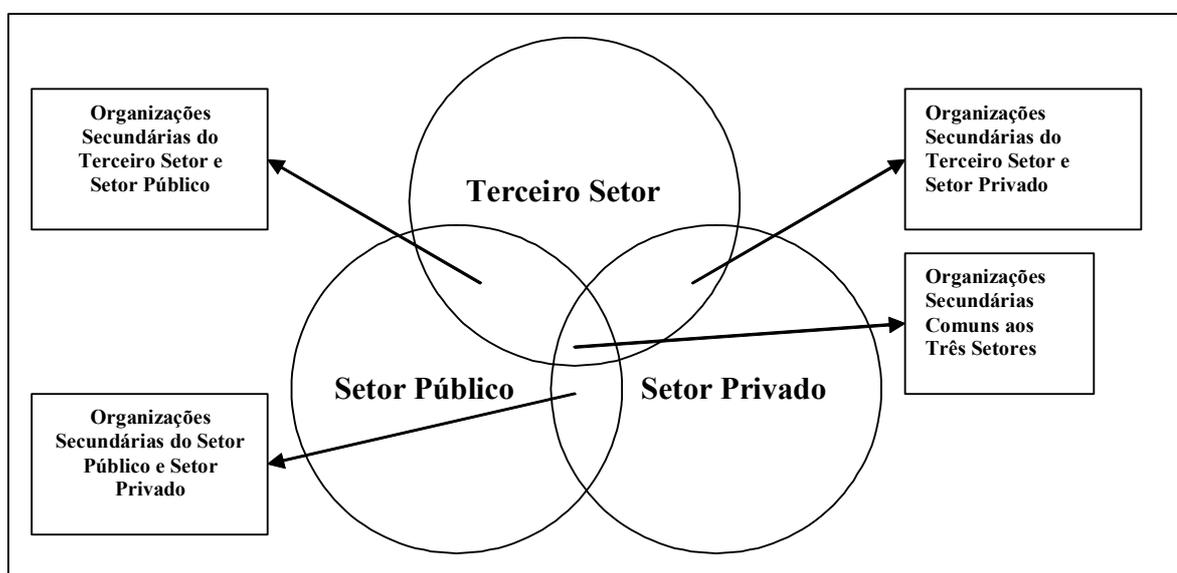
Fonte: Adaptado de Fernandes (2002, p. 21)

De acordo com essa classificação, as organizações do Terceiro Setor seriam aquelas que são compostas por recursos de origem privada, mas que têm como objetivo atender

demandas públicas.

Esse conceito reúne as organizações e iniciativas privadas que têm como objetivo a produção de bens e serviços públicos. Esses bens e serviços devem atender às demandas coletivas e não podem gerar lucros. Qualquer resultado econômico que seja gerado pelas atividades dessas organizações devem ser reinvestidos para a produção de mais bens e serviços à coletividade.

Já Hudson (1999) apresenta um conceito que, além de contemplar as organizações pertinentes a cada um dos três setores, Setor Público, Setor Privado e Terceiro Setor, identifica ainda organizações que vão se situar nas fronteiras existentes entre esses setores, e que são representadas na Figura 1.



**Figura 1: Fronteiras entre o Terceiro Setor e os setores Público e Privado**

Fonte: Adaptado de Hudson (1999, p. 9)

Nessa visão, o Terceiro Setor seria composto por organizações localizadas exclusivamente nas áreas próprias de seus setores e as organizações que se localizariam nas regiões de fronteira entre o Terceiro e o Segundo Setor ou Setor Privado (Mercado), sendo identificadas como Organizações Secundárias do Terceiro Setor e Setor Privado. Essas seriam as organizações que, apesar de desempenharem uma atuação social, desempenham também atividades de mercado ou que, embora sejam claramente pertencentes a um desses setores, desempenham atividades características do outro setor.

Fariam ainda parte do Terceiro Setor as organizações localizadas nas regiões de fronteira entre o Terceiro Setor e o Setor Público (Governo), identificadas como Organizações Secundárias do Terceiro Setor e Setor Público, organizações que têm uma atuação que se

confunde entre as ações de governo e as ações características das organizações sociais.

Da mesma forma, os Setores Público e Privado teriam, em suas fronteiras, organizações com atuação que se confundem entre as atuações específicas desses setores e que são denominadas Organizações Secundárias do Setor Público e Setor Privado.

Na concepção de Hudson, existe ainda um grupo de organizações que são comuns aos três setores por desenvolverem sua atuação de forma a atender características desses três setores. Essas organizações normalmente têm sua atuação nas áreas de saúde e educação.

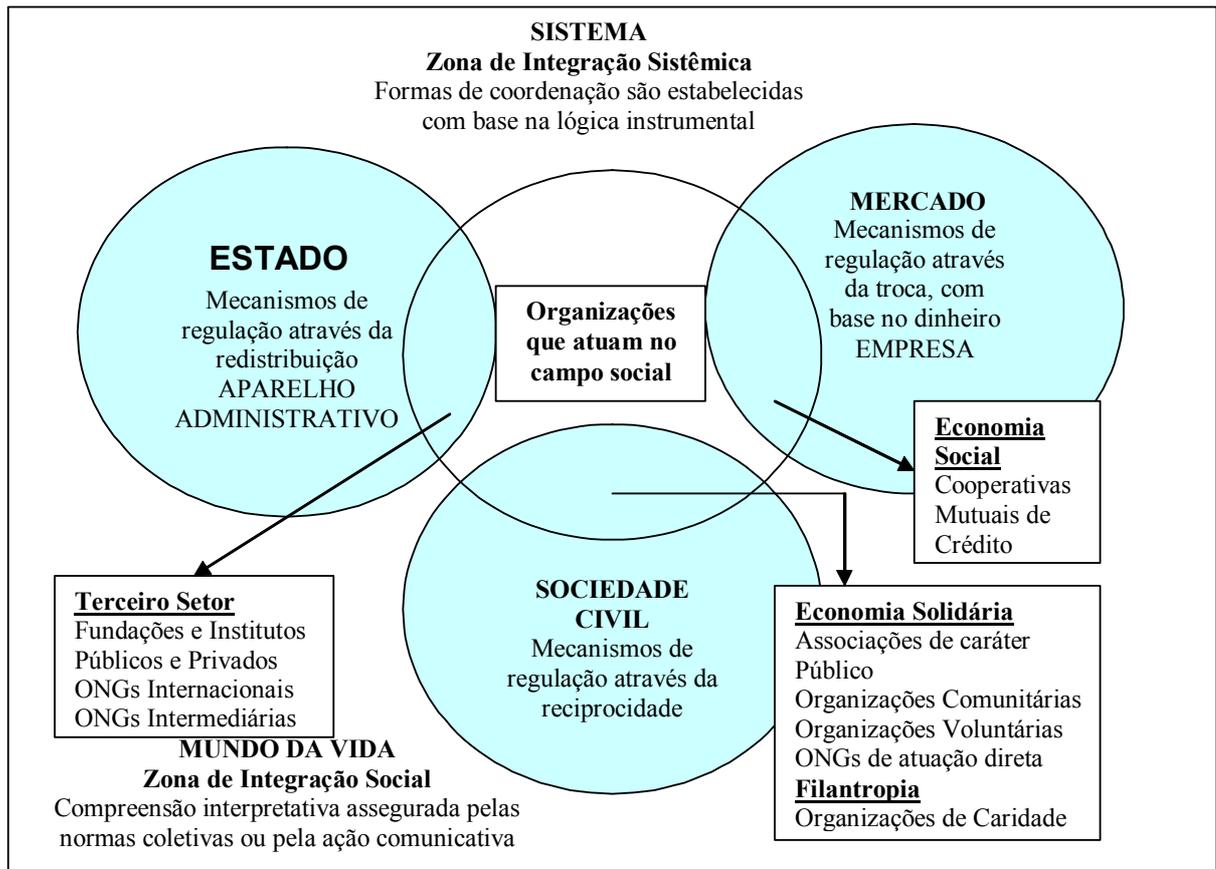
As áreas de fronteira percebidas por essa conceituação também são citadas por Fernandes (2002), que define como critério identificador das atividades pertencentes ao Terceiro Setor a existência de um elemento comum, que é a cidadania.

Uma concepção diferente é apresentada por Andion (2001), que propõe uma área específica de atuação para as organizações que atuam no campo social (Figura 2), devendo ser classificadas de acordo com a área de intercessão com um dos três grandes setores: o Setor Privado, o Setor Público ou o Setor da Sociedade Civil. Nesta concepção, as organizações do Terceiro Setor são as organizações que atuam no campo social e que se encontram na região de fronteira com o setor Estado por apresentarem características de Estado em sua atuação (mecanismos de regulação através da redistribuição). Estariam nesse grupo as Fundações e Institutos Públicos e Privados e as ONGs Internacionais, ou as que desempenhem atividades de intermediação, principalmente de suporte financeiro.

São denominadas Economia Social, as organizações que atuam no campo social posicionadas na área de fronteira com o setor Mercado. A característica deste setor é a regulação através da troca, com base no dinheiro. Nesse grupo se encontram as cooperativas e as organizações mutuais de crédito.

As organizações que atuam no campo social e que se encontram na área de fronteira com o setor da Sociedade Civil são chamadas de Economia Solidária ou Filantropia, e seus mecanismos de regulação se desenvolvem através da reciprocidade. No grupo da Economia Solidária, se encontram as ONGs de atuação direta, as organizações voluntárias, as organizações comunitárias e as associações de caráter público. A Filantropia é composta pelas organizações de caridade.

De acordo com essa definição, as ONGs de atuação direta, as organizações voluntárias e demais organizações da Economia Solidária e as Filantrópicas, não fariam parte do Terceiro Setor.



**Figura 2: As organizações que atuam no campo social e suas interfaces**

Fonte: Andion (2001, p. 4)

Segundo Drucker (2001), a capacidade do governo para executar tarefas sociais é limitada, e as organizações sem fins lucrativos fazem muito mais do que cuidar de tarefas sociais.

As empresas fornecem bens ou serviços. O governo controla. A tarefa de uma empresa termina quando o cliente compra o produto, paga por ele e fica satisfeito. O governo cumpre sua função quando suas políticas são eficazes. A instituição 'sem fins lucrativos' não fornece bens ou serviços, nem controla. Seu 'produto' não é um par de sapatos, nem um regulamento eficaz. Seu produto é um *ser humano mudado*. As instituições sem fins lucrativos são agentes de mudança humana. Seu 'produto' é um paciente curado, uma criança que aprende, um jovem que se transforma em um adulto com respeito próprio; isto é, toda uma vida transformada. (DRUCKER, 2001, p. XIV, grifo do autor)

Melo Neto e Froes (1999) apresentam no Quadro 2 a sua visão dos principais elementos definidores do Terceiro Setor.

Nessa visão, o Terceiro Setor seria composto pelo Estado, empresas privadas, ONG's e sociedade civil quando: o foco de atuação for o bem-estar público e o interesse comum; as questões centrais sejam a pobreza, desigualdade e exclusão social; a atuação seja comunitária e de base; e as ações, podendo ser de caráter público ou privado, associativo e voluntarista. A amplitude dessa definição torna, entretanto, a delimitação mais delicada.

ELEMENTOS DEFINIDORES	DESCRIÇÃO
Foco	Bem-Estar público interesse comum
Questões centrais	Pobreza, desigualdade e exclusão social
Entidades participantes	Empresas privadas, Estado, ONG's e sociedade civil
Nível de atuação	Comunitário e de base
Tipos de ação	Ações de caráter público e privado, associativas e voluntaristas

**Quadro 2: Elementos definidores do Terceiro Setor**

Fonte: Melo Neto e Froes (1999, p. 8)

Não poderia deixar de ser mencionada também a abordagem dada por Guerreiro Ramos (1989), que apresenta uma teoria de delimitação e classificação das organizações, utilizando uma abordagem substantiva da organização denominada por ele de paradigma paraeconômico.

Segundo Guerreiro Ramos (1989, p. 3), até o século XVII a racionalidade “era entendida como força ativa na psique humana que habilita o indivíduo a distinguir entre o bem e o mal, entre o conhecimento falso e o verdadeiro e, assim, a ordenar sua vida pessoal e social”. Esse tipo de racionalidade é denominada substantiva.

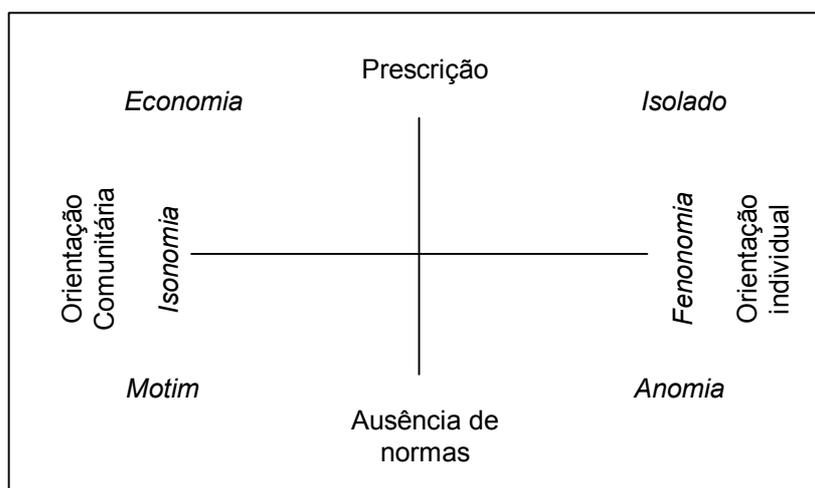
A partir daquele século, porém, a racionalidade funcional ou objetiva é que passou a ser adotada para explicar e prescrever as relações sociais e, dentre elas, as organizações. A racionalidade funcional retira da razão o papel normativo das relações sociais, passando a definir essas relações pelos seus resultados utilitários.

No paradigma paraeconômico proposto por Guerreiro Ramos (1989), o mercado passa a ser parte de um de seus enclaves. Dois grandes eixos irão definir os seis enclaves presentes neste modelo. O primeiro eixo varia da orientação individual à orientação comunitária. O segundo eixo vai da total prescrição à ausência de normas (Figura 3).

O primeiro enclave, onde a prescrição é mais forte e a orientação é comunitária, é o da Economia, onde estão localizadas as empresas, organizações sem fins lucrativos, agências e monopólios. Na *Isonomia*, o nível de prescrição é reduzido e prevalece a igualdade entre os membros das organizações. No *Motim*, de orientação comunitária e ausência de normas, se encontram as “coletividades desprovidas de normas”, a cujos membros falta o senso de ordem social (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 147).

A *Anomia*, onde se localizam os indivíduos ou pequenos grupos marginais e de excluídos, é o enclave compreendido pela falta de normas e a orientação individual. A *Fenonomia* “é um sistema social, de caráter esporádico ou mais ou menos estável, iniciado e

dirigido por um indivíduo ou por um pequeno grupo, e que permite a seus membros o máximo de opção pessoal e um mínimo de subordinação a prescrições operacionais formais”.(GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 152), caracteriza-se pela reduzida prescrição e orientação individual. Finalmente, o *Isolado* se caracteriza pelo indivíduo com alto comprometimento com as normas.



**Figura 3: O paradigma paraeconômico**

Fonte: Guerreiro Ramos (1989, p. 141)

Essa teoria de delimitação é adotada por Ckagnazaroff (2001) conseguindo explicar, sob novas dimensões, alguns aspectos das organizações do Terceiro Setor que não encontram suporte adequado nas teorias de mercado como, por exemplo, as atividades dos voluntários presentes nas organizações sociais.

Como se pode observar, não existe ainda um consenso quanto a uma definição de organização do Terceiro Setor. Dessa forma, para fins deste trabalho, serão definidas como organizações do Terceiro Setor as organizações da sociedade civil que desenvolvem um trabalho com objetivos sociais ou ambientais, atuando na prevenção de seus problemas ou seus efeitos, de forma assistencialista, filantrópica ou transformadora, e que não tenham como objetivo a obtenção de lucro com esses serviços.

#### 2.1.4 O Universo das organizações do Terceiro Setor

Uma das formas utilizadas para a identificação das organizações do Terceiro Setor no Brasil ou dos outros setores é através da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), cuja gestão e manutenção é de responsabilidade do Instituto Brasileiro de Geografia

e Estatística (IBGE), a partir de deliberação da Comissão Nacional de Classificação (CONCLA).

A CNAE tem por base a International Standard Industrial Classification of All Economic Activities (ISIC) das Nações Unidas (IBGE, 2004) e está dividida em 17 seções (Quadro 3). Cada uma dessas seções pode conter uma ou mais divisões que representam todas as atividades econômicas. Estas são subdivididas em grupos que por sua vez estão divididos em classes que, no CNAE-Fiscal, podem ainda estar divididas em subclasses.

Assim, por exemplo, se for escolhida a seção N que representa as atividades de Saúde e Serviços Sociais, se verifica que ela contém apenas uma divisão, 85 – Saúde e Serviços Sociais. Essa divisão contém três grupos: 851 – Atividades de Atenção à Saúde; 852 – Serviços Veterinários; e 853 – Serviços Sociais.

Se for definida a pesquisa no grupo 853, encontram-se duas classes; 8531-6 – Serviços Sociais com Alojamento; e 8532-4 – Serviços Sociais sem Alojamento. A classe 8531-6 contém ainda cinco subclasses (CNAE-Fiscal): 8531-6/01 – Asilos; 8531-6/02 – Orfanatos; 8531-6/03 – Albergues Assistenciais; 8531-6/04 – Centros de Reabilitação para Dependentes Químicos com Alojamento; e 8531-6/99 – Outros Serviços Sociais com Alojamento.

Seção	Divisões	Descrição CNAE
A	01 .. 02	AGRICULTURA, PECUÁRIA, SILVICULTURA E EXPLORAÇÃO FLORESTAL
B	05 .. 05	PESCA
C	10 .. 14	INDÚSTRIAS EXTRATIVAS
D	15 .. 37	INDÚSTRIAS DE TRANSFORMAÇÃO
E	40 .. 41	PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE ELETRICIDADE, GÁS E ÁGUA
F	45 .. 45	CONSTRUÇÃO
G	50 .. 52	COMÉRCIO, REPARAÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES, OBJETOS PESSOAIS E DOMÉSTICOS
H	55 .. 55	ALOJAMENTO E ALIMENTAÇÃO
I	60 .. 64	TRANSPORTE, ARMAZENAGEM E COMUNICAÇÕES
J	65 .. 67	INTERMEDIÇÃO FINANCEIRA, SEGUROS, PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR E SERVIÇOS RELACIONADOS
K	70 .. 74	ATIVIDADES IMOBILIÁRIAS, ALUGUÉIS E SERVIÇOS PRESTADOS ÀS EMPRESAS
L	75 .. 75	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, DEFESA E SEGURIDADE SOCIAL
M	80 .. 80	EDUCAÇÃO
N	85 .. 85	SAÚDE E SERVIÇOS SOCIAIS
O	90 .. 93	OUTROS SERVIÇOS COLETIVOS, SOCIAIS E PESSOAIS
P	95 .. 95	SERVIÇOS DOMÉSTICOS
Q	99 .. 99	ORGANISMOS INTERNACIONAIS E OUTRAS INSTITUIÇÕES ESTRATERRITORIAIS

**Quadro 3: Composição do CNAE Fiscal**

Fonte: CNAE IBGE (2003)

Ao ser feita uma análise da tabela da CNAE, verifica-se que as organizações do

Terceiro Setor podem estar classificadas nas seguintes seções:

- M – Educação;
- N – Saúde e Serviços Sociais e
- O – Outros Serviços Coletivos, Sociais e Pessoais.

A seção M contém apenas a divisão 80 e se caracteriza por ter organizações que podem ser classificadas como pertencentes aos três setores econômicos, Governo, Empresas e Terceiro Setor. Essa é uma seção em que serão também encontradas organizações que irão se localizar nas áreas de fronteira entre os setores (HUDSON,1999).

A seção N contém apenas a divisão 85, com três grupos:

- 851 – Atividades de Atenção à Saúde;
- 852 – Serviços Veterinários e
- 853 – Serviços Sociais.

Para o grupo 851, pode-se dizer que, da mesma forma que a seção M, caracteriza-se por ter organizações dos três setores, e também organizações que estarão localizadas nas fronteiras entre os setores. Já o grupo 853 abriga organizações que apresentam todas as características das organizações do Terceiro Setor.

A seção O contém quatro divisões:

- 90 – Limpeza Urbana e Esgoto e Atividades Relacionadas;
- 91 – Atividades Associativas;
- 92 – Atividades Recreativas, Culturais e Desportivas e
- 93 – Serviços Pessoais.

As divisões onde poderão ser identificadas organizações do Terceiro Setor são as divisões 91 e 92. A divisão 91 contém três grupos:

- 911 – Atividades de Organizações Empresariais, Patronais e Profissionais;
- 912 – Atividades de Organizações Sindicais e
- 919 – Outras atividades Associativas.

Das três, apenas o grupo 919 pode apresentar organizações do Terceiro Setor. As suas classes são:

- 9191-0 – Atividades de Organizações Religiosas;
- 9192-8 – Atividades de Organizações Políticas e
- 9199-5 – Outras Organizações Associativas, não especificadas anteriormente.

De acordo com as definições das organizações que podem compor essas classes, apenas a classe 9199-5 se destina a abrigar organizações definidas como do Terceiro Setor. A divisão 92 contém seis grupos:

- 921 – Atividades Cinematográficas e de Vídeo;
- 922 – Atividades de Rádio e de Televisão;
- 923 – Outras Atividades Artísticas e de Espetáculos;
- 924 – Atividades de Agências de Notícias;
- 925 – Atividades de Biblioteca, Arquivos, Museus e Outras Atividade Culturais e
- 926 – Atividades Desportivas e Outras Atividades Relacionadas ao Lazer.

Ao se analisar as definições das organizações que podem fazer parte de cada um desses grupos, verifica-se que apenas os grupos 923, 925 e 926 podem conter organizações do Terceiro Setor.

A Tabela 3 apresenta o critério de classificação dessas organizações com base no CNAE.

**Tabela 3: Organizações classificadas sob os CNAEs 80, 85, 90/93  
Brasil e estado de São Paulo**

<b>CNAE – Atividades</b>	<b>Brasil</b>	<b>São Paulo</b>
Educação pré-escolar e fundamental	52.631	9.997
Educação média	6.437	1.965
Educação Superior	1.774	809
Formação Permanente e outras atividades de ensino	25.753	9.896
<b>M – 80 – Educação</b>	<b>86.595</b>	<b>22.667</b>
851 - Atividades de atenção à saúde	87.258	26.569
852 - Serviços veterinários	2.180	576
853 - Serviços sociais	10.896	3.593
<b>N – 85 – Saúde</b>	<b>100.334</b>	<b>30.738</b>
9199-5 - Outras atividades associativas	198.948	53.263
923 - Outras atividades artísticas e de espetáculos	16.040	4.456
925 - Atividades de bibliotecas, arquivos, museus e outras atividades culturais	712	210
926 - Atividades desportivas e outras relacionadas ao lazer	43.166	12.123
Demais de Outras	99.492	25.995
<b>O – 90/93 - Outros Serviços Coletivos, Sociais e Pessoais</b>	<b>358.358</b>	<b>96.047</b>
<b>Total</b>	<b>545.287</b>	<b>149.452</b>

Fonte: CNAE – IBGE (2003)

Com base no CNAE e conforme dados disponíveis no IBGE, identifica-se o total de **545.287 organizações** nas seções M, N e O. Tais organizações podem estar no Setor Governo, no Setor Mercado no Terceiro Setor, ou nas áreas de fronteira entre os setores.

Pode-se ainda afirmar, com certeza, que pelo menos **209.844 dessas organizações** estão localizadas no Terceiro Setor, 853-Serviços Sociais e 9199-5-Outras Organizações Associativas, e, selecionando esses dados para o estado de São Paulo, verificamos que apresenta 149.452 organizações nas seções M, N e O, das quais pelo menos 56.856 organizações se localizam no Terceiro Setor.

Outro critério que pode ser utilizado para identificar as organizações do Terceiro Setor é utilizar a base de dados da Relação Anual das Informações Sociais (RAIS). De acordo com esse critério, já definido no capítulo 1, existiam 91.707 (noventa e um mil, setecentas e sete) organizações do Terceiro Setor no Brasil (dados de dezembro de 2002).

Com os dados disponíveis da RAIS, pode-se fazer uma delimitação da quantidade de ONGs, identificando as organizações no estado de São Paulo e no município de São Paulo, conforme pode ser observado na Tabela 4.

**Tabela 4: Organizações do Terceiro Setor no estado e município de São Paulo**

<b>Natureza</b>	<b>Estado de São Paulo</b>	<b>Município de São Paulo</b>
Org. Social	1.985	578
OSCIP	101	22
Out. Fund. Privados	1.402	489
Serv. Soc. Autônomo	2.479	560
Fil. Fund. Exterior	10	5
Fund. Dom. Exterior	12	4
Outras Organizações	18.186	4.788
<b>Totais</b>	<b>24.165</b>	<b>6.446</b>

**Fonte:** Ministério do Trabalho e Emprego – RAIS (BRASIL, 2004)

Porém, verifica-se que esses dados não apresentam coerência com os dados obtidos através da base de dados do IBGE, com base no CNAE. Este fato fica ainda mais evidente quando se comparam os resultados obtidos na base de dados do IBGE para os CNAEs 853 e 9199-5 e os números obtidos na base de dados da RAIS para esses mesmos CNAEs, conforme pode ser observado na Tabela 5.

**Tabela 5: Organizações CNAEs 853 e 9199-5**

	<b>CNAE 853</b>	<b>CNAE 9199-5</b>	<b>Total</b>
Brasil	6480	32802	39282
Estado de São Paulo	2292	9536	11828

**Fonte:** Ministério do Trabalho e Emprego – RAIS (BRASIL, 2004)

Outra discrepância que se verifica nessas comparações é com respeito ao número total de OSCIPs identificadas na base de dados da RAIS com um total de 474 OSCIPs no Brasil, e o número total de OSCIPs que tiveram seus pedidos deferidos até o ano de 2002,

números esses indicados na Tabela 6, com base nos dados disponíveis no Ministério da Justiça (2003b).

O Ministério da Justiça fornece, através de seu *site* na *internet*, dados referentes às OSCIPs, organizações constituídas com base na lei 91 de 28 de agosto de 1935, que define as organizações de utilidade pública federal, e na Lei 9.790 de 23 de março de 1999, regulamentada através do Decreto 3.100, promulgada em 30 de junho de 1999, conforme Castro (2003), e que apresenta um número muito superior ao identificado na base de dados da RAIS, conforme já mencionado.

**Tabela 6: Total de pedidos de qualificação para OSCIPs até 09/10/2003**

	1999	2000	2001	2002	2003	Total
<b>Deferidas</b>	8	83	252	531	614	1488
<b>Indeferidas</b>	123	231	110	79	325	868
<b>Total</b>	<b>131</b>	<b>314</b>	<b>362</b>	<b>610</b>	<b>939</b>	<b>2356</b>

Fonte: Ministério da Justiça (BRASIL, 2003b)

Já as organizações com o título de Utilidade Pública Federal apresentam um total de **10.561 organizações**, distribuídas originalmente em 25 (vinte e cinco) atividades. Mesmo essas organizações apresentam uma pequena participação no total das organizações do Terceiro Setor, o que demonstra uma ineficiência destas por não aproveitarem os benefícios proporcionados pela legislação.

Com base nas nomenclaturas utilizadas na base de dados do Ministério da Justiça, foi feito para este trabalho o reagrupamento dessas atividades apresentado na Tabela 7.

**Tabela 7: Organizações com título de Utilidade Pública Federal**

Brasil							
Atividade	Norte	Nordeste	Centro Oeste	Sudeste	Sul	Total	%
Assistencial	55	390	270	1797	1039	<b>3551</b>	33,62
Bairrista	1	29	1	72	10	<b>113</b>	1,07
Beneficente	43	298	218	1780	483	<b>2822</b>	26,72
Classista	1	11	11	251	111	<b>385</b>	3,65
Creche/Abrigo	6	27	43	326	61	<b>463</b>	4,38
Cultural	2	22	24	145	45	<b>238</b>	2,25
Educacional	23	168	71	663	287	<b>1212</b>	11,48
Hospitalar	6	125	63	672	314	<b>1180</b>	11,17
Outros	7	13	13	83	34	<b>150</b>	1,42
Religiosa	13	59	45	265	65	<b>447</b>	4,23
<b>Total</b>	<b>157</b>	<b>1142</b>	<b>759</b>	<b>6054</b>	<b>2449</b>	<b>10561</b>	<b>100,00</b>
<b>Participação %</b>	<b>1,49</b>	<b>10,81</b>	<b>7,19</b>	<b>57,32</b>	<b>23,19</b>	<b>100,00</b>	-

Fonte: Ministério da Justiça (2003a).

O critério utilizado para esse reagrupamento foi o da participação menor que 1% (um por cento). Assim, as atividades:

- Creche, abrigo e orfanato estão agrupadas na atividade Creche/abrigo;

- Hospitalar, saúde e tratamento de toxicômanos estão agrupadas na atividade Hospitalar; e
- Ambiental, cidadania, círculo restrito, ecológicas, esportistas, musical, outras, pesquisas, reabilitação, recreativa, sociedade comercial e voluntariado estão agrupadas como Outros.

Pode-se, da mesma forma como foi feito com as organizações identificadas com o CNAE, apresentar uma delimitação dessas organizações, identificando as localizadas no estado de São Paulo e no município de São Paulo (Tabela 8).

O estado de São Paulo apresenta 3.353 organizações com o título de Utilidade Pública Federal, representando 31,75% do total de organizações com essa titulação. O município de São Paulo, com 833 organizações com essa titulação, representa 7,89% das organizações tituladas em todo o território nacional, um número maior que o de organizações da Região Norte (1,49%) e da região Centro Oeste (7,19%).

**Tabela 8: Organizações com título de Utilidade Pública Federal no estado e cidade de São Paulo**

<b>Atividade</b>	<b>Estado de São Paulo</b>	<b>Município de São Paulo</b>
Assistencial	981	200
Bairrista	37	19
Beneficente	1049	231
Classista	173	53
Creche/Abrigo	171	35
Cultural	66	41
Educacional	335	127
Hospitalar	347	63
Outros	46	23
Religiosa	148	41
<b>Total</b>	<b>3353</b>	<b>833</b>

Fonte: Ministério de Justiça (2003a).

Outro critério para a classificação das organizações do Terceiro Setor é a Tabela de Classificação Internacional de Organizações sem Fins Lucrativos – ICNPO (International Classification of Non-Profit Organizations) proposta pela Johns Hopkins University (1996).

Convém observar que esse modelo de classificação, que não é utilizado pela RAIS ou pelo Ministério da Justiça na base de dados das organizações de Utilidade Pública Federal, é um modelo que classifica as “*Nonprofit Organizations*”, organizações sem fins lucrativos. Por essa razão, esse modelo de classificação não será considerado por este trabalho, uma vez que não está de acordo com a definição de organização de Terceiro Setor aqui adotada.

### 2.1.5 A Necessidade de profissionalização das organizações do Terceiro Setor

De acordo com Fernandes (2002), as organizações internacionais, financiadoras das ações das ONGs, necessitavam de parceiros locais que fossem capazes de desenvolver projetos, implantá-los e prestar contas. Para isso necessitavam de personalidade jurídica e um mínimo de estrutura administrativa, além da afinidade de propósitos. Em razão da formação recente dessas organizações, o apoio dessas agências internacionais não era de forma institucional, e sim na forma de projetos, o que levou ao desenvolvimento e reforço da lógica pragmática nas ONGs.

A grande percepção do público para o Terceiro Setor, particularmente para as ONGs, ocorreu a partir do interesse da mídia.

No caso brasileiro, a mídia, em geral, passa a reconhecer as ONG somente a partir da ECO 92, realizada no Rio de Janeiro, diante da repercussão internacional do evento e da capacidade de mobilização dessas organizações que, instaladas no Aterro do Flamengo, denunciavam os modelos vigentes de tratamento dos ecossistemas e apresentavam propostas alternativas concretas para o desenvolvimento auto-sustentado. (MENDES, 1999, p. 6)

A partir do final da década de 80 e início dos anos 90, começou a ocorrer um redirecionamento de grande parcela do fluxo de recursos internacionais aos países do leste europeu, do continente africano e asiático (AZEREDO et al., 2001). Destacam-se ainda as “exigências (contrapartidas) de cunho institucional impostas pelas agências externas em termos de eficiência organizacional, especialmente nas áreas de planejamento, avaliação e prestação de contas” (AZEREDO et al., 2001, p. 8).

Por outro lado, o desenvolvimento do conceito de empresa-cidadã, socialmente responsável, abriu uma nova possibilidade de financiamento para essas organizações:

O exercício da responsabilidade social tem dois focos distintos: os projetos sociais e as ações comunitárias. Os projetos sociais são empreendimentos voltados para a busca de soluções de problemas sociais que afligem populações e grupos sociais numerosos ou em situações de alto risco. Tais problemas, se negligenciados ou enfrentados sem a determinação exigida pelas circunstâncias, agravam-se com o tempo e demandam soluções imediatas e de médio e longo prazo. As ações comunitárias correspondem à participação da empresa em programas e campanhas sociais realizadas pelo governo, entidades filantrópicas e comunitárias ou por ambas. Tal participação ocorre por meio de doações, ações de apoio e trabalho voluntário de seus empregados. (MELO NETO; FROES, 2001, p. 29).

A entrada das empresas como patrocinadoras de projetos sociais continua mantendo a lógica da eficiência organizacional no planejamento, avaliação e prestação de contas, principalmente quando se trata de projetos próprios. “Avaliam os resultados de cada programa

e projeto, pois administram o instituto e a fundação, como centro de custos e de resultados”. (MELO NETO; FROES, 1999, p. 161)

Azeredo et al. (2001) argumenta que estes fatos, o estabelecimento de critérios mais rígidos de organização e demonstração de resultados, têm como consequência a necessidade de investir no aumento da profissionalização e capacitação institucional, com ênfase na gestão organizacional e de recursos. Destaca-se, assim, na década de 90, principalmente na sua segunda metade e nestes anos iniciais do século XXI, a criação de vários cursos e instrumentos voltados para o desenvolvimento da capacitação profissional direcionados para o Terceiro Setor.

No meio acadêmico, observa-se a criação de cursos de pós-graduação *lato sensu* como o MBA – Gestão e Empreendedorismo Social e o curso Responsabilidade Social e Terceiro Setor promovidos pela FIA - Fundação Instituto de Administração dos professores da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP (FIA, 2004), e o ‘MBA em Gestão Estratégica do Terceiro Setor’ do Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas - UniFMU (FMU, 2004), além da criação, no ano de 2003, do primeiro curso de Administração de curta duração da Faculdade Anhembí-Morumbi (ANHEMBI MORUMBI, 2003) voltado especificamente ao Terceiro Setor.

“A preocupação com a gestão das organizações do terceiro setor tem se intensificado de tal maneira nunca encontrada na história destas organizações e tem se mostrado como um grande desafio para os gestores destas organizações”. (MARÇON; ESCRIVÃO FILHO, 2001, p. 2). Várias iniciativas surgiram no meio acadêmico objetivando o estudo do Terceiro Setor e à sua gestão, como o Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor – CEATS da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo FEA-USP, o Centro de Estudos do Terceiro Setor – CETS da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, o Núcleo de Estudos em Administração do Terceiro Setor da PUC-SP, a Unidade de Tecnologia e Gestão do Terceiro Setor do SENAC e outros.

Muitas das organizações (geralmente as operadoras de pequeno porte) precisam compreender urgentemente que apenas a militância, o voluntariado e a abnegação de alguns não basta para produzir resultados efetivos - é preciso haver certo grau de profissionalização. [...] A implementação de projetos sociais bem estruturados pode ser um caminho para o desenvolvimento social sustentado. Porém, isto só se tornará realidade se existirem profissionais qualificados atuando diretamente nas organizações, ou sob a forma de consultorias. (SCORNAVACCA JR; BECKER, 2000, p. 8)

Tancredi e Kisil (2003, p. 5) salientam que “as organizações que se preocuparam em formular racionalmente seus projetos e em avaliar seriamente os avanços conseguidos, experimentaram um crescimento institucional maior do que aqueles que desconsideraram estas dimensões”.

O Terceiro Setor tem sido também objeto de experiências bem sucedidas, como do Escritório Modelo de Gestão de Projetos Comunitários, desenvolvido para atender a demanda de comunidades que buscavam conhecimentos específicos para elaborar, administrar e gerenciar projetos que atendessem às exigências dos organismos financiadores, do qual participaram os representantes das comunidades, dois de cada uma, e nove representantes de uma instituição acadêmica no Rio de Janeiro que, conforme Tenório et al. (1998), proporcionou um aprendizado aos alunos da instituição, além da capacitação dos membros das comunidades.

A conhecida organização Doutores da Alegria também sentiu a necessidade de passar por um processo de capacitação no desenvolvimento e uso de um instrumento de gestão de avaliação, conforme relatado por Rodrigues, Motta e Wood Jr (2001).

Nos Estados Unidos, o primeiro programa formal de ensino de administração de organizações não lucrativas foi criado em 1981 na Universidade de Missouri, sendo que, desde aquela data, vários cursos, inclusive de pós-graduação e mestrado, têm sido criados com a finalidade de formar os profissionais da organizações daquele país, conforme foi apresentado no Seminário Internacional Itau/Fundação Getúlio Vargas em 1999 (SMITH, 1999).

Embora pareça haver uma concordância quanto à importância do desenvolvimento do ensino de Administração aos participantes das organizações do Terceiro Setor, percebem-se alguns pontos de vistas divergentes quanto à lógica constante do conteúdo desse ensino. Enquanto alguns defendem a transferência direta dos conceitos de Administração de Empresas para os gestores do Terceiro Setor, como defendido por Scornavacca Jr, Becker e Caravantes (1998), outros como Marçon e Escrivão Filho (2001) defendem uma adequação do conteúdo às particularidades dessas organizações.

Com estes concorda Mendes (1999, p. 59) que diz que “apesar da grande variedade de modelos, mecanismos e abordagens disponíveis, é sabido e declarado que estes não foram criados para organizações com a lógica de atuação do terceiro setor”. Outro a concordar com esse posicionamento é Drucker (2001):

Entretanto, somente uma pequena parcela daquilo que está à disposição das instituições sem fins lucrativos, para ajudá-las em questões de liderança e gerência, foi concebida especificamente para elas. A maior parte foi desenvolvida originalmente para as necessidades das empresas. Pouca atenção é dada às características distintas das instituições sem fins lucrativos, ou às suas maiores necessidades específicas. (DRUCKER, 2001, p. XIV)

Azeredo et al. (2001) indica que um dos desafios que se coloca para as organizações da sociedade civil é o desenvolvimento e a formação de novas competências organizacionais e operacionais que possam elevar o desempenho técnico-operacional dessas instituições.

## **2.2 Planejamento e administração estratégica**

Nesta parte do trabalho será apresentada uma revisão bibliográfica dos principais conceitos de planejamento e de administração estratégica desenvolvidos e sistematizados para as organizações, aqui tratadas como Organizações de Mercado, bem como trabalhos desenvolvidos especificamente para as organizações do Terceiro Setor.

Será dividida em três seções, sendo que, na primeira, será apresentado um rápido histórico do desenvolvimento do pensamento estratégico e do processo de planejamento, além de algumas classificações do processo de planejamento estratégico. A segunda parte será composta pelos principais conceitos sobre estratégia, e a terceira parte apresentará uma visão dos fundamentos de planejamento e estratégia adotados pelo Terceiro Setor.

### **2.2.1 Algumas classificações do planejamento estratégico**

As atividades de planejamento são identificadas como integrantes das funções gerenciais já nos primeiros trabalhos de sistematização dos conhecimentos administrativos. “Desde os primeiros teóricos esteve presente a importância do planejamento” (FISCHMANN, 1987, p. 4).

A obra de Taylor (1957), voltada para o planejamento das tarefas e dos processos produtivos, e a obra de Fayol (1958, p. 10), com a identificação da função que “tem o encargo de formular o programa geral de ação da empresa,” demonstram claramente essa integração.

A estratégia, por sua vez, sempre esteve presente nas atividades de governo, e conforme argumenta Fischmann (1987), esteve ligada às situações de guerra, questões diplomáticas e políticas, citando como exemplo diversos autores que abordaram essas situações ligadas à estratégia, desde Sun Tsu e Maquiavel, até Montgomery e Mao Tse-Tung.

Fischmann (1987) localiza a união entre o planejamento e a estratégia no início da década de 60, quando se inicia a abordagem da estratégia como uma forma de planejamento que proporcionasse respostas às mudanças ambientais, uma vez que até aquele momento o ambiente não era considerado no planejamento. Essa nova postura, na qual a análise do ambiente deve ser considerada na formulação das estratégias, foi classificada como a segunda fase do processo de planejamento.

Nessa visão, a primeira fase do planejamento, que ele denomina de Planejamento Pré-estratégico, o planejamento nada mais era que uma projeção do passado para o futuro, representado até o início da década de 50 pelos orçamentos financeiros que eram usados como instrumentos de previsão, compreendendo períodos de, normalmente, um ano.

Na década de 50 têm início, nos Estados Unidos, o planejamento de longo prazo, com duas bases de projeção e compreendendo períodos de três a dez anos: as projeções baseadas em vendas, as projeções baseadas no fluxo de caixa descontado e a análise do retorno de investimentos, aspecto também observado por Ansoff (1977).

A terceira fase do processo de planejamento, que Fischmann (1987) localiza em meados da década de 70 e denomina de Administração Estratégica, é caracterizada pela introdução de cenários e estratégias contingenciais. Nesse estágio, “as estratégias e as operações não conflitam entre si [...]. Esta postura torna o pensamento estratégico congruente com a cultura organizacional” (FISCHMANN, 1987, p. 43).

Isto não quer dizer que não havia estratégia nas empresas antes do início dos processos formais de planejamento estratégico. Conforme observado por Ansoff (1990, p. 97): “a história empresarial está repleta de exemplos claros de usos deliberados e bem sucedidos de estratégia. A passagem deliberada e bem sucedida da Du Pont do ramo de explosivos para o de produtos químicos, na década de 1920, é um exemplo.”

Fischmann (1987) apresenta ainda um quadro comparativo entre o Planejamento Estratégico e a Administração Estratégica, no qual são apresentadas quatro dimensões de cada um desses processos, de forma comparativa, que facilitam a compreensão das mudanças entre uma fase e outra (Quadro 4).

Como pode ser observado no quadro anterior, um dos pontos importantes de diferenciação entre o Planejamento e a Administração Estratégica é o pressuposto de um novo comportamento organizacional.

Planejamento Estratégico	Administração Estratégica
Estabelece uma postura em relação ao ambiente.	Acresce capacitação estratégica.
Lida com fatos, idéias, probabilidades.	Adiciona aspirações das pessoas, e lida com mudanças rápidas do ambiente.
Termina com um plano estratégico.	Termina com um novo comportamento.
Caracteriza-se mais como sistema de planejamento.	Incorpora ao sistema de planejamento o sistema de ações.

**Quadro 4: Diferenças entre planejamento estratégico e administração estratégica**

Fonte: Fischmann (1987, p. 47)

Zaccarelli (1996, p. 162; 2000, p. 4) situa o início do processo de planejamento estratégico no ano de 1965 com a publicação do livro pioneiro de Ansoff, ressaltando que apenas a partir dos anos 70 tenha acontecido a grande difusão sobre o assunto (Quadro 5).

Ano	Marcos Históricos
1965	Edição do primeiro livro sobre estratégia, de Igor Ansoff
1973	Realização do Primeiro Seminário Internacional de Administração Estratégica na Universidade de Vanderbilt.
1980	Publicação do primeiro livro com desenvolvimento de conceitos próprios de estratégia, escrito por Michael Porter.
1994	Edição do livro <i>The Rise and Fall of Strategic Planning</i> , de Mintzberg, que mostra a precariedade dos conceitos de planejamento estratégico e marcou o início de uma nova fase dos conceitos de estratégia.
1994	Publicação de artigo na revista <i>International Management</i> , mostrando que o planejamento estratégico deixava de ser o serviço de maior faturamento das empresas de consultorias européias.
A partir de 1996	Presença cada vez mais freqüente da palavra <i>sucesso</i> nos textos sobre estratégia.

**Quadro 5: Marcos históricos das estratégias nas empresas**

Fonte: Adaptado de Zaccarelli (2000, p.4)

Nessa sua visão da evolução histórica do processo de Planejamento Estratégico, a passagem para o processo de Estratégia (Zaccarelli não utiliza a denominação Administração Estratégica), encontra-se definida pela publicação do livro de Michael Porter em 1980.

Observa-se ainda que o autor identifica a publicação do livro de Mintzberg, em 1994, como um marco de uma nova fase dos conceitos de estratégia.

Uma abordagem diferente é a proposta por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), que classificam o Planejamento Estratégico em dez escolas, de acordo com a visão que cada uma tem do processo de estratégia (Quadro 6).

Essa classificação identifica algumas dessas escolas como de natureza prescritiva, outras de natureza descritiva e uma que combina essas duas naturezas além das demais características das escolas anteriores.

Os autores indicam ainda, no trabalho, os iniciadores ou fundadores de cada uma dessas escolas. Nessa perspectiva, o processo de Planejamento Estratégico como atividade a

ser desenvolvida por uma organização, teve o seu início em 1962 com a obra de Alfred D. Chandler, que complementou o trabalho de Philip Selznick de 1957.

Escolas	Visão	Início	Iniciadores	Natureza
Design	Processo de Concepção	1957 1962	Philip Selznick Alfred D. Chandler	Prescritiva
Planejamento	Processo Formal	1965	H. Igor Ansoff	Prescritiva
Posicionamento	Processo Analítico	1980	Michael Porter	Prescritiva
Empreendedora	Processo Visionário	1950	Joseph Schumpeter	Descritiva
Cognitiva	Processo Mental	1947	Herbert Simon	Descritiva
Aprendizado	Processo Emergente	1980	Brian Quinn	Descritiva
Poder	Processo de Negociação	1971	G. Allison	Descritiva
Cultura	Processo Coletivo	Final dos anos 1960	E. Rhenman e R. Normann	Descritiva
Ambiental	Processo Reativo	1977	M.T. Hannan e J. Freeman	Descritiva
Configuração	Processo de Transformação	1962	Alfred D. Chandler	Descritiva e Prescritiva

**Quadro 6: Escolas do planejamento estratégico**

**Fonte:** Adaptado Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)

Essa posição coincide com a de Fischmann e antecipa em poucos anos o início proposto por Zaccarelli. Verifica-se dessa forma uma relativa concordância da época em que ocorreu a integração do planejamento com a estratégia como método, proporcionando uma evolução na forma de planejar.

### 2.2.2 Conceitos

A revisão bibliográfica desta seção irá apresentar as mais relevantes propostas de diversos autores sobre as questões de planejamento e estratégia, desenvolvidas com base em estudos realizados em empresas, que possam ser utilizadas na busca da explicação das estratégias identificadas por este trabalho nas organizações do Terceiro Setor.

O trabalho de Chandler (1962) focalizou o desenvolvimento histórico de grandes organizações americanas, incluindo as quatro primeiras a adotarem estrutura divisional descentralizada: a Du Pont, a General Motors, a Standard Oil e a Sears, Roebuck and Company.

Uma das suas descobertas foi que o crescimento das organizações, em um primeiro momento, se deveu à integração vertical que ocorreu pela adoção de uma das duas formas: (a) expansão e integração através da criação dos canais de marketing e distribuição e do controle dos suprimentos; ou (b) pela aquisição de organizações menores. O crescimento das

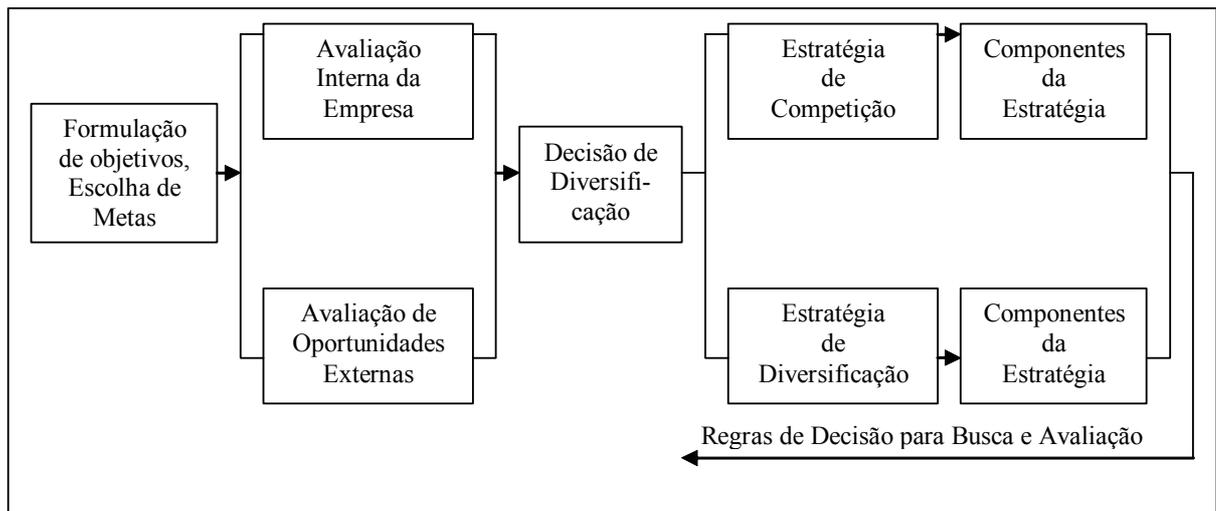
corporações se deveu, primeiramente, pela diversificação de produtos e pela expansão de mercados.

Chandler (1962) identificou ainda quatro tipos de estratégias (estágios), e as estruturas resultantes dessas estratégias: (1) crescimento dos volumes, determinando a criação de estruturas administrativas para a gestão dos processos; (2) o crescimento através da expansão da área geográfica, levando à necessidade de uma estrutura departamental de escritórios regionais; (3) a expansão pela integração vertical (novas atividades), exigindo a montagem de uma administração central e uma estrutura multi-departamental; e (4) o desenvolvimento de novas linhas de produtos combinadas com a expansão territorial (nacional ou internacional), que determinam a criação de uma estrutura multi-divisional, com um escritório central administrando diferentes divisões.

A mais conhecida de suas conclusões é que a estrutura é determinada pela estratégia, ou seja, a estratégia adotada é que irá definir o arranjo organizacional. Foi também definido o processo estratégico de uma organização como: (a) definição de metas e objetivos de longo prazo; (b) adoção de planos de ação para o atingimento dessas metas e objetivos; e (c) a aplicação dos recursos da empresa para o atingimento dessas metas.

Uma das primeiras contribuições de Ansoff (1977) foi a definição dos níveis de planejamento em: (1) o nível estratégico, no qual são analisadas as relações entre a empresa e seu ambiente, buscando definir o composto de produtos a ser fabricado pela empresa e dos mercados onde deverão ser vendidos; (2) o nível administrativo, que deve preocupar-se com a estruturação dos recursos de modo a criar possibilidades de execução dos objetivos estratégicos; e (3) o nível operacional, que objetiva a maximização da eficiência dos processos de conversão dos recursos da empresa, ou seja, maximizar a rentabilidade das operações correntes.

Em uma visão esquemática simplificada do processo decisório na formulação de estratégias apresentada por Ansoff (1990), podem ser observadas as diversas etapas do processo de planejamento (Figura 4) que se inicia com a formulação de objetivos e escolha de metas, estando os objetivos divididos em três categorias: (a) objetivos econômicos, compostos de objetivos próximos, de longo prazo e de flexibilidade; (b) objetivos não econômicos, envolvendo valor de mercado, questões públicas, fusões e liquidez máxima; e (c) responsabilidades e restrições, englobando as questões de filantropia, responsabilidade social e atitude em relação ao risco.



**Figura 4: Visão esquemática do processo decisório na formulação de estratégias**

Fonte: Ansoff (1990, p. 45)

No segundo nível de decisão são encontradas as avaliações internas da empresa e as das oportunidades externas. Essas avaliações envolvem o conceito de sinergia entre as oportunidades e os pontos fortes identificados na organização, a identificação das deficiências, das competências e recursos da empresa que podem ser corrigidos, além da análise de competitividade da empresa com base em seus concorrentes.

O passo seguinte compreende a análise de outras indústrias com dois objetivos. O primeiro é de identificar as possibilidades de crescimento e de rentabilidade, e o segundo, de apurar o grau de sinergia com os negócios atuais. Essa análise possibilita a tomada de decisão sobre a diversificação. A seguir, devem ser desenvolvidos dois tipos de análise, a estratégia de carteiras e a estratégia competitiva.

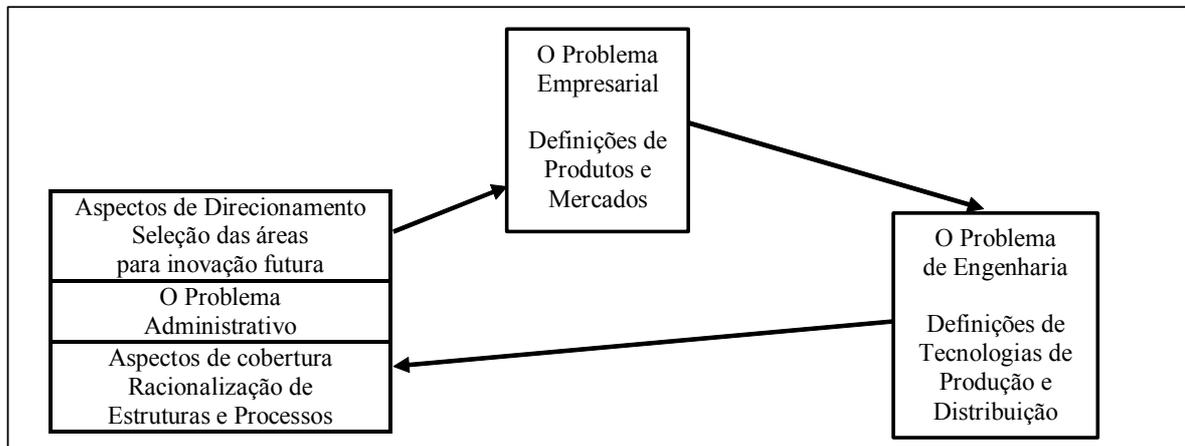
A estratégia de carteiras compreende quatro componentes:

- a) vetor de crescimento geográfico, que irá definir em que negócios e mercados a empresa poderá atuar, usando para isso a matriz de produtos e mercados que contempla quatro estratégias: (1) penetração de mercado (produtos e mercados atuais); (2) desenvolvimento de mercados (produtos atuais e novos mercados); (3) desenvolvimento de produtos (novos produtos para os mercados atuais); e (4) diversificação (novos produtos e novos mercados);
- b) a vantagem competitiva que deverá ser desenvolvida ou criada para cada área de negócio;
- c) a busca das sinergias entre as diversas atividades da organização;
- d) flexibilidade estratégica da carteira de negócios que pode ser obtida de duas

formas: (1) externa – aumento da área geográfica atendida, ampliação do número de necessidades atendidas, diversificação tecnológica; (2) basear a organização em negócios que possam compartilhar os recursos e competências, facilitando a transferência dos mesmos de acordo com as necessidades.

As estratégias competitivas podem ser: (1) estratégia de maximização da participação de mercado; (2) estratégia de crescimento; (3) estratégia de diferenciação de mercado; e (4) estratégia de diferenciação de produtos e serviços.

Uma outra abordagem sobre estratégia é a análise sobre o comportamento corporativo desenvolvido por Miles e Snow (1978), as estratégias adaptativas, caracterizadas por três dimensões da organização, as quais compõem um ciclo que pode ser observado na Figura 5.



**Figura 5: O ciclo de adaptação**

Fonte: Miles e Snow (1978, p. 24)

Estas dimensões estabelecem quatro categorias de estratégias de adaptação, focalizando o problema, as soluções e os seus custos e benefícios, conforme pesquisa realizada com empresas de quatro indústrias diferentes:

- a) o defensor - que busca a estabilidade, linha de produtos reduzida e com área de atuação limitada. Apresenta uma tendência à eficiência tecnológica e grande controle operacional;
- b) o explorador – constantemente buscando novas oportunidades, embora não apresente grande eficiência operacional, desenvolve grande flexibilidade tanto operacional como tecnológica;
- c) o analista – opera sempre em dois mercados; em um apresenta as características do defensor e no outro observa os concorrentes e aproveita rapidamente as idéias mais promissoras;

- d) o reativo – demora a perceber as mudanças ambientais e reage quando é forçado. É o tipo de comportamento de pouca eficácia.

Da mesma forma que Chandler (1962) definiu que a estratégia determina a estrutura, Miles e Snow (1978) definem que “As escolhas estratégicas gerenciais moldam a estrutura organizacional e os processos [...] A estrutura e os processos limitam a estratégia”. (MILES; SNOW, 1978, p. 7).

Porter (1986, 1989) define, com base na Análise Estrutural da Indústria em que a empresa está localizada, três estratégias competitivas genéricas: a liderança em custo total, a diferenciação e o enfoque.

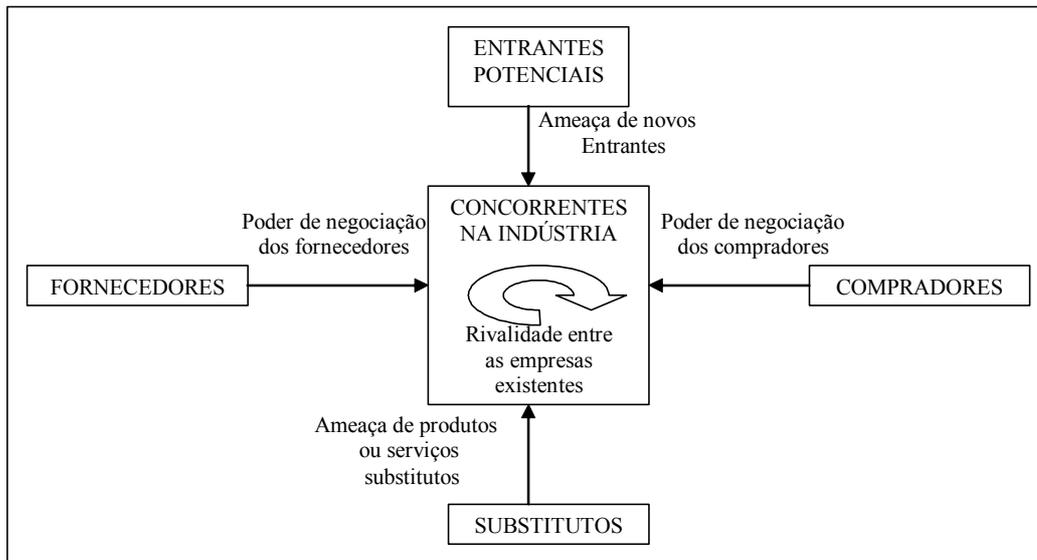
A liderança em custo total compreende a busca de estratégias que possibilitem atingir e manter a liderança no custo total, sem esquecer de atender as necessidades de qualidade, atendimento e demais aspectos do negócio e mercadológicos. Para isso é necessário um rígido controle de custos e a busca constante de sua redução através da experiência, novas tecnologias e escala eficiente.

A estratégia de diferenciação consiste em desenvolver características consideradas únicas para os produtos ou serviços. Essa diferenciação pode ser o próprio produto ou serviço, produto único ou, em uma de suas dimensões, como a assistência técnica ou a imagem da marca.

A estratégia de enfoque é direcionar a atuação da organização para um determinado segmento, seja de mercado geográfico, seja de consumidores, seja de produto ou serviço. Enquanto as estratégias de liderança em custo total ou de diferenciação buscam um posicionamento abrangendo toda a indústria, a estratégia de enfoque ocupa-se de posicionar-se em um segmento específico. Uma das características indispensáveis da estratégia adotada para o sucesso da organização é que ela seja difícil de ser copiada.

Conforme já foi comentado, a metodologia proposta por Porter (1986, 1989) é baseada na análise ambiental externa à organização, a Análise Estrutural da Indústria (Figura 6) como fator determinante das definições estratégicas.

Nesse modelo, a análise da concorrência não se restringe apenas ao monitoramento e entendimento dos concorrentes diretos de uma determinada organização. Compreende, principalmente, a análise do conjunto das cinco forças competitivas que irão determinar “o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido” (PORTER, 1986, p. 22).



**Figura 6: Análise estrutural da indústria**

Fonte: Porter (1986, p. 23)

Da análise da estrutura da indústria devem emergir as estratégias complementares direcionadas a compradores e fornecedores, bem como as referentes às barreiras de entrada e a produtos ou serviços substitutos. Devem ser também realizadas as análises referentes ao estágio em que se encontra a indústria, emergente, madura ou em declínio, e o seu grau de fragmentação.

Na análise de Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 24), “ainda que outros elementos sejam ocasionalmente considerados, o posicionamento da firma dentro da estrutura geral da indústria é, segundo Porter, o principal determinante de seu sucesso ou fracasso no cenário competitivo”.

Dentre esses outros elementos considerados, o estudo do sistema de valores e da cadeia de valores (PORTER, 1989) vem fornecer uma instrumental que facilita a identificação das fontes da vantagem competitiva (Figura 7).

Pode-se observar que a cadeia de valores genérica pode ser utilizada em qualquer organização para a identificação das atividades estratégicas relevantes, estando dividida em dois grupos de atividades: as atividades de apoio e as atividades primárias. As atividades de apoio compreendem: a infra-estrutura da empresa, as atividades de recursos humanos, as atividades de desenvolvimento de tecnologias e as atividades de aquisições dos insumos empregados na cadeia de valor da empresa. As atividades primárias estão divididas em: atividades de logística interna, as atividades de operações ou de transformação dos insumos

nos produtos finais, as atividades de logística externa, as atividades de marketing e vendas e as atividades de serviços.



**Figura 7: A cadeia de valores genérica**

Fonte: Porter (1989, p. 35)

Dessa forma, a análise da cadeia de valor de uma organização, combinada com a análise das cadeias de valores de todo o sistema de valores – fornecedores e distribuidores, irão possibilitar a definição mais adequada das estratégias dessa organização.

A cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva, executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência. (PORTER, 1989, p. 31)

Na elaboração do diagnóstico de uma organização, deve-se completar os dados constantes da cadeia de valores com a identificação das atividades de valor desenvolvidas por essa organização, compreendendo todas as suas subdivisões de atividades que possam ter relevância dentro dos seguintes aspectos: (1) apresentarem economias diferentes; (2) alto grau de diferenciação; (3) alto grau de representatividade em custos.

Na visão de Vasconcelos e Cyrino (2000), para Porter a concorrência pode representar benefícios estratégicos desde que sejam os concorrentes certos, embora o foco principal de cooperação deva ser o de proteger a indústria. Complementam ainda:

A principal maneira de chegar a essa posição protegida é construir barreiras à entrada de outras firmas na indústria em questão para impedir a erosão das margens de lucratividade, o que implica, em geral, estabelecer mecanismos de acordo tácito entre os atores econômicos na indústria. (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 24)

Já Mintzberg se classifica, assim como a Miles e Snow, como autores da escola de

configuração (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), ou seja, autores que utilizam todas as características e técnica das demais escolas de planejamento.

Assim sendo, as suas principais características estão de acordo com as premissas estabelecidas para essa escola:

- a) as organizações podem ser descritas de acordo com uma forma de configuração estável em um determinado contexto;
- b) as alterações dessas configurações se dão de forma não linear;
- c) essas características dos itens anteriores definem o ciclo de vida das organizações;
- d) a função da administração estratégica é de gerir esse processo de transformação sem destruir a organização;
- e) as escolas de planejamento estratégico estão representadas nessa escola;
- f) as estratégias resultantes serão contextuais.

Os autores definem configuração como a forma eficaz de funcionamento em função do arranjo complementar entre o planejamento, a forma de estruturação e o estilo de liderança.

Na elaboração das estratégias devem ser levadas em consideração as capacidades e conhecimentos resultantes das experiências do passado, como também as oportunidades que o futuro pode proporcionar. Com essa visão, Mintzberg (1998) propõem uma simplificação no processo da formulação de estratégias, com a adoção de uma forma de ver o processo de elaboração de estratégias como uma criação artesanal.

Nessa concepção, a estratégia é definida pelos padrões identificados pelos comportamentos passados e pelas estratégias pretendidas que, conforme o autor, podem seguir o caminho tradicional de formulação e implantação, ou se formar pela transformação durante o processo de desenvolvimento da estratégia, como em um trabalho artesanal.

Fatores que podem auxiliar na determinação de estratégias são apresentados por Mintzberg (1998) em cinco tópicos: gerencie a estabilidade; detecte discontinuidades; conheça o negócio; gerencie padrões; reconcilie mudança e discontinuidade.

Uma das definições de estratégia apresentada por Zaccarelli (2000, p. 20) é que “na moderna estratégia, ressalta-se o papel da empresa dentro de um **jogo competitivo** em detrimento de aspectos lógicos” (grifo do autor).

Essa definição procura estabelecer uma relação de exclusão entre estratégia e lógica, que é a incerteza ligada às decisões estratégicas em função do desconhecimento das reações

dos concorrentes. Como consequência às ações estratégicas, a concorrência reage com decisões que irão determinar novas decisões estratégicas, gerando um processo denominado interações sucessivas. Uma ação estratégica é dominante quando, independentemente da reação dos concorrentes, o resultado para a empresa continua sendo favorável.

Zaccarelli (2000) classifica as estratégias, em função de sua origem, em três tipos: (a) estratégia emergente, a qual surge naturalmente na empresa e se caracteriza pela elaboração mental das experiências passadas; (b) estratégia aprendida, pela leitura de livros, artigos ou revistas especializadas; e (c) estratégia decidida após estudo, que pode ser formalizada ou não.

Na análise ambiental, é adotada a Análise Estrutural da Indústria proposta por Porter (1986). E são apresentadas cinco vantagens competitivas e duas posições privilegiadas para o sucesso. As vantagens competitivas são:

- a) vantagem competitiva por ter a preferência dos clientes/consumidores;
- b) vantagem competitiva por custos internos relativamente baixos;
- c) vantagem competitiva por custos externos relativamente baixos;
- d) vantagem competitiva por ter diferenciação no negócio;
- e) vantagem competitiva por ter na empresa pessoas com extraordinária capacidade de localizar e aproveitar oportunidades de negócios.

As duas posições privilegiadas para o sucesso são:

- a) posição privilegiada por estar em um bom negócio;
- b) posição privilegiada por administrar invenções em monopólio temporário.

Zaccarelli (2000) apresenta ainda o conceito de *clusters* e de indústrias relacionadas, conceito aplicado inicialmente por Porter (1998), como um diferencial estratégico que apresenta formas de estratégia de cooperação como, por exemplo, em P & D e das indústrias de apoio.

Percebe-se a partir dos trabalhos de Porter que, além da tipologia de estratégias apresentada por Ansoff (1990), estratégias competitivas e estratégias de diversificação, as estratégias podem ser classificadas como estratégias competitivas e estratégias de cooperação.

Segundo Bronzo e Garcia (2000), esse novo tipo de relação interorganizacional é consequência da busca de desempenho combinada com a crescente complexidade dos ambientes em que as empresas atuam.

Prevê, nesse sentido, a importância da colaboração entre as organizações na tentativa de modelar o ambiente ou de melhor controlar certas condições de turbulência: chega a observar, então, o problema da coordenação das atividades econômicas

como um processo que pode envolver simultaneamente tanto a competição quanto a cooperação entre os agentes econômicos. (BRONZO; GARCIA, 2000, p. 71)

Uma modalidade de estratégia que pode ser considerada como estratégia de cooperação são as alianças estratégicas, conforme apresentado por Bowersox (1998). Três formas básicas de estratégias de cooperação são apresentadas por Hall (2004) com a denominação de Relacionamentos Interorganizacionais: os relacionamentos interorganizacionais duplos ou em par, a forma mais simples; os conjuntos interorganizacionais compostos por grupos de organizações com finalidade limitada e duração temporária; e as redes interorganizacionais.

Uma das formas de como pode se apresentar uma rede interorganizacional são as redes de suprimentos, *supply chain*.

“Numa coalizão ou rede de relacionamentos estratégicos, cada empresa membro especializar-se-ia em algumas poucas competências centrais” (CORRÊA; CAON, 2002, p. 364), definindo como razão estratégica para a cooperação o aproveitamento mútuo das competências desenvolvidas por cada um dos componentes da rede.

Outras formas de estratégia de cooperação apresentadas por Hall são: programas conjuntos, um tipo especial de fluxo de recursos; a que resulta em uma nova organização - as *joint ventures*; e as alianças estratégicas já citadas.

Três razões básicas para a adoção de estratégias de cooperação são apresentadas por Hall (2004, p. 214): “A primeira é a obtenção e a alocação de recursos, como instalações, materiais, produtos e receitas [...]. A segunda consiste em formar coalizões para defesa e vantagem política. A terceira consiste em obter legitimidade ou aprovação pública”.

Como resultado da análise dos posicionamentos sobre as estratégias de cooperação, podem ser identificados dois grupos distintos dessas estratégias: as estratégias de cooperação com o objetivo de complementaridade (serviços, competências etc); e as estratégias de cooperação com o objetivo de busca ou manutenção de uma determinada situação (barreiras de entrada, leis etc).

Aktouf (1996, p. 70) localiza no Japão e na Suécia, na década de 50, uma forma de cooperação envolvendo os principais agentes do mercado: o Estado, as empresas e os sindicatos, uma vez que “todos participam do jogo, porque todos tiram proveito dele”.

Mais adiante Aktouf (1996, p. 112) desenvolve uma crítica à forma como se desenvolve a concorrência em alguns mercados que: “[...] transforma os agentes econômicos,

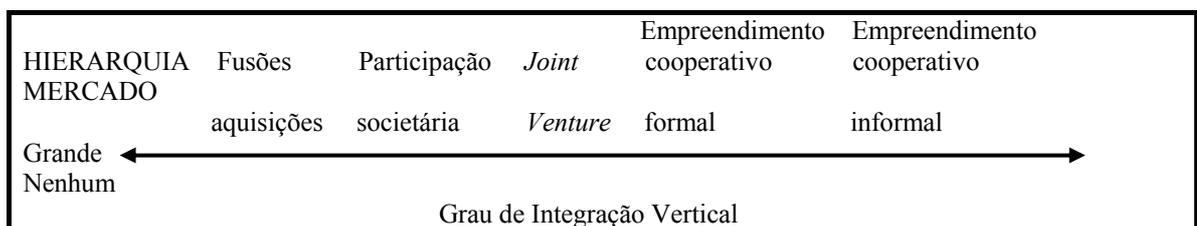
sobretudo as empresas, em inimigos irredutíveis que ‘devem’ lutar entre si”, tendo como consequência o aumento do desperdício em função da duplicação de esforços e atividades.

Reforça ainda em nota de rodapé: “Vimos que as nações cujas economias dão os sinais mais claros de boa saúde e cujos produtos são os mais apreciados em todo o mundo são as que praticam, no interior da empresa, formas de compartilhamento e, no exterior, a ‘política de malha’.” (AKTOUF, 1996, p. 113), onde o termo “malha” é usado como sinônimo de “rede”. Esse movimento também é observado por Srour (1998, p. 25) nas organizações digitais:

Resta dizer que o capitalismo *excludente* da Revolução Industrial tende a desenvolver estratégias de dominação pela própria lógica da reprodução ampliada do capital, assim como pela concepção taylorista do processo produtivo. [...] Em contraposição, o “associativismo” (ou capitalismo social) da Revolução Digital funda-se em estratégias relacionais ou associativas, em que reponta o poder dos clientes ou dos consumidores (quem compra dá as cartas). (Grifos do autor).

Srour (1998, p. 26) aponta ainda que as estratégias de constituição de *joint ventures*, parcerias e alianças estratégicas são consideradas, “[...] acima das próprias competições que o mercado introduz. Nessas circunstâncias, as organizações velozes nas suas capacidades de aprendizagem e inovação superam as organizações lerdas e burocratizadas, típicas da Revolução Industrial”.

Deve-se, porém, observar na Figura 8 a representação da perspectiva apresentada por Lorange e Roos (1996) de uma interpretação a respeito das estratégias de cooperação que remete às análises realizadas por Chandler (1962), quando apontou que o crescimento das organizações, em um primeiro momento, se deveu à integração vertical.



**Figura 8: Opções de alianças estratégicas em termos de grau de integração vertical com a empresa mãe.**

Fonte: Lorange e Roos (1996, p. 15)

Nessa visão de que as estratégias de cooperação são nada mais que graus diferentes da estratégia de integração vertical, a cooperação passa a ser apenas uma forma mais amena de coordenação, definida por estratégias de competição.

A abordagem de Hamel e Prahalad (1995) tem como um de seus pressupostos que o futuro deve ser construído, projetado, como um trabalho de arquitetura. Dessa forma, a

construção do futuro deve ser realizada através da arquitetura estratégica, que tem como função básica identificar o que deverá ser oferecido aos clientes no futuro. Para que isso seja possível, deve-se definir “quais serão as competências essenciais necessárias para criar esses benefícios e como a interface com o cliente terá que mudar a fim de permitir o acesso dos clientes aos benefícios de forma mais eficaz” (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 124).

A matriz de competência - produto/mercado (Figura 9) possibilita a identificação das competências existentes e as que devem ser desenvolvidas ou adquiridas para o sucesso da organização. “Uma empresa não deve ser vista apenas como um portfolio de produtos e serviços, mas também como um portfolio de competências” (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 257).

Torna-se, portanto, indispensável, a identificação, aquisição, desenvolvimento e utilização das competências necessárias ao crescimento da organização.

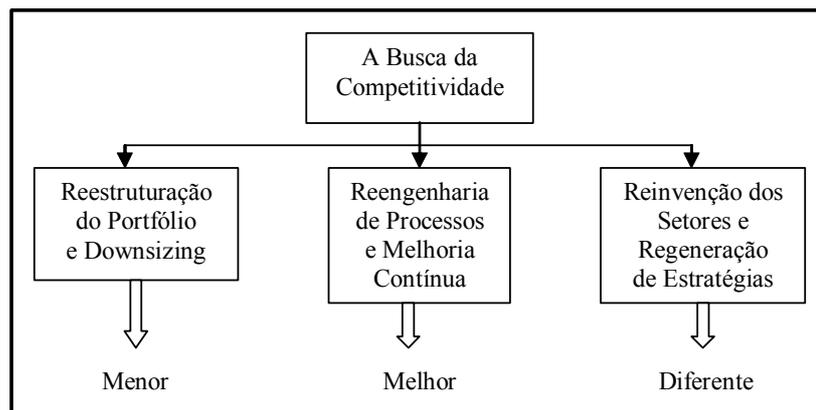
Competência Essencial	Nova	Liderança em 10 Que novas competências essenciais precisaremos para criar, proteger e ampliar nossas franquias nos mercados atuais?	Megaoportunities Que novas competências essenciais precisaríamos criar para participar de mercados mais interessantes no futuro?
	Existente	Preenchimento de espaços Qual é a nossa oportunidade para melhorar nossa posição nos mercados existentes, alavancando melhor a atuais competências essenciais?	Espaços em branco Que novos produtos ou serviços poderíamos criar, redistribuindo de forma criativa ou recombinação as atuais competências essenciais?
		Existente	Nova
Produto - Mercado			

**Figura 9: Definição da agenda de competências essenciais**

Fonte: Hamel e Prahalad (1995, p. 264)

As competências essenciais, *core competence*, devem ser identificadas através do atendimento simultâneo a três requisitos: (1) possibilitar o acesso a uma ampla variedade de mercados; (2) representar uma contribuição que tenha significado na percepção de benefício pelo cliente; e (3) deve ser de difícil imitação por parte da concorrência (PRAHALAD; HAMEL, 1998).

Na busca da competitividade, as organizações não devem apenas buscar soluções intermediárias que, embora necessárias, não são suficientes para garantir o sucesso. Na Figura 10 são apresentados os três caminhos de busca de competitividade. Nesta perspectiva, segundo a opinião dos autores, só a reinvenção do setor e a regeneração de estratégias pode garantir o sucesso futuro de uma organização.



**Figura 10: A busca da competitividade**

Fonte: Hamel e Prahalad (1995, p. 18)

Uma visão diferenciada do processo de planejamento (Quadro 7), compara as bases de competição pelo presente com as bases de competição pelo futuro.

Competição pelo Presente	Competição pelo Futuro
Participação de Mercado	Participação nas Oportunidades
Unidades de Negócios	Competências da Corporação
Sistemas Isolados	Sistemas Integrados
Velocidade	Perseverança
Arenas Estruturadas	Arenas Não Estruturadas
Competição em Um Estágio	Competição em Vários Estágios

**Quadro 7: Competição pelo presente versus competição pelo futuro**

Fonte: Adaptado de Hamel e Prahalad (1995)

Esse quadro sintetiza a maneira de focalizar a competição, dentro dos mercados, de uma forma tradicional de análise de competitividade para uma forma dirigida para uma situação de tendência de mercado, uma situação futura diagnosticada ou desejada.

Conforme ressaltado por Ruas (2005), a noção de competência ocasionalmente é confundida com a noção de qualificação (Quadro 8).

QUALIFICAÇÃO	COMPETÊNCIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relativa estabilidade da atividade econômica</li> <li>• Concorrência localizada</li> <li>• Lógica predominante: indústria (padrões)</li> <li>• Emprego formal e forte base sindical</li> <li>• Organização do trabalho com base em cargos definidos e tarefas prescritas e programadas</li> <li>• Foco no processo</li> <li>• Baixo aprendizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixa previsibilidade de negócios e atividades</li> <li>• Intensificação e ampliação da abrangência da concorrência</li> <li>• Lógica predominante: serviços (eventos)</li> <li>• Relações de trabalho informais e crise dos sindicatos</li> <li>• Organização do trabalho com base em metas, responsabilidades e multifuncionalidade</li> <li>• Foco nos resultados</li> <li>• Alta aprendizagem</li> </ul>

**Quadro 8: As noções de qualificação e competências e as características principais dos respectivos contextos**

Fonte: Ruas (2005, p. 37)

Pode-se perceber, a distinção entre esses dois conceitos principalmente pelas características apontadas e seus respectivos contextos, a distinção entre esses dois conceitos.

Uma outra contribuição é apresentada por Ruas (2005) no Quadro 9, como consequência de pesquisa realizada com empresas da região sul do Brasil.

<b>Competências organizacionais básicas</b>	<b>Competências organizacionais seletivas</b>	<b>Competências organizacionais Essenciais (<i>core competence</i>)</b>
Contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização no médio prazo  (Sobrevivência)	Diferenciam a organização no espaço de competição onde ela atua, contribuindo para uma posição de liderança, ou quase, nesse mercado  (Diferenciadoras)	Diferenciam a organização no espaço de competição internacional, contribuindo para uma posição de pioneirismo nesse mercado  (Excepcionais)

**Quadro 9: Classificação das competências organizacionais em diferentes níveis de competitividade a partir dos resultados empíricos observados em empresas da Região Sul do Brasil**

Fonte: Ruas (2005, p. 46)

O resultado dessa pesquisa identifica que, ao invés das competências essenciais preconizadas por Hamel e Prahalad, essas organizações desenvolveram dois outros grupos de competências organizacionais. Segundo apurado pelo autor, uma organização pode ou não apresentar os três níveis de competência ao mesmo tempo. Além disso, uma competência pode passar para um nível superior, ou perder sua qualidade e passar para uma de nível inferior.

Ruas (2005) ressalta ainda uma confusão entre competência e capacidade. Na verdade, a competência depende de um conjunto de capacidades, conhecimentos, habilidades, e capacidades atitudinais que, combinadas e mobilizadas, irão possibilitar a realização de uma determinada ação.

Os modelos desenvolvidos por Vasconcelos e Cyrino (2000) para explicar o desenvolvimento de vantagens competitivas (Quadro 10), apresentam a evolução das teorias divididas em dois eixos: um eixo que considera os fatores como estáticos; e outro eixo que considera seus fatores de forma dinâmica.

As teorias da organização industrial têm como seus autores mais representativos M. Porter, P. Ghemawat e C. Shapiro e “A estratégia é, nessa perspectiva, uma escolha de otimização entre tipos gerais de combinações entre produtos e mercados (liderança de custos, diferenciação e focalização).” (VASCONCELOS; CYRINO; 2000, p. 25).

As teorias de recursos são representadas principalmente por R. Rumelt, B. Wernerfelt, J. B. Barney e M. Peteraf e “nessas teorias, é o agrupamento de diversos

conjuntos produto/mercado em torno de competências únicas que explica os esforços bem-sucedidos de diversificação” (VASCONCELOS; CYRINO; 2000, p. 29).

DIMENSÕES	EIXO DOS FATORES ESTÁTICOS		EIXO DOS FATORES DINÂMICOS	
	ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL	RECURSOS	PROCESSOS DE MERCADO	CAPACIDADES DINÂMICAS
Unidade de análise	Indústria	Estoques de recursos e competências específicas	Dinâmica do mercado, ciclos de criação e destruição, inovação, imitação e seleção	Processos e rotinas organizacionais; fluxos de recursos e competências específicas
Concepção da firma	Função técnica de produção. Conjunto de atividades complementares	Conjunto estável de recursos, competências e capacidades	Empreendedora: produção de inovações, criação de conhecimento	Conjunto de recursos, competências e capacidades
Natureza da vantagem competitiva	Sustentável, fundada no exercício de situações de quase-monopólio	Sustentável, fundada sobre recursos estáveis	Transitória e cíclica, fundada em rendas de empreendedor	Sustentável, fundada sobre recursos em evolução, rendas ricardianas e de empreendedor
Fonte de vantagem competitiva	Atratividade e posicionamento da firma na indústria	Acesso privilegiado a recursos únicos de difícil imitação	Inovação e "destruição criadora"	Rotinas e processos organizacionais capazes de regenerar a base de recursos da firma
Estratégia	Orientada para o conteúdo. Abordagem racional "de fora para dentro" ( <i>outside-in</i> ). Procura de indústrias atrativas, busca do posicionamento ideal na indústria e defesa dessa posição pela construção de barreiras à concorrência.	Orientada para o conteúdo. Abordagem racional "de dentro para fora" ( <i>inside-out</i> ). Desenvolvimento e exploração de competências existentes.	Orientada para o processo. Procura contínua de oportunidades de inovação. Esforços de imitação das inovações bem sucedidas.	Orientada para o processo e o conteúdo. Interação entre competências e oportunidades do mercado. Reconfiguração de competências e <i>know-how</i> . Racionalidade limitada, incerteza, complexidade e conflito.

**Quadro 10: Comparação das teorias sobre vantagem competitiva**

Fonte: Adaptado de Vasconcelos e Cyrino (2000)

As teorias de processos de mercado, conhecidas também como Escola Austríaca, são principalmente representadas por R. Jacobson e R. D’Aveni. Para essa escola, o empreendedor é a figura chave.

O papel dos empreendedores é descobrir novas oportunidades de produção, isto é, métodos de produção mais eficientes e produtos mais eficazes em termos de resultados finais para os consumidores. Isso implica a utilização simultânea de dois tipos de conhecimento: a) métodos científicos e mobilização de conhecimentos explícitos e b) informações circunstanciais e contextuais comumente associadas a formas tácitas de conhecimento das especificidades locais. (VASCONCELOS; CYRINO; 2000, p. 31)

Finalmente, as teorias das capacidades dinâmicas que têm como alguns de seus principais representantes C. K. Prahalad e G. Hamel, consideram como dinâmicos não só os mercados e a concorrência, mas também os fatores internos da organização.

Para Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 33), os processos organizacionais e administrativos, sob a teoria das capacidades dinâmicas, devem ter: “uma função de

coordenação/integração (conceito estático) [...]; uma função de aprendizagem (conceito dinâmico) [...]; uma função de reconfiguração (conceito transformacional)”.

Outro ponto importante abordado por Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 34) é que “A concorrência entre as firmas, tradicionalmente concentrada na análise de mercados e produtos, passa a ser analisada em termos de recursos únicos ou raros que derivam de processos organizacionais específicos às firmas”. Essa mudança do foco da concorrência para as competências se apresenta como o principal fator na maior adoção das estratégias de cooperação por parte das organizações.

Como pode ser observado, “a Teoria da Competição Baseada em Competências segue como referencial o conhecimento gerencial e a capacidade de aprendizagem organizacional como o motor da mudança estratégica” (LEITE; PORSSE, 2005).

De acordo com o que é apresentado por Antonello (2005), para o desenvolvimento das competências organizacionais deve-se buscar o desenvolvimento de um ambiente de aprendizagem que possibilite que a aprendizagem individual avance para o nível de aprendizagem organizacional.

**A aprendizagem organizacional** é um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no contexto organizacional, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações-problema e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais. (ANTONELLO, 2005, p. 27, grifo do autor).

Torna-se, portanto, necessário, o entendimento sobre o processo de criação do conhecimento individual e os meios de transformar esse conhecimento individual em conhecimento organizacional.

Cabral (2000) ressalta em sua análise da aprendizagem organizacional como estratégia de competitividade:

Ademais, independentemente dos parâmetros usados, a preocupação com o desempenho não se limita às empresas. Todos os tipos de organização compartilham o desafio de se manterem sintonizadas com as exigências do macro ambiente, cuja característica maior é sua volatilidade. Para equipararem-se com o ritmo e velocidade das mudanças tecnológicas, econômicas e sociais, as organizações necessitam cada vez mais trabalhar com padrões de flexibilidade, adaptabilidade e inovação, de uma forma sistemática e integrada. Em resposta a essas exigências, o conceito de aprendizagem organizacional (AO) surge como elemento potencialmente alavancador da competitividade organizacional por sua proposta de capacitar não apenas os indivíduos, mas a própria organização a lidar com os novos tempos. (CABRAL, 2000, p. 227-228)

De acordo com o trabalho desenvolvido por Nonaka e Takeuchi (1997), o primeiro

ponto que deve ser abordado é tornar clara a distinção entre conhecimento e informação. Para isso são apontadas três observações consideradas necessárias:

Primeira, o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a **crenças** e **compromissos**. O conhecimento é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica. Segunda, o conhecimento, ao contrário da informação, está relacionado à **ação**. É sempre o conhecimento “com algum fim”. E terceira, o conhecimento, como a informação, diz respeito ao **significado**. É específico ao contexto e relacional. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 63, grifos dos autores).

Considerando a dimensão epistemológica, o conhecimento é dividido em conhecimento tácito e conhecimento explícito, segundo Polanyi (apud NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 65), e as suas principais características são apresentadas no Quadro 11.

<b>Conhecimento Tácito (Subjetivo)</b>	<b>Conhecimento Explícito ou Codificado (Objetivo)</b>
- Pessoal, específico ao contexto, difícil de ser formulado e transmitido	- Transmissível em linguagem formal e sistemática
- Conhecimento da experiência (corpo)	- Conhecimento da racionalidade (mente)
- Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	- Conhecimento seqüencial (lá e então)
- Conhecimento análogo (prática)	- Conhecimento digital (teoria)

**Quadro 11: Dois tipos de conhecimento**

Fonte: Com base em Nonaka e Takeuchi (1997)

A disseminação do conhecimento, segundo esses autores, acontece de quatro modos: o primeiro, denominado socialização (compartilhado), conhecimento tácito em conhecimento tácito, é a aquisição de conhecimento tácito por um indivíduo diretamente de outro indivíduo pelo compartilhamento de experiências, pela imitação, copiando e aprendendo; a segunda forma, denominada externalização (Conceitual), conhecimento tácito em conhecimento explícito, através da construção de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos; a terceira forma, denominada combinação (Sistêmico), conhecimento explícito em conhecimento explícito, pela sistematização dos conceitos em um sistema de conhecimento, o sistema educacional, o treinamento formal; e a quarta forma, denominada internalização (Operacional), conhecimento explícito em conhecimento tácito, pela aplicação prática do conhecimento explícito.

O conhecimento individual, através desses quatro modos de conversão do conhecimento, e desde que a organização forneça as condições adequadas, são absorvidos primeiramente pelo nível do grupo funcional, depois pelo nível organizacional e, finalmente, pelo nível interorganizacional.

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 3), o conhecimento passa a ser o mais importante recurso competitivo que possibilita a inovação contínua, “[...] proporcionando aperfeiçoamentos e melhorias contínuas”, levando ao desenvolvimento de vantagem competitiva.

### **2.2.3 Estratégia no Terceiro Setor**

Nesta parte do trabalho serão apresentados os conceitos propostos e estudados por alguns autores que desenvolveram uma conceituação sobre planejamento e estratégia para o Terceiro Setor. Verifica-se uma falta de trabalhos sobre o tema entre os pesquisadores brasileiros, razão pela qual os autores pesquisados para esta parte são todos anglo-saxões. Percebe-se ainda que, usando-se o modelo apresentado por Vasconcelos e Cyrino (2000), grande parte desses estudos podem ser localizados no eixo dos fatores estáticos e, em alguns casos, no eixo dos fatores dinâmicos nos processos de mercado.

Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 400) informam que: “Duas das principais maneiras pelas quais o ambiente das organizações sem fins lucrativos difere daquele das organizações com fins lucrativos são suas fontes de receita e a constituição e interesses de seus grupos de stakeholders”.

Oster (1995) considera válido o uso dos modelos utilizados na Administração Pública ou Empresarial no Terceiro Setor, mas salienta que as adaptações que se tornam necessárias estão apenas começando. O seu trabalho apresenta uma análise de *portfólio* de produtos na qual são comparados os programas desenvolvidos pela organização, de acordo com o potencial de gerar recursos, seja pela venda de algum serviço ou como atrativo na captação de doações ou financiamentos, em relação à contribuição para a Missão da organização. Na análise ambiental, é aproveitado o modelo da análise estrutural da indústria de Porter (1986), subdividindo as relações de clientes entre usuários e financiadores.

Hay (1990) também utiliza as estratégias genéricas de Porter na sua abordagem para o Terceiro Setor, e considera que as metodologias utilizadas pelas empresas no processo de planejamento estratégico também podem ser adotada pelas organizações do Terceiro Setor, sendo que, para estas organizações, o planejamento é muito mais importante do que para as organizações de mercado.

Esse é o posicionamento apresentado por Stevens et al (1995) que estabelecem duas estratégias básicas para as organizações sociais, a estratégia de diferenciação e a estratégia de

foco, e indicam os seguintes fatores como influenciadores da escolha de estratégia: (1) recursos internos; (2) competências dos líderes e membros da organização; (3) estágio do ciclo de vida da organização; e (4) as estratégias adotadas pelas outras organizações.

Bryson (1995) ressalta que o planejamento estratégico só passou a ser utilizado no setor público e no Terceiro Setor no início dos anos 80. Este autor, assim como Burkhart e Reuss (1993) e Espy (1986), podem ser classificados como seguidores da Escola do Planejamento Estratégico conforme classificação de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

A importância da Missão direcionando a estratégia é analisada por Frigo (2003), principalmente para as organizações do Terceiro Setor. Nessa visão, os objetivos e as competências estratégicas básicas e complementares devem ser definidos de forma a estarem perfeitamente alinhados com a Missão. Drucker (2001) também já havia abordado a importância da Missão nas definições estratégicas dessas organizações.

Para Rangan (2004), normalmente as organizações do Terceiro Setor não têm verdadeiramente uma estratégia, e sim uma Missão e um *portfólio* de programas. Por não terem compromissos com resultados financeiros, podem passar longos períodos de tempo sem ter que desenvolver estratégias. “Apenas uma grave crise, um líder visionário, ou alguém não diretamente envolvido (como um conselheiro) pode ser capaz de enfatizar a necessidade de um redirecionamento ou deliberação estratégica” (RANGAN, 2004, p. 4).

Para uma adequada formulação de estratégia em uma organização do Terceiro Setor, é necessário, primeiramente, traduzir a Missão tradicional em uma missão mais focada, mais operacional e quantificável. A seguir, transformar essa Missão em uma plataforma estratégica e, finalmente, estabelecer critérios para escolha de programas.

A plataforma estratégica é composta de quatro componentes: (1) identificação de beneficiários e áreas de atuação; (2) desenvolvimento e operacionalização de programas e serviços; (3) desenvolvimento de doadores e financiadores; e (4) desenvolvimento organizacional e de governança.

### **3 METODOLOGIA**

O objetivo deste capítulo é de apresentar a caracterização, etapas e procedimentos adotados na condução da pesquisa na busca dos objetivos propostos.

Este capítulo está dividido em três partes, sendo que, na primeira, são apresentados os modelos de classificação epistemológica que servirão de base para a definição do modelo a ser adotado neste trabalho; na segunda parte é apresentada a base de dados utilizada na pesquisa, bem como os critérios para sua escolha; e, na terceira parte estão as definições das técnicas, ferramentas e instrumentos utilizados na coleta e análise dos dados.

#### **3.1 Classificação da pesquisa**

Pode-se dividir a Ciência em três grandes ramos, o das Ciências Formais, que estudam as relações abstratas e simbólicas como a Matemática; o das Ciências Naturais, que estudam os fenômenos naturais como a Física e a Biologia; e o das Ciências Sociais, que estudam os fenômenos humanos e sociais como a Psicologia, a Economia e a Sociologia (APPOLINÁRIO, 2004), estando nesta última incluída a Administração.

Nas Ciências Naturais existe um certo consenso sobre as técnicas e métodos de investigação, fato que, segundo Martins (1996), não ocorre nas Ciências Sociais e Humanas, que utilizam algumas das técnicas e métodos das Ciências Naturais.

Essa posição não condiz com a posição de outros estudiosos como, por exemplo, Stablein (2001), que aponta o estudo de casos como método de pesquisa característico da Sociologia Organizacional, indicando três tipos de estudo de caso, os etnográficos, os casos geradores de teorias e os casos exemplares.

Yin (2001) procura dar uma identidade própria ao estudo de caso enquanto ferramenta de pesquisa, descaracterizando-o do estudo de caso como ferramenta de ensino, embora reconheça uma sobreposição entre o estudo de caso e os métodos qualitativos, etnográficos e observações participantes.

Além disso, nas Ciências Sociais e Humanas, principalmente na Administração, não se encontra ainda uma forma consensual da taxonomia dos trabalhos desenvolvidos a partir dos seus métodos e técnicas, apesar de alguns trabalhos desenvolvidos, como o de Martins (1996) com um estudo epistemológico das pesquisas em administração.

Segundo definição de Campos (2000), o conhecimento Científico, ao contrário do Empírico é: (a) metódico, produzido a partir de um conjunto de princípios (método); (b) sistemático, buscando estabelecer regras e leis que expliquem a natureza do fenômeno pesquisado; e (c) objetivo, por explicar de forma simples e direta, o mais possível.

Seis características que podem definir as formas de conhecimento Empírico, Religioso, Filosófico e Científico são apresentadas por Campos (2000): a vinculação com a realidade, a origem, a ocorrência, a confiabilidade, a eficiência e a precisão.

Para Campos (2000), o conhecimento deve atender quatro condições simultaneamente para poder ser considerado Conhecimento Científico: (a) ser replicável (através da observação do método utilizado, obter resultados estatisticamente semelhantes em novas pesquisas); (b) generalidade (uma vez confirmado pela replicabilidade poder ser generalizado); (c) ser fidedigno (pela replicabilidade e generalidade, ser mais confiável); e (d) falseabilidade (possível de ser falseado) (POPPER, 2003).

Appolinário (2004) define como seis as dimensões de uma pesquisa científica: a finalidade, o tipo da pesquisa; a origem dos dados; a sua natureza; a relação temporal; e o local de realização.

A dimensão Finalidade está dividida em: (a) Básica, Fundamental ou Pura, não objetivando a sua aplicação imediata, mas sim o desenvolvimento do conhecimento; (b) Aplicada, quando busca a resolução de algum problema concreto.

Quanto ao Tipo, as pesquisas podem ser classificadas como Descritivas ou Experimentais (CAMPOS, 2000). A pesquisa Descritiva busca descrever a realidade, sem nada nela interferir, busca definir 'o quê'. A pesquisa Experimental busca explicar por que ocorre determinado fenômeno, manipulando deliberadamente algum aspecto da realidade (experimento). Também é conhecida como pesquisa causal.

A dimensão Local de Realização pode ser classificada como: de Campo, realizada em ambiente natural, sem controle da parte do pesquisador; ou de Laboratório, realizada em ambiente controlado (normalmente no caso das pesquisas experimentais).

Quanto à Origem dos Dados, a pesquisa pode ser classificada como de Campo, quando a coleta de dados é realizada com sujeitos ou unidades experimentais; ou Documental, quando a coleta de dados é realizada exclusivamente em documentos, artigos, livros, Internet ou outras fontes documentais.

Uma outra dimensão se refere à Natureza da pesquisa que pode ser: Qualitativa - que lida com fenômenos, e a coleta de dados se dá a partir de interações sociais e a análise dos dados a partir da hermenêutica do observador; ou Quantitativa - que lida com fatos e prevê a mensuração de variáveis pré-determinadas, buscando regras e generalizações.

Quanto à dimensão da Relação Temporal (não utilizável em pesquisas documentais), a pesquisa pode ser: Longitudinal - que avalia a mesma variável em um mesmo conjunto de sujeitos ao longo do tempo (período); e a pesquisa Transversal - que avalia a mesma variável em grupos de sujeitos que se encontram em momentos diferentes.

Ainda segundo Appolinário (2004), as pesquisas podem ser classificadas de acordo com o seu Delineamento. Quando a pesquisa for do tipo Descritiva, pode ser classificada como de Levantamento, quando busca a pura descrição da realidade, ou Correlacional, quando busca relações entre as variáveis componentes de um fenômeno apenas comparando essas variáveis.

Quando o tipo de pesquisa é a Experimental, pode ser classificada como Quase Experimental, quando atende a apenas uma ou duas das condições de confiabilidade, e Experimental, quando atende a todas as três condições de confiabilidade (Quadro 12).

As Condições de Confiabilidade que devem ser observadas no Delineamento Experimental ou Quase Experimental são: (1) controle das variáveis que estabelecem que o ambiente permita a medição das variáveis dependentes (VD); (2) a manipulação confiável das variáveis independentes (VI); e (3) amostras randomizadas ou equi-probabilística, sujeitos escolhidos aleatoriamente.

Tipo de Pesquisa	Variáveis	Operações	Delineamento	Validade	Nível de Mensuração
Descritiva	VG (Genéricas)	Medição	Levantamento	Muito Alta Externa	Nominal Ordinal  Intervalar  Racional
			Correlação	Alta Externa	
Experimental	VI (Independentes) VD (Dependentes) Vin (Intervenientes)	Medição Controle e Manipulação	Quase-Experimental	Alta Interna	
			Experimental	Muito Alta Interna	

**Quadro 12: Tipos de pesquisa e delineamento de pesquisa**

Fonte: Appolinário (2004, p. 59)

Os problemas de pesquisa, segundo Meltzoff (apud CAMPOS, 2000), podem ser classificados em 8 (oito) tipos de questões, desde os mais simples aos mais complexos,

dependendo do que se busca conhecer, a saber:

- a) existência de um fenômeno (existe x?);
- b) descrição e classificação de um fenômeno (quais as características de x?);
- c) composição de um fenômeno (qual a estrutura e composição de x?);
- d) aspectos relacionais de um fenômeno (existe relação entre x e y?);
- e) descrição e comparação de elementos de um fenômeno (x é diferente de y?);
- f) causalidade de um fenômeno (n causa x?);
- g) causalidade comparativa (n causa maior alteração em x ou em y?); e
- h) causalidade – comparatividade interacionista de um fenômeno (em que condições n causa maior alteração em x ou em y?).

Dessa forma, ao se estabelecer uma relação entre o Delineamento da Pesquisa com a Classificação de Problemas de Pesquisa, identifica-se que as pesquisas de Levantamento buscam responder às questões “a” a “c” da Classificação de Problemas; a pesquisa Correlacional procura responder as questões do tipo “d” e “e”; e as pesquisas Experimentais buscam responder as questões “f” a “h”.

Segundo Telles (2001), podemos classificar uma pesquisa de acordo com quatro dimensões (ou critérios): propósito, método, abordagem e procedimento. No Quadro 13 poderemos observar a síntese desta classificação.

Como poderá ser observado nesta classificação, por falta de nomenclatura adequada, acontece uma superposição entre diferentes tipificações de pesquisa – Descritiva Causal - Correlacional Causal, fato que impõe um certo cuidado na definição do tipo de investigação a ser adotada.

Propósito	Método	Abordagem	Procedimento
Básica Aplicada	Histórica Descritiva	Exploratória Correlacional	Qualitativa Quantitativa
Aval. de Resultados	De desenvolvimento	Causal	
Aval. Formativa	De campo		
Pesquisa-ção	Correlacional		
	Causal		
	Ex post-facto		
	Experimental		
	Quase-experimental		
	Pesquisa-ção		

**Quadro 13: Classificação de pesquisa em quatro dimensões**

Fonte: Telles (2001, p. 88)

Quanto à estratégia que será utilizada em uma pesquisa, Yin (2001) define que esta está condicionada à forma como a questão de pesquisa foi formulada. De acordo com a

questão de pesquisa, a estratégia poderá ser: de experimento, de levantamento, de análise de arquivos, histórica ou estudo de caso. Esta forma de definir a estratégia de pesquisa está representada no Quadro 14.

Nesse modelo, a forma da questão de pesquisa, combinada com as definições da exigência ou não de controle sobre os eventos e sobre a contemporaneidade ou não dos acontecimentos, irá definir a Estratégia que poderá ser utilizada na pesquisa.

<b>Estratégia</b>	<b>Forma da questão De pesquisa</b>	<b>Exige controle sobre Eventos comportamentais?</b>	<b>Focaliza Acontecimentos Contemporâneos?</b>
Experimento	Como, por que	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o que, onde Quantos, quanto	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o que, onde Quantos, quanto	Não	Sim/não
Pesquisa histórica	Como, por que	Não	Não
Estudo de caso	Como, por que	Não	Sim

**Quadro 14: Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa**

Fonte: COSMOS Corporation apud Yin (2001, p. 24)

Outros autores como Mattar (1996), Cooper & Schindler (2003), apresentam outras formas de classificação que foram consideradas na definição do modelo que será adotado neste trabalho.

### **3.2 Delimitação do universo de pesquisa**

Como pode ser observado no item “2.1.4 – O universo das organizações do Terceiro Setor”, apesar da falta de um critério de classificação que possibilite a perfeita identificação das organizações do Terceiro Setor, verificou-se que o número dessas organizações no estado de São Paulo, de acordo com a Tabela 3, baseada no CNAE-IBGE, é de 149.452 (cento e quarenta e nove mil, quatrocentas e cinquenta e duas), e de acordo com a Tabela 4, com base na RAIS, esse total é de 24.165 (vinte e quatro mil, cento e sessenta e cinco). Para o município de São Paulo, na mesma Tabela 4, são identificadas 6.446 (seis mil, quatrocentas e quarenta e seis) organizações, enquanto na Tabela 8, com base nos dados das organizações com Título de Utilidade Pública Federal do Ministério da Justiça, 3.353 (três mil, trezentas e cinquenta e três) organizações no estado de São Paulo e 833 (oitocentas e trinta e três) no município de São Paulo.

Como um dos objetivos deste trabalho é buscar entender as motivações que têm levado organizações do Terceiro Setor a promoverem a inclusão de seus dirigentes ou

executivos em programas de capacitação em gestão, torna-se necessário um critério de identificação das organizações que tenham desenvolvido essas atividades de capacitação.

Optou-se, assim, em utilizar a base de dados da associação de alunos e ex-alunos de pós-graduação - MBAs da USP, uma vez que essa associação desenvolve um programa de capacitação dirigido a executivos de organizações do Terceiro Setor denominado GESC - Gestão da Sociedade Civil.

Esse programa de capacitação de gestores de organizações da Sociedade Civil foi iniciado em setembro de 1997, já tendo formado vinte e uma turmas compreendendo 301 organizações, das quais apenas 42 não estão localizadas no estado de São Paulo. Para participar do processo de capacitação, cada organização deve inscrever dois participantes em cada programa em que venha participar.

O programa atual é composto de 140 horas, sendo 90 horas em sala de aula, contemplando os temas de Estratégia, Marketing, Finanças, Projetos, Captação de Recursos, Qualidade, Pessoas (RH), Tecnologia da Informação, Conjuntura e Legislação; e 50 horas de consultoria para a elaboração de um projeto de interesse da organização. Também são apresentadas palestras sobre técnicas de apresentação e assuntos ligados ao Terceiro Setor.

Analisando a base de dados disponibilizada por essa associação, constatou-se a conveniência de se utilizar como base de pesquisa, as organizações que participaram do processo de capacitação a partir do XV GESC, uma vez que, a partir desse grupo, passou a ser exigido no processo de inscrição das organizações e seus participantes, o preenchimento de um novo formulário, no qual deveriam ser apontadas as razões, tanto da organização como dos participantes, de estarem buscando esse processo de capacitação em gestão, o que possibilitaria a realização de pesquisa documental das motivações manifestadas anteriormente ao início do processo de capacitação.

Esse conjunto representa o total de 74 (setenta e quatro) organizações e 148 (cento e quarenta e oito) participantes, compreendendo os seis programas de capacitação realizados entre o segundo semestre de 2002 e o segundo semestre de 2004. Não foram consideradas nesse universo as organizações participantes do XVIII GESC, em função do mesmo ter sido realizado fora do estado de São Paulo.

Na Tabela 9 podem ser observadas as áreas de atuação em que essas organizações atuam à época em que o processo de capacitação foi concluído. É importante salientar que diversas organizações atuam simultaneamente, em mais de uma área, atendendo ao mesmo

público ou atendendo públicos diferentes, em áreas também diferentes. Desta forma a tabela apresenta a frequência dessas áreas de atuação, tendo como resultado um número superior ao do número de organizações.

**Tabela 9: Frequência das áreas de atuação**

Área de Atuação	Nov. 2002	Jun. 2003	Set. 2003	Nov. 2003	Jun. 2004	Set. 2004	Total
Assistência Social	2	4	8	3	4	3	24
Dependentes Químicos	0	0	0	1	0	0	1
Direitos	2	0	0	0	0	0	2
Educação	4	7	6	3	3	4	27
Esporte e Cultura	3	1	0	1	0	0	5
Geração de Renda	1	1	2	1	1	0	6
Meio Ambiente	0	1	1	0	0	0	2
Inclusão de Deficientes	2	1	2	0	1	8	14
Saúde	5	8	1	2	4	2	22
Voluntariado	0	0	0	1	1	0	2

Fonte: Dados da Associação dos MBAs da USP

Outro ponto que deve ser destacado é a pouca representatividade de algumas áreas de atuação no conjunto dessas organizações, como, por exemplo: Dependentes Químicos; Meio Ambiente e Voluntariado.

### 3.3 Estratégia da pesquisa

Para a definição da estratégia de pesquisa são necessárias algumas reflexões sobre o problema de pesquisa, a questão de pesquisa e os objetivos que se espera alcançar com este trabalho.

Conforme definido no capítulo 1, o problema de pesquisa objeto deste trabalho busca identificar a existência de relações entre as estratégias adotadas pelas organizações do Terceiro Setor e o referencial teórico sobre estratégia desenvolvido nos estudos das Organizações de Mercado, ou seja, se este referencial teórico pode também explicar as estratégias adotadas pelas organizações do Terceiro Setor. Assim, uma das primeiras atividades a ser desenvolvida durante a pesquisa deve ser de procurar identificar quais são as estratégias adotadas pelas organizações do Terceiro Setor.

Em função da amplitude do tema, tomou-se a decisão de concentrar a pesquisa na identificação das estratégias que têm direcionado essas organizações em procurar o desenvolvimento de seus profissionais nas técnicas de administração, através de programas de capacitação em gestão, conforme definido na questão de pesquisa.

A investigação foi então desenvolvida através da identificação das motivações das organizações e seus participantes em participarem desses programas, dos conteúdos específicos desejados, da percepção dos resultados alcançados e das alterações percebidas como conseqüentes desse processo, procurando identificar os objetivos estratégicos que provocaram a busca desse conhecimento e compará-los ao referencial teórico conhecido.

Um aspecto que pôde ser destacado quando da contextualização do Terceiro Setor, é a falta de consenso na definição dessas organizações. Isso pode ser claramente percebido pela falta de um critério uniforme de classificação.

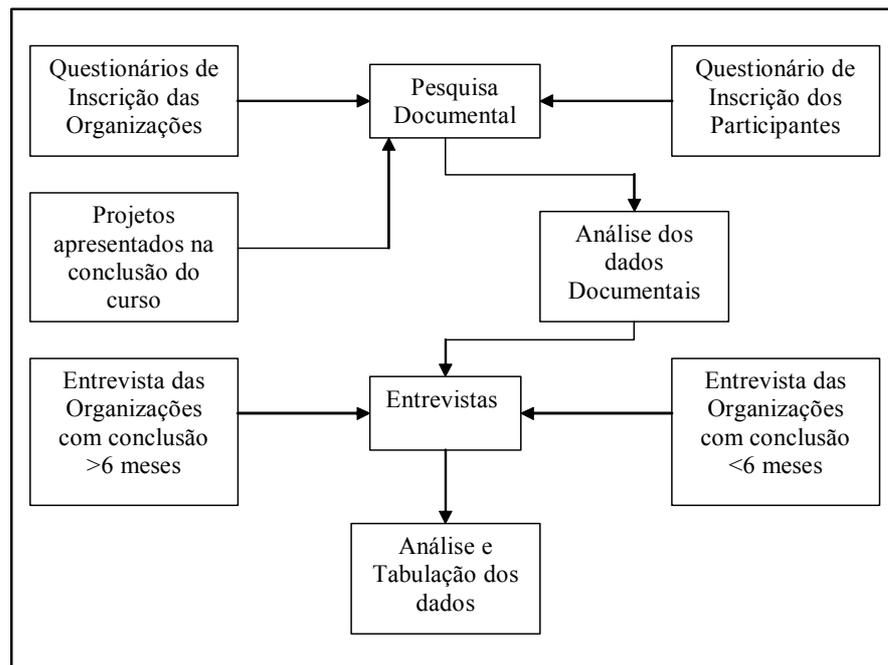
Essa falta de um delineamento adequado demonstra a necessidade do desenvolvimento de estudos exploratórios que permitam ampliar e melhor definir os conhecimentos sobre esse grupo de organizações.

Outro ponto já destacado é que este trabalho não tem intenção de testar hipóteses, e sim, através de um estudo exploratório, identificar e conhecer as relações entre os fenômenos expressos no problema de pesquisa, devendo apresentar como resultado o levantamento de hipóteses, não havendo, portanto, a necessidade de generalizações, o que irá dispensar a utilização de amostras probabilísticas. Dessa forma, ela pode ser classificada como uma pesquisa Qualitativa Exploratória.

Conforme já foi visto e pode-se perceber em todo o trabalho, a sistematização do conhecimento a respeito da forma como as organizações do Terceiro Setor desempenham as suas atividades, das formas de relacionamento entre seus atores, os tipos predominantes de liderança, das práticas de gestão, de como essas organizações estão estruturadas, de suas relações com o ambiente, enfim, de todos os aspectos que as diferenciam ou as aproximam das organizações de mercado, são ainda muito incipientes.

Essa característica faz com que os estudos desenvolvidos nessas organizações estejam ainda no nível exploratório. Dessa forma, também neste trabalho, o que se pretende é procurar identificar, dentro dos aspectos determinados pelos objetivos da pesquisa, os aspectos que possam coincidir com os presentes nas organizações de mercado e os que possam apresentar características próprias que venham a justificar novas pesquisas para o seu entendimento.

Quanto à origem dos dados, definiu-se pela utilização das duas formas apresentadas, a pesquisa documental e a pesquisa de campo. A Figura 11 apresenta uma visão geral da estratégia a ser adotada pela pesquisa.



**Figura 11: Estratégia da pesquisa**

Fonte: do autor

A pesquisa documental foi dividida em duas partes: a primeira procurou classificar as respostas dadas pelas organizações e seus funcionários inscritos à questão referente aos motivos em participar do programa, compreendendo todas as organizações inscritas a partir de julho de 2002 nos GESC's XV, XVI, XVII, XIX, XX e XXI; a segunda foi realizada com base nos projetos apresentados por essas organizações na conclusão do processo de capacitação, procurando identificar os objetivos estratégicos contemplados por esses projetos. Nessa parte do trabalho foram pesquisadas as 74 organizações que participaram do programa de capacitação entre o segundo semestre de 2002 e o segundo semestre de 2004.

Foi também considerado que, ao se realizar a coleta de dados de forma transversal, estudando as questões propostas em momentos diferentes em relação ao processo de capacitação, o resultado do trabalho seria enriquecido. Dessa forma, além da pesquisa documental que trabalhou os dados anteriores ao processo de capacitação e os dados quando da sua conclusão, as entrevistas foram planejadas considerando dois grupos de organizações: as que tiveram a capacitação concluída a menos de seis meses e as que tiveram a capacitação concluída a mais de seis meses.

Conforme pôde ser observado na Tabela 9, essas organizações apresentam uma relativa diversidade quanto à área de atuação. Considerando que seria mais adequado que houvesse uma uniformidade de atuação dentre as organizações que fossem participar da fase de entrevista, e que essas organizações deveriam estar igualmente representadas, tanto no

grupo que concluiu a capacitação a mais de seis meses como no grupo que a concluiu a menos de seis meses, definiu-se, para essa fase, o agrupamento das organizações que atuam na inclusão de deficientes, composto por 14 organizações, por ser o grupo mais homogêneo.

Quando do convite para a participação na pesquisa direcionado às cinco organizações que atuam na inclusão de deficientes, que haviam completado o processo de capacitação a mais de seis meses, só se obteve resposta favorável por parte de duas organizações. Como na fase documental o número de organizações pesquisadas foi o mesmo para os dois grupos de documentos, definiu-se que, o número de organizações pesquisadas na fase de entrevista que completaram a capacitação a menos de seis meses, também seria de duas organizações. Assim, participaram da fase de entrevistas quatro organizações que atuam na inclusão de portadores de necessidades especiais.

Para a pesquisa de campo, em situação não controlada, segundo a orientação de Cooper e Schindler (2003), dentre as técnicas qualitativas existentes, a entrevista é identificada como a mais adequada na busca dos dados que possibilitem o atingimento dos objetivos propostos.

Foram identificados nas organizações participantes do GESC, os possíveis sujeitos da pesquisa que mais poderiam favorecer o conhecimento, identificação e características pesquisadas: (a) os participantes do programa de capacitação; e (b) os dirigentes dessas organizações. Definiu-se dessa forma que os sujeitos no processo de entrevista deverão ser, para cada organização participante dessa fase da pesquisa, pelo menos um dirigente e um participante do processo de capacitação indicado por esse dirigente.

Objetivando a adequação das técnicas com as características dos sujeitos e das informações que se pretendia obter de cada agrupamento de sujeitos, foi definida a entrevista semi-estruturada como técnica de coleta de dados.

A entrevista pessoal semi-estruturada ou entrevista de profundidade apresenta, em relação às demais técnicas possíveis de coleta de dados, a vantagem de aprofundamento das informações, obtenção de detalhes e a possibilidade do entrevistador melhorar a qualidade das informações (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Segundo Mattar (1996), além dessas vantagens, a entrevista pessoal possibilita ainda alta versatilidade, controle amostral, quantidade de dados, índice de resposta e possibilidade de verificação da sinceridade.

Essas características são consideradas indispensáveis para esses sujeitos, dirigentes e

participantes das organizações, pois eles estão envolvidos em todas as questões pesquisadas. Serão eles que deverão apontar as respostas às questões que envolvem percepções, sentimentos e julgamentos que acabam por direcionar para a adoção da técnica de entrevista pessoal semi-estruturada.

Para o registro das informações obtidas nas entrevistas, foi utilizada a técnica de gravador e de transcrição de dados, conforme orientação de Queiroz (1991, cap. VI e VII). As análises dos dados, obtidos através dessas técnicas, foram realizadas de acordo com a técnica de análise de conteúdo preconizada por Bardim (2000) em três etapas: (a) organização das informações e formulação de hipóteses; (b) exploração do material; e (c) análise e interpretação.

Os roteiros definidos para as entrevistas direcionadas aos dirigentes das organizações e aos participantes do processo de capacitação são apresentados nos apêndices A e B, respectivamente.

No capítulo seguinte serão apresentados os resultados dos levantamentos realizados na pesquisa documental e entrevistas, bem como a interpretação desses dados.

#### 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise e interpretação dos dados coletados, tanto na pesquisa documental quanto nas entrevistas, devem possibilitar o atendimento dos objetivos estabelecidos para este trabalho. Assim, este capítulo está dividido em dois blocos organizados de acordo com esses objetivos.

O primeiro bloco trata dos dados referentes aos objetivos relacionados com as motivações: analisar e identificar as motivações das organizações do Terceiro Setor e seus participantes em procurar um programa de capacitação gerencial; identificar as estratégias responsáveis por essas motivações; e verificar se os resultados alcançados eram os esperados. O segundo bloco se concentra na compreensão das modificações (transformações) ocorridas nas organizações.

O objetivo referente à comparação entre as estratégias identificadas com o referencial teórico desenvolvido para as organizações de mercado foi considerado em cada um desses blocos de análise.

Antes, porém, de se iniciar a análise dos dados referentes a esses objetivos, torna-se necessário descrever rapidamente o processo de coleta de dados documental e campo, como também apresentar as características das organizações que participaram do processo de entrevistas.

A pesquisa documental foi desenvolvida a partir de dois conjuntos distintos de documentos, que refletem também momentos diferentes: (a) os formulários de inscrição preenchidos pelas organizações e seus respectivos candidatos à participação no GESC; e (b) as cópias dos projetos de cada organização, desenvolvidos por seus participantes e apresentados quando da conclusão do curso.

O primeiro conjunto de documentos, os formulários de inscrição, foi separado em dois grupos: o dos formulários respondidos pelas organizações e o dos formulários respondidos pelos seus candidatos.

As entrevistas que complementam a coleta de dados foram realizadas entre os dias 14 de setembro e 9 de novembro de 2004, em quatro organizações que trabalham com a inclusão de portadores de necessidades especiais. As principais características dessas organizações, de acordo com as informações coletadas durante as entrevistas e no material fornecido por algumas delas, estão representadas no Quadro 15.

De acordo com o planejamento feito para a coleta de dados, duas organizações concluíram o processo de capacitação há menos de seis meses, as organizações 1 e 2, e duas organizações concluíram o programa há mais de seis meses, as Organizações 3 e 4. Essa informação se encontra na linha “Capacitada em”.

Características	Organização 1	Organização 2	Organização 3	Organização 4
Capacitada em	Set. 2004	Set. 2004	Dez. 2003	Nov. 2003
Entrevistados	Superintendente, Gerente e Coordenadora	Gerente e Coordenadora	Presidente e Coordenadora	Presidente
Participante do GESC	Coordenadora	Coordenadora	Coordenadora	Presidente
Público	Crianças, Adolescentes e Portadores de Deficiência Mental	Portadores de Deficiência Mental	Portadores de Disfunção Neurológica	Crianças, Adolescentes, Adultos e Portadores de Deficiência Física
Nº de Funcionários	75	85	02	0
Estagiários	0	1	0	0
Voluntários	108	7	17	6
Prestadores de Serviços	0	0	0	15
População Atendida	1.594 fixos e 7.000 flutuantes	212 fixos e 119 indiretos	45	622
Início das Atividades	Quinze anos	Dezenove anos	Cinco anos	Dezoito anos
Unidades	Quatro	Três	Uma	Uma
Principais Fontes de Recursos	Públicos (Estado e Município) e Privados	Privados e Receita Própria	Privados	Públicos (União, Estado e Município) e Privados

**Quadro 15: Características das organizações entrevistadas**

Fonte: Dados da pesquisa

Na linha “Entrevistados”, são indicados os sujeitos de cada uma das organizações que participaram das entrevistas. Nas Organizações 2 e 3, foram entrevistados um membro da direção e um participante do programa de capacitação de cada uma dessas organizações. Na Organização 1, foram entrevistados dois membros da direção e um participante da capacitação. Na Organização 4, o entrevistado foi a pessoa que ocupava a presidência da organização à época do processo de capacitação, tendo sido também uma das participantes desse programa. Não foi possível nessa organização realizar a entrevista do outro participante da capacitação em virtude do mesmo não fazer mais parte da organização.

A terceira linha, “Participante do GESC”, aponta qual dos entrevistados passou pelo processo de capacitação. Na quarta linha, “Público”, verifica-se que nas Organizações 1 e 4,

além dos portadores de deficiência, mantém programas para outros públicos para os quais são desenvolvidas outras atividades. Na Organização 1, são desenvolvidas, dentre outras, atividades de educação e cultura e na Organização 4, são também desenvolvidas atividades de assistência social. Uma vez que, conforme definido na estratégia da pesquisa, se procuraria conhecer as estratégias referentes às organizações que trabalhassem a inclusão de portadores de necessidades especiais, procurou-se nas entrevistas direcionar as questões para as atividades relacionadas com essa atividade.

As linhas “Nº de Funcionários”, “Estagiários”, “Voluntários” e “Prestadores de Serviços” apresentam o contingente de pessoas que atuam nessas organizações. Percebe-se uma relativa variedade nas formas de arranjos desses colaboradores.

A linha “População Atendida”, conjugada com as informações das linhas anteriores referentes aos colaboradores e a linha referente ao número de unidades de atendimento, dá uma idéia do porte de cada uma dessas organizações.

Quanto ao tempo de atividade dessas organizações, a linha “Início das Atividades” mostra que a mais nova tem cinco anos e a mais antiga tem dezenove anos de atuação, sendo que três têm mais de quinze anos.

A penúltima linha, “Unidades”, apresenta a quantidade de locais (endereços) em que cada uma das organizações desenvolve suas atividades. Assim, duas organizações desenvolvem suas atividades exclusivamente em sua sede, uma organização as desenvolve em três unidades e uma organização conta com quatro locais diferentes para o seu trabalho.

Finalmente, na última linha, “Principais Fontes de Recursos”, se verifica que uma das organizações tem apenas uma fonte de recursos, duas organizações têm como fonte de recursos receitas privadas e públicas e uma organização tem, além da fonte privada, também fonte própria de receita. Embora não conste do Quadro 16, verificou-se que duas organizações atuaram como organização de mercado sob a forma de clínicas particulares, antes de se transformarem em organizações sociais.

#### **4.1 As motivações das organizações do Terceiro Setor**

O objetivo de identificar as motivações das organizações e de seus participantes quando do início do processo de capacitação, para ser alcançado, depende exclusivamente da pesquisa documental realizada com base nos questionários de inscrição para a realização do

GESC, tanto o questionário respondido pelas organizações quanto o respondido por seus participantes.

Essas informações devem ser consideradas como as válidas para este objetivo, uma vez que sua comparação com as motivações identificadas na pesquisa documental dos projetos e as respostas relativas a esta questão obtidas nas entrevistas, apresentam, na realidade, indícios das modificações nessas estratégias ocorridas durante e após a capacitação, estando, assim, relacionadas ao objetivo relativo às modificações ocorridas na organização.

Do grupo composto pelos setenta e quatro formulários respondidos pelas organizações, quatro não apresentam resposta à questão referente ao motivo da participação de seus representantes no processo de capacitação, resultando, assim, em um total de setenta respostas que, em virtude da pergunta ser aberta, em alguns casos, foram encontrados mais de um motivo para a busca desses conhecimentos em administração. Essas respostas foram classificadas em sete grupos que podem ser observados na Tabela 10.

**Tabela 10 – Motivações das organizações na inscrição**

<b>Motivações</b>	<b>Freqüência</b>
Reformulação de processos e estrutura – desenvolvimento da organização	48
Desenvolver habilidades na elaboração de projetos	18
Desenvolvimento dos profissionais	17
Melhorar a captação de recursos	12
Melhorar os conhecimentos sobre o Terceiro Setor	11
Desenvolver redes de relacionamento	10
Melhora dos serviços e qualidade	6
<b>Total</b>	<b>122</b>

Fonte: Dados do GESC

Para a construção da tabela, foram separadas as respostas que refletiam uma necessidade específica e, no primeiro grupo, foram alocadas as respostas que apresentavam uma percepção de necessidade de alterações internas da organização, seja no redesenho dos processos, da estrutura ou no de outros fatores mencionados como necessários ao desenvolvimento da organização.

Interessante observar que onze organizações buscam melhorar os seus conhecimentos sobre o seu próprio setor de atuação, ou seja, uma preocupação em compreender melhor o seu ambiente, indicando a consciência da influência do ambiente “de negócio” no desenvolvimento das atividades da organização.

Percebe-se que o grande motor que faz com que as organizações do Terceiro Setor busquem o desenvolvimento de técnicas de gestão se relaciona às questões de eficiência

operacional. A eficiência operacional é uma das primeiras preocupações da administração, tendo sido o objeto dos estudos de Taylor (1957) no início do século XX, além de ser a base da estratégia competitiva de liderança em custo proposta por Porter (1986, 1989). Está ainda diretamente relacionada às causas da busca dos conhecimentos em gestão, desenvolvidos pelas organizações de mercado, por parte das organizações do terceiro setor, apontadas pelos estudos de Fernandes (2002), Melo Neto e Froes (1999), Marçon e Escrivão Filho (2001), Scornavacca Jr e Becker (2000) e Azeredo et al. (2003).

Assim, Reformulação de processos e estrutura – Desenvolvimento da organização, que representa 39,3% do total dos motivos; Desenvolver habilidades na elaboração de projetos e Desenvolvimento dos profissionais, os dois principais motivos que seguem e representam 14,8% e 13,9, respectivamente, do total das motivações, remetem a essas preocupações estratégicas. O desenvolvimento de habilidades na elaboração de projetos foi também apontado por Tancredi e Kisil (1996) como fator preponderante no desenvolvimento dessas organizações.

Pode-se incluir ainda nesse grupo os motivos Melhorar a captação de recursos, com 9,8% de participação, e a Melhora dos serviços e qualidade, com 4,9% de participação. Assim, temos o total de 101 manifestações relacionadas com a eficiência operacional, ou seja, 82,8% do total das motivações declaradas.

Os outros dois motivos declarados como importantes na decisão da organização em participar no processo de capacitação, Melhorar o conhecimento sobre o Terceiro Setor e Desenvolver redes de relacionamento, representam, respectivamente, 9,0% e 8,2% desse total. Aqui, além da preocupação estratégica já mencionada, relacionada à análise do ambiente, percebem-se claramente as preocupações referentes às estratégias de cooperação apresentadas por todos os principais estudiosos a partir de Porter.

Este grupo de motivações, que representa 17,2% do total das motivações identificadas, não está relacionado às causas originalmente identificadas como as motivadoras na busca do desenvolvimento de habilidades em gestão pelos estudos anteriormente realizados.

Dos cento e quarenta e oito formulários preenchidos pelos participantes quando do processo de inscrição, cento e quarenta e quatro responderam à questão referente aos motivos em participar do processo de capacitação. Também aqui, pela possibilidade da citação de mais de um motivo, foram identificados cento e oitenta e dois motivos. Essas respostas foram

divididas em sete grupos, construídos com o mesmo princípio adotado na construção da tabela anterior. Seus dados podem ser observados na Tabela 11.

**Tabela 11: Motivações declaradas pelos participantes**

<b>Motivações</b>	<b>Freqüência</b>
Desenvolvimento pessoal e profissional	87
Desenvolvimento da organização	35
Melhorar os conhecimentos sobre o Terceiro Setor	31
Aprender a desenvolver projetos	20
Melhorar as habilidades de coordenação de pessoas e liderança	3
Melhorar a captação de recursos	3
Desenvolver <i>net working</i>	3
<b>Total</b>	<b>182</b>

Fonte: Dados do GESC

A grande concentração das respostas, 47,8%, se encontra no grupo que aponta genericamente a desenvolvimento pessoal e profissional como maior motivação em participar do programa. A este grupo, podem ser agregados todos os demais que estão relacionados com o desenvolvimento profissional como: Melhorar os conhecimentos sobre o Terceiro Setor com 17% de participação; Aprender a desenvolver projetos que representa 10,9% das indicações; e os que indicaram a motivação de Melhorar as habilidades de coordenação de pessoas e liderança, que representa 1,6% das indicações. Assim, pode-se deduzir que a motivação do desenvolvimento pessoal e profissional representa 77,5% do total das motivações declaradas para participar do processo de capacitação em gestão.

Esta grande motivação apresentada pelos participantes, e que é representativa para todo o pensamento estratégico baseado em competências, só é formalmente expressa por 9,8% das motivações apresentadas pelas organizações.

O segundo grande bloco de motivos, voltados diretamente em atender interesses das organizações, é representado por dois grupos: o primeiro, com 19,2%, indica o Desenvolvimento da organização como maior motivação; e o segundo, Melhorar a captação de recursos, representa 1,6% do total das indicações. Este bloco representa, no total, 20,8% das indicações de motivos para a participação no curso. Verifica-se, ainda neste bloco, uma posição altruísta, direcionada às necessidades das organizações ao invés das necessidades pessoais de seus participantes.

Finalmente, o último grupo de motivações, representando 1,6% das motivações, apresenta uma busca do desenvolvimento de uma rede de relacionamento, semelhante à indicação dada por 8,2% das organizações.

Para a identificação das estratégias responsáveis pelas motivações, primeiramente foi

realizada uma análise nas motivações constantes das Tabelas 10 e 11. Através dessa análise, foi possível perceber quais as grandes preocupações estratégicas dessas organizações, obtendo-se, assim, um quadro com essas macro-estratégias.

O segundo passo foi a análise, para cada uma das quatro organizações participantes do processo de entrevista, das suas motivações declaradas nos formulários de inscrição e seus participantes, complementadas com as informações obtidas nas entrevistas, comparando ainda com os objetivos dos projetos desenvolvidos por essas organizações.

Analisando-se as motivações constantes da Tabela 10, percebe-se que todas apresentam claramente a necessidade de mudança organizacional através do aprendizado. Dessa forma, pode-se concluir que a primeira grande preocupação estratégica está relacionada com o desenvolvimento de competências pois, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), embora o aprendizado organizacional represente a aquisição de um conhecimento compartilhado, tem a sua origem no conhecimento individual.

A análise desse grupo de motivações também aponta para as teorias das capacidades dinâmicas por compreender a busca das três funções apontadas por Vasconcelos e Cyrino (2000) como necessárias a essas teorias.

O grupo formado pelas motivações Reformulação de processos e estrutura – desenvolvimento da organização, Desenvolver habilidades na elaboração de projetos, Desenvolvimento dos profissionais e Melhora dos serviços e qualidade pode também ser identificado, como já mencionado anteriormente, com a necessidade de aumento da eficiência operacional.

A motivação Melhorar a captação de recursos demonstra, além da preocupação com a eficácia dessas ações, a existência de uma área de atuação onde essas organizações desenvolvem atividades claramente competitivas. Essa motivação compreende uma das características mais relevantes das organizações do Terceiro Setor, a separação entre o beneficiário dos produtos ou serviços desenvolvidos pela organização e a fonte de recursos financeiros que possibilitam o desenvolvimento dessas atividades. Essa característica faz com que as organizações do Terceiro Setor tenham que formatar os seus produtos ou serviços de uma forma que, além de serem adequados à finalidade determinada pela causa social, possam ser “vendidos” aos seus financiadores.

Já a motivação Desenvolver redes de relacionamento aponta para a necessidade do desenvolvimento de estratégias de cooperação. Seja na busca da complementaridade, focando

assim as atividades da organização nas suas competências essenciais, seja na busca do desenvolvimento de políticas públicas ou transformações de comportamento social.

Finalmente, a motivação Melhorar os conhecimentos sobre o Terceiro Setor pode estar relacionada a definir adequadamente as atividades da organização (ANSOFF, 1990), decidir sobre o posicionamento da organização no setor (PORTER, 1986), identificar as oportunidades de ações de cooperação (CORREA; CAON, 2002; HALL, 2004) e identificar as possibilidades de captação de recursos.

Na análise das motivações dos participantes expressas na Tabela 11, apenas duas novas motivações são identificadas: Melhorar as habilidades de coordenação de pessoas e liderança; e Desenvolver *net working*. A primeira diz respeito ao desenvolvimento de capacidades nas funções de comando, e a segunda busca o desenvolvimento de uma rede de relacionamento, ou seja, ambas capacidades de relacionamento interpessoal.

Na análise das motivações apresentadas pelas organizações que participaram também do processo de entrevistas, as respostas relativas ao motivo em participar do processo de capacitação foram comparadas às respostas dadas nos questionários de inscrição buscando, em primeiro lugar, a confirmação da interpretação dada a estas respostas, em segundo lugar, uma melhor compreensão das estratégias por traz dessas motivações.

Assim, a análise cruzada das respostas dadas nas entrevistas com as motivações declaradas nos formulários de inscrição pôde validar a interpretação realizada sobre as necessidades estratégicas percebidas nessas motivações. Importante observar que as respostas dadas a esta questão nas entrevistas não conflitaram com as respostas dos formulários de inscrição.

Na Organização 1, a resposta da organização e de seus participantes quando da inscrição apontam a motivação “Desenvolvimento dos profissionais”, que aponta, também, para estratégias relacionadas com o desenvolvimento de competências e maior eficiência operacional.

Na análise das entrevistas percebe-se que, além de confirmar essa interpretação, essa organização identifica a necessidade de desenvolvimento das competências como diferencial estratégico, de forma consciente e como objetivo da organização. O projeto desenvolvido com o objetivo de inovação nos serviços demonstra bem essa preocupação.

Justamente por esse movimento que iniciamos em 2002, onde repensamos, foi reescrita a missão da organização. Aliás tudo isso começou em 2000 quando a organização mudou a sua razão social [...], se repensou a missão da organização,

traçamos os valores, a nossa visão e, dentro dessa linha, começamos a nos adequar internamente. Se queremos isso, o que temos que fazer aqui dentro para chegar a isso? Trabalhamos, todos, essas questões internas. Esse momento foi muito interessante porque os funcionários que estavam na organização se destacaram e começaram, estavam até meio desmotivados mas se identificaram com esse movimento e apresentaram, assim, um super engajamento com o que estava acontecendo, outros não se identificaram e saíram, novos vieram, e isso tornou o grupo mais fortalecido. [...] Em 2004 nos estávamos aptos a abrir as portas e as janelas porque estávamos com a casa dentro dos aspectos em que acreditávamos. E aí uma das questões foi realmente buscar a capacitação. [...] às pessoas que estavam aqui foi oferecido, houve a manifestação positiva por parte das duas que fizeram e aí elas se engajaram. A idéia é que outros membros busquem esse tipo de qualificação. (Depoimento oral da Superintendente da organização 1)

Essa organização, que teve sua origem em uma clínica para portadores de deficiência mental, durante sua trajetória, diversificou suas atividades, passando a desenvolver programas de educação e formação para o trabalho voltados para outros grupos, além dos desenvolvidos para os portadores de deficiência mental (ANSOFF, 1990).

As motivações estratégicas dessa organização podem ser explicadas pelas teorias das capacidades dinâmicas, conforme apresentado por Vasconcelos e Cyrino (2000), desde o desenvolvimento de competências propostas por Hamel e Prahalad (1995) aos conceitos de aprendizado organizacional como fator de mudança estratégica (LEITE; PORSSE, 2005).

Na Organização 2, as respostas dadas pela organização e por um de seus participantes também apontam a motivação “Desenvolvimento dos profissionais”, tendo o outro participante indicado a motivação “Melhora dos serviços e qualidade”, direcionando novamente para o desenvolvimento de competências e a maior eficiência operacional.

Também nesse caso a análise das entrevistas confirma a interpretação. Percebe-se, ainda, nessas respostas, que o desenvolvimento das competências em gestão têm também como objetivo a equalização das capacidades gerenciais de forma a melhorar a integração, necessária para a realização das mudanças já identificadas e previstas, mostrando também coerência com o objetivo do projeto desenvolvido. De acordo com a coordenadora entrevistada, “uma interação maior entre o técnico e o administrativo”.

Em função da origem dessa organização, iniciada por funcionários de um banco estatal, pais de portadores de deficiência mental, a utilização de técnicas de gestão empresarial esteve sempre presente em suas atividades. Assim, as ações de planejamento e definição de estratégias, pelo menos na diretoria e conselho, eram desenvolvidas de forma consciente. A percepção da necessidade de mudanças, seja em função de fatores externos, seja em função de fatores internos, é trabalhada de forma antecipada, o que também posiciona essa organização sob as teorias das capacidades dinâmicas.

Na Organização 3, as respostas dadas no formulário de inscrição pela organização e por um de seus participantes indicam a motivação “Desenvolvimento dos profissionais” e a resposta do outro participante indica a motivação “Desenvolvimento da organização”, indicando que, de acordo com a interpretação realizada, estas motivações apontam para o desenvolvimento de competências e uma maior eficiência operacional.

A análise das respostas dadas nas entrevistas realizadas nessa organização confirma essa interpretação e mostra, ainda, que existia, à época da inscrição da organização, uma grande preocupação com a identidade da organização, seu posicionamento no setor. Essa percepção é também confirmada pelo projeto desenvolvido pela organização que teve como objetivo a adequação da estrutura da organização em consequência desse reposicionamento da organização.

Eu acho que uma das coisas que nos impulsionou a ir procurar fazer o curso do GESC foi pela maneira que a organização nasceu. Depois eu posso falar. Mas, o principal problema que a gente detectou nisso, que acho que foi importante, foi que a organização tinha que buscar identidade própria. A partir da identidade a gente poderia estar buscando traçar os planos estratégicos, conscientizar dentro da gente o que significava a missão. Eu acho que o primeiro, o principal, era a identidade. (Depoimento oral da Presidente da organização 3)

Essa organização se desenvolveu a partir de uma clínica particular que presta atendimento a pessoas portadoras de disfunções neurológicas. O início de suas atividades como organização do Terceiro Setor é relativamente recente e, ainda hoje, suas atividades são desenvolvidas no mesmo espaço físico da referida clínica. A reflexão realizada durante o processo de capacitação fez com que, apesar de continuar a dividir o espaço físico com a clínica que a originou, a organização se definisse.

A partir daí, pode-se deduzir que a estratégia dessa organização ao buscar o processo de capacitação em gestão era de desenvolver as capacidades necessárias para adequar a definição de sua atuação e adequar o seu desenho organizacional a esse novo posicionamento. Percebe-se a influência, principalmente, dos fatores ambientais externos (*outside-in*) na reconfiguração da organização (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Finalmente, na Organização 4, todas as respostas indicam o “Desenvolvimento profissional” como motivação para a participação no GESC, levando novamente à interpretação do desenvolvimento de competências e maior eficiência profissional como as principais motivações estratégicas. A análise das respostas também confirma a interpretação realizada, embora a eficiência operacional tenha se apresentado de forma mais intensa. O

projeto desenvolvido também aponta para a eficiência operacional como questão chave para a organização.

Durante o seu desenvolvimento, essa organização também passou por um processo de diversificação, embora esse processo de mudança tenha ocorrido, aparentemente, como reação a mudanças ocorridas no ambiente externo, o que caracteriza essa mudança como uma estratégia emergente (ZACCARELLI, 2000). Quando do processo de capacitação, percebe-se que, em função da predominância das estratégias emergentes, a situação organizacional necessitava de uma readequação. Essa motivação é manifestada pela busca do desenvolvimento profissional como meio de encontrar a configuração adequada para a organização.

As motivações e estratégias identificadas podem ser divididas em dois grandes grupos que são apresentados no Quadro 16. Este quadro apresenta na primeira coluna os dois grandes grupos de estratégias conforme identificado no referencial teórico: o grupo das estratégias competitivas e o grupo das estratégias de cooperação. A segunda coluna lista as motivações relacionadas com cada um desses grupos de estratégias, e, na terceira coluna, são apresentadas as estratégias identificadas de acordo com a análise acima realizada.

<b>Grupos:</b>	<b>Motivações</b>	<b>Estratégias</b>
<b>Estratégias Competitivas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reformulação de processos e estrutura – Desenvolvimento da Organização</li> <li>• Desenvolver habilidades na elaboração de projetos</li> <li>• Desenvolvimento dos profissionais</li> <li>• Melhorar a captação de recursos</li> <li>• Melhora dos serviços e qualidade</li> <li>• Melhorar os conhecimentos do Terceiro Setor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de competências</li> <li>• Eficiência operacional</li> <li>• Eficácia e eficiência na captação de recursos</li> <li>• Posicionamento no setor</li> </ul>
<b>Estratégias de Cooperação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar os conhecimento do Terceiro Setor</li> <li>• Desenvolver redes de relacionamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de redes</li> <li>• Desenvolvimento de ações de cooperação</li> </ul>

**Quadro 16: Estratégias responsáveis pelas motivações**

Fonte: do autor

No primeiro grupo, estratégias competitivas, estão as motivações e estratégias que proporcionam às organizações uma mudança que melhore de alguma forma a sua atuação (*up grade*) ou uma diferenciação em relação às demais organizações.

No segundo grupo, estratégias de cooperação, estão as motivações e estratégias que

irão proporcionar às organizações uma atuação integrada e complementar, e que também possibilitem as ações reivindicatórias conjuntas de mudanças que venham a atender às demandas sociais.

As motivações estão claramente identificadas com cada um dos grupos de estratégias, exceto a motivação “Melhorar os conhecimentos do Terceiro Setor”, que tanto pode representar estratégias relacionadas ao posicionamento da organização no setor, apontando assim para a eficiência operacional, como também estar diretamente relacionada com as condições necessárias para o desenvolvimento de redes e de ações de cooperação. Essa é a razão dela ter sido localizada nos dois grupos de estratégias.

Percebe-se claramente que, conforme já mencionado, o grande grupo de estratégias está relacionado aos motivos já identificados pelos estudos realizados com as organizações do Terceiro Setor para a busca do desenvolvimento de suas capacidades gerenciais. Quanto ao segundo grupo de estratégias, não se identificou estudos que o relacionassem com aquelas causas originais, ou ainda com a busca do desenvolvimento de habilidades em gestão desenvolvidas pelas organizações de mercado.

Quanto à verificação se os resultados alcançados pelas organizações atenderam às suas expectativas iniciais, foram analisadas as respostas dadas a essa questão específica nas entrevistas, verificando a consistência dessas respostas com as demais informações obtidas nesse processo.

Percebe-se por essa análise que, dentro da perspectiva original das organizações e seus participantes, os resultados alcançados superaram as expectativas. Por outro lado, analisando-se as declarações dadas, percebe-se um novo nível de exigência que aponta para a necessidade do aprofundamento nos temas estudados, além da identificação de novas necessidades e novos conteúdos, anteriormente não percebidos ou desconsiderados pelos participantes e organizações.

#### **4.2 Modificações ocorridas após a capacitação**

Para a análise das modificações (transformações) ocorridas nas organizações após o processo de capacitação, três avaliações foram consideradas de forma a garantir a transversalidade da pesquisa: a primeira, comparando as motivações identificadas nos projetos realizados na conclusão do processo de capacitação com as motivações apresentadas antes do início desse processo; a segunda, analisando os dados obtidos nas entrevistas com as duas

organizações que concluíram o processo de capacitação há menos de seis meses; e a terceira, pela análise dos dados obtidos nas entrevistas realizadas com as duas organizações que concluíram o processo de capacitação há mais de seis meses.

Para essa primeira avaliação, foram tabulados os dados da pesquisa documental realizada nos projetos desenvolvidos quando da conclusão do processo de capacitação, apresentados na Tabela 12. Das setenta e quatro organizações inscritas, apenas três deixaram de apresentar o projeto por não terem concluído o programa.

Na construção da tabela, procurou-se classificar os objetivos pretendidos pelos projetos nos mesmos grupos das motivações declaradas pelas organizações quando do processo de inscrição no programa, o que torna possível a comparação entre as expectativas iniciais e as realizações efetivas.

Desta forma, são apresentados, na primeira e segunda colunas, os dados constantes da Tabela 10. As três colunas seguintes apresentam o resultado da análise realizada nos projetos. Na terceira coluna, foram indicados quais desses projetos atenderam à motivação original de cada uma das organizações; na quarta coluna, são apresentados os projetos que, originalmente, não estavam indicados pela organização como um de seus motivos em realizar a capacitação, ou seja, as organizações que modificaram, durante o processo de capacitação, as suas prioridades, realizando projetos para objetivos não declarados originalmente; e a última coluna indica o total dos projetos realizados, classificados de acordo com seus objetivos.

**Tabela 12: Objetivos dos projetos**

Objetivos	Motivação na Inscrição	Projetos que atendem:		
		A Motivação	Outros	Total
Reformulação de processos e estrutura - desenvolvimento da organização	48	21	16	37
Desenvolver habilidades na elaboração de projetos	6	0	1	1
Desenvolvimento dos profissionais	12	0	4	4
Melhorar a captação de recursos	17	3	8	11
Melhorar os conhecimentos sobre o Terceiro Setor	18	0	0	0
Desenvolver redes de relacionamento	10	0	1	1
Melhora dos serviços e qualidade	11	3	14	17
<b>Totais</b>	<b>122*</b>	<b>27</b>	<b>44</b>	<b>71</b>

\* Respostas dadas por 70 organizações

Fonte: Dados do GESC

Analisando-se os resultados apresentados na terceira coluna da tabela, pode-se inferir que para vinte e sete organizações (38%), as preocupações iniciais persistiram durante o processo de capacitação, resultando na elaboração de um projeto que viesse atender a essas

necessidades. Portanto, não deve ter havido alteração nas motivações iniciais durante o processo de capacitação.

As demais quarenta e quatro organizações devem ter percebido durante o processo de capacitação outras necessidades mais relevantes que as motivações inicialmente apontadas, o que fez com que os projetos desenvolvidos não procurassem atender àquelas motivações. Isso indica que, de alguma forma, pelo menos as prioridades sofreram alteração.

As organizações que terminaram o processo de capacitação há menos de seis meses são a Organização 1 e a Organização 2, sendo que as entrevistas foram realizadas pouco mais de trinta dias após a conclusão desse processo.

Buscando identificar as alterações ocorridas nas estratégias após o processo de capacitação, primeiramente foram analisadas as entrevistas realizadas na Organização 1. Essa organização, conforme já foi mencionado, teve como origem uma clínica de tratamento a portadores de deficiência mental, sendo fundada há quinze anos, a partir da oferta de atendimento gratuito a pacientes carentes.

A organização experimentou um grande crescimento passando por uma reformulação no ano 2000, quando passou a desenvolver um novo modelo de gestão adotando, inclusive, a prática do planejamento anual com acompanhamento periódico.

Percebe-se, nas entrevistas, que as ações são desenvolvidas de forma consciente e alinhadas com os objetivos traçados. Dessa forma, a participação da organização no GESC foi buscando atender ao objetivo previamente estabelecido de desenvolvimento de seus profissionais. Não se percebeu, nas entrevistas, alterações nas estratégias, até porque as mesmas estão estabelecidas na organização de forma consciente e são percebidas desta forma pelo menos por seus gestores.

A Organização 2 foi fundada há dezenove anos por funcionários de um banco estatal para o atendimento das necessidades dos pais, funcionários do banco, que tinham filhos portadores de deficiência mental. Dez anos depois, iniciou o atendimento particular (pago) de não associados, ampliando, a seguir, o atendimento ao público em geral. Hoje, atende também portadores de deficiência mental de filhos de não associados e desenvolve alguns programas de suporte financeiro para outros tipos de necessidades especiais. Em virtude da sua origem, sempre teve uma gestão que utilizava todas as ferramentas de gestão empresarial para sua administração.

Percebe-se, nas entrevistas, que a participação da organização no GESC foi

consciente e atendendo à premissa estabelecida de equalização dos conhecimentos em gestão para todo o corpo gerencial. Um ponto a ser destacado é que a organização está consciente das mudanças que devem ser realizadas para viabilizar o atendimento futuro de seu público e já está trabalhando nessas mudanças. Não se percebe nessa organização, como na anterior, nenhuma alteração em suas estratégias.

[...] a gente tem discutido muito isso, a gente está entendendo que vai mudar o perfil dessa população e o atendimento. A gente vai ter que adequar os programas a essa nova realidade. Por outro lado, aqueles que são mais jovens, que estão entrando e tem mais condições, eles estão indo hoje numa escola regular, eles estão conseguindo alguma atividade de trabalho. Então esse público não vai participar do nosso programa direto. Já vai poder estar fazendo alguma complementação, é isso. (Depoimento oral do Gerente da organização 2)

Finalmente, são apresentadas as análises das informações obtidas nas entrevistas realizadas com as organizações que completaram o processo de capacitação há mais de seis meses, organizações 3 e 4.

A entrevista realizada com a Organização 3 aconteceu pouco mais de nove meses após a conclusão do processo de capacitação. Essa organização é a mais nova das entrevistadas, com apenas cinco anos de atividade. Assim como a Organização 1, têm sua origem em uma clínica, só que, neste caso, de tratamento de portadores de disfunção neurológica.

Percebe-se, pelos relatos dos entrevistados, que havia uma busca de identidade própria antes da participação no GESC. Esse sentimento era reforçado pela atuação da organização nas mesmas instalações da clínica que a originou. A necessidade de uma sede própria ainda é manifestada pelos entrevistados.

Os gestores da organização não tinham formação em gestão, sendo, na sua maioria, oriundos ou participantes dos quadros da clínica já mencionada. Assim, nada mais natural que as motivações manifestadas quando da inscrição no GESC terem sido referentes à capacitação profissional e ao desenvolvimento da organização.

Pela manifestação dos entrevistados, uma grande mudança aconteceu durante e logo após o processo de capacitação. Essas mudanças são creditadas pelos entrevistados à forma como o processo de capacitação se desenvolveu, principalmente durante a montagem do projeto.

O projeto desenvolvido pelos participantes, conforme já foi mencionado, é orientado por um ou dois consultores voluntários que fazem o acompanhamento e a orientação integral

do processo. Os participantes são ainda orientados para que, todos os pontos que irão definir o escopo do projeto, sejam desenvolvidos e discutidos por todos dentro da organização. Isto faz com que todos reflitam sobre a organização, sua missão e suas prioridades.

Quanto a mudanças nas estratégias, o que se percebe é que as referentes ao desenvolvimento da organização, baseadas na eficiência operacional, foram atendidas, e as referentes ao desenvolvimento de competências foram ampliadas.

A entrevista realizada na Organização 4 aconteceu em torno de um ano após o término de sua capacitação. Essa organização já exerce suas atividades há dezoito anos, tendo, em seu início, a finalidade de buscar colocação profissional a portadores de deficiência física. Três anos após o início de suas atividades, foi realizado um convênio com uma companhia de telefonia fixa para a absorção desse contingente selecionado e preparado pela organização. Em virtude da grande demanda, a organização acabou tendo essa empresa telefônica como praticamente única empresa recebendo seus beneficiários.

Com a privatização das empresas de telefonia, a parceria com a organização foi cancelada. Assim, a organização passou por um período de grandes dificuldades, sendo obrigada a diversificar seu atendimento para ter condições de continuar atuando. Hoje, apenas 10% dos atendidos são portadores de deficiência física.

A entidade cresceu assim. Foi caminhando numa forma que a gente não conseguia perceber isso. Quando nós vimos já estava. O que é que está acontecendo aqui? Nos estamos atendendo x essa gente atendia y, como é que é isso? Então não deu para acompanhar, acho que foi uma coisa muito rápida, eu acho que é assim, aquele sufoco, a dificuldade foi muita e deu aquele impulso para procurar novas coisas. (Depoimento oral da Presidente da organização 4)

A participação dessa organização no GESC não foi planejada. Tendo sido uma oferta de um de seus parceiros financiadores, foi encarada como uma oportunidade para o desenvolvimento profissional de seus participantes.

Analisando-se o conteúdo da entrevista, percebe-se que o processo de reflexão que o curso proporcionou entre os integrantes da organização, principalmente seus dirigentes e conselheiros, influenciou de forma muito intensa a organização, resultando em sua reformulação estrutural. Sendo assim, fica claro que houve mudança intensa nas estratégias da organização após o processo de capacitação.

A motivação de desenvolvimento profissional, vista muito mais como uma oportunidade do que como uma atividade planejada de desenvolvimento de competências, deu lugar a uma busca da eficiência operacional consciente. Foi também identificado o aumento

do interesse no desenvolvimento de capacidades específicas ligadas à captação de recursos.

Refletindo sobre os dados obtidos na pesquisa, verifica-se que as mudanças nas estratégias das organizações são mais percebidas nas organizações que ainda estão em um processo muito mais reativo em relação aos acontecimentos e que possuem baixo nível de consciência estratégica em comparação àquelas organizações que desenvolvem suas ações baseadas em um planejamento prévio.

Assim, as alterações nas organizações que já adotam um sistema de gestão mais desenvolvido, estão menos sujeitas a surpresas em função da prática do monitoramento interno e externo. Já as organizações que desenvolvem suas atividades direcionando suas energias quase que exclusivamente à sua atividade fim, podem ser surpreendidas com as alterações ambientais internas ou externas, ou quando passarem por um processo que altere o nível de consciência a respeito das atividades de gestão.

## 5 CONCLUSÃO

Com base no referencial teórico, pode-se dizer que as organizações do Terceiro Setor no Brasil, de acordo com a origem dos recursos financeiros, passaram por três fases distintas. Na primeira fase, essas organizações eram mantidas por entidades religiosas, doações da sociedade e apoio do Estado. Essa participação da sociedade tinha caráter exclusivamente filantrópico e as atividades desenvolvidas pelas organizações eram assistencialistas (AZEREDO et al, 2001).

Na segunda fase, que tem seu início na década de 60, um novo agente financiador aparece no cenário da América Latina, as ONGs internacionais, que iniciam o financiamento de ações sociais com o objetivo de transformação social (FERNANDES, 2002). A elas é atribuída a introdução das técnicas de gestão nas organizações do Terceiro Setor, em função do financiamento concedido por essas ONGs a essas organizações não serem para as atividades rotineiramente por elas desenvolvidas, mas sim, para projetos específicos, o que obrigou as organizações do Terceiro Setor a buscar o desenvolvimento dessas técnicas como forma de viabilizar o fluxo de recursos proveniente dessas ONGs.

No início dos anos 90, as ONGs internacionais já estavam se voltando ao financiamento das organizações do continente africano e, em virtude da queda do muro de Berlim, às organizações do leste europeu. Isto caracterizou a terceira fase na qual as organizações brasileiras foram obrigadas a buscar dentro do próprio país o financiamento de suas atividades. A combinação dessa necessidade com o início da consolidação dos conceitos de responsabilidade social empresarial faz com que as organizações do Terceiro Setor identifiquem nas empresas a nova fonte de financiamento para suas ações sociais.

Se havia um relativo pragmatismo na forma de financiamento por parte das ONGs, este se consolida com os critérios de financiamento adotados pelas empresas. A partir desse acontecimento a eficiência na administração dos recursos e a eficácia na definição dos projetos, processos e objetivos passam a ser determinantes para a sobrevivência dessas organizações. Daí a necessidade do aprendizado das técnicas de gestão como forma de garantir o atendimento dessas necessidades (MELO NETO; FROES, 1999).

Depreende-se daí que a busca dos processos de capacitação em gestão por parte das organizações do Terceiro Setor faz parte, preliminarmente, das estratégias de sustentabilidade financeira desenvolvidas por essas organizações, o que é confirmado pelos dados obtidos neste trabalho.

Percebe-se também uma preocupação com o desenvolvimento de competências em gestão como meio de possibilitar, pelas estratégias ligadas ao desenvolvimento de redes, o desenvolvimento de ações de cooperação que, através da complementaridade das atividades, vão ajudar na definição ou redesenho das atividades da organização. Nesse grupo de estratégias de estabelecimento de redes e de cooperação, são também trabalhadas as mudanças sociais e de políticas públicas, através da mobilização da sociedade junto aos órgãos governamentais. Conforme já mencionado, esses aspectos não são identificados, nos trabalhos consultados, como fator motivador do desenvolvimento em gestão por parte das organizações do Terceiro Setor.

Assim, embora as estratégias identificadas possam ser explicadas pelas teorias desenvolvidas para as organizações de mercado, identifica-se um grupo de motivações que não havia sido ainda percebido como ligado à busca do desenvolvimento das organizações do Terceiro Setor por meio desses programas de capacitação.

Um aspecto importante identificado por este trabalho é aquele referente à influência da consciência estratégica no processo de mudança percebida das estratégias, durante ou após o processo de capacitação. Conclui-se que as organizações que desenvolvem suas ações com o acompanhamento permanente dos ambientes interno e externo, conseguem desenvolver essas ações sem grandes surpresas e com grande aderência aos seus objetivos. Já as organizações que não desenvolvem habitualmente esse monitoramento dos ambientes para a definição de suas estratégias, ao reagirem às alterações ambientais, acabam por desenvolver ações não planejadas, podendo, assim, alterar o seu escopo ou desviá-las de seus objetivos originais.

Outra conclusão a que se chega com este trabalho é que as estratégias das organizações do Terceiro Setor, identificadas através das motivações que levam essas organizações a buscarem o desenvolvimento de capacidades gerenciais, podem ser explicadas utilizando-se o referencial teórico sobre estratégia desenvolvido para as organizações de mercado.

Porém, deve-se considerar que, estando as motivações estudadas diretamente relacionadas ao aprendizado de técnicas de gestão originalmente elaboradas para organizações de mercado, seja natural que essas estratégias possam ser explicadas pelo referencial teórico desenvolvido para esse mesmo grupo de organizações. Isso, porém, não significa que não haja diferenças estratégicas entre esses dois grupos de organizações.

Um aspecto que incomoda é quanto à abordagem pobre dada pelos autores que se propuseram a escrever sobre estratégia no terceiro setor. As propostas apresentam uma transposição, na melhor das hipóteses uma adaptação, das técnicas e ferramentas desenvolvidas para as organizações de mercado. Não se percebe nada desenvolvido especificamente para esse grupo de organizações. Conforme Drucker (2001), não contemplam as suas necessidades específicas ou suas características distintas.

Uma dessas características singulares das organizações do Terceiro Setor é o descasamento entre o beneficiário de suas ações, os usuários de seus produtos e serviços e o financiador que proporciona o suporte financeiro para essas ações.

Uma hipótese que se apresenta é que, independentemente da forma de atuação, seja ela assistencialista, buscando apenas reduzir um sofrimento, seja buscando a transformação de um comportamento ou a transformação do indivíduo, as organizações do Terceiro Setor devem estabelecer estratégias para sua atuação envolvendo recursos humanos, materiais, de conhecimento, processos etc, e, ainda, estratégias que possam garantir os recursos financeiros, que não são resultado de sua atuação, mas que sejam suficientes para essa atuação.

Um aspecto que chama atenção nessas organizações, é o dos significados por elas adotados para uma série de termos e expressões que, no ambiente empresarial, não fazem sentido. Um exemplo é o significado de projeto que, no conceito empresarial, é um conjunto de atividades que busca um objetivo específico e que tem com começo, meio e fim. No ambiente das organizações do Terceiro Setor tem o significado de um conjunto de processos que atende a determinado objetivo. Isso obriga o pesquisador a buscar, primeiramente, entender os significados específicos adotados por essas organizações para, então, poder desenvolver adequadamente sua pesquisa.

Outra hipótese é a referente às características distintas das organizações do Terceiro Setor em relação às empresas. Sendo assim, para uma compreensão adequada de suas dinâmicas, talvez seja necessária a adoção de um outro tipo de racionalidade, a racionalidade substantiva, em lugar da racionalidade funcional como proposto por Guerreiro Ramos (1989), por exemplo. A verdade é que existem diferenças relevantes a serem identificadas entre as organizações desses setores, que devem ser consideradas nos levantamentos que possam ser realizados com o objetivo de aprofundamento dos conhecimentos de suas dinâmicas, seus objetivos, suas relações entre e interorganizacionais, como também, em suas estratégias.

Esses estudos poderão ajudar na melhor compreensão dos problemas que se

verificam nas empresas e em outros tipos de organizações, principalmente com respeito às pessoas, os quais não conseguem ser adequadamente explicados com os estudos atualmente desenvolvidos nas empresas.

Dentro dessa perspectiva, um dos aspectos que pode ser objeto de estudo nas organizações do Terceiro Setor é a forma como essas organizações adaptam os conhecimentos obtidos nos processos de capacitação pelos quais seus executivos estão passando, uma vez que esses conhecimentos foram desenvolvidos para as organizações de mercado. Poderia ser feito um paralelo com alguns estudos desenvolvidos sobre a “importação de tecnologia gerencial e sua aplicação em contextos distintos daqueles em que tais tecnologias foram geradas” (WOOD JR; CALDAS, 2000, p. 107) com respeito à forma como são incorporados os conhecimentos de administração por parte das organizações brasileiras, quando esses conhecimentos foram desenvolvidos em realidades empresariais de outras culturas.

Deve ser considerado, ainda que, embora o presente estudo, tenha se concentrado nas estratégias percebidas pelas motivações das organizações do Terceiro Setor, exclusivamente quando buscam incorporar técnicas de administração que não foram originalmente desenvolvidas para elas, essas organizações devem adotar, para o desenvolvimento de suas atividades, outros tipos de estratégias que não podem ser identificadas a partir do referencial adotado neste estudo. Assim, as conclusões relativas às explicações das estratégias identificadas poderem ser explicadas pelo referencial teórico adotado, ficam limitadas às estratégias que foram objeto deste trabalho.

Finalmente, um ponto de convergência percebido entre as organizações do Terceiro Setor e as organizações de mercado é o conceito de aprendizagem organizacional como elemento indispensável no desenvolvimento das organizações. Esse aspecto também foi identificado por Cabral (2000), e colocado como uma das condições para o desempenho adequado das organizações frente à volatilidade percebida no macro ambiente.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABONG – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS. **Carta de princípios da ABONG**. Disponível em: <www.abong.org.br>. Acesso em: 19 out. 2003.

\_\_\_\_\_. **ONGs no Brasil: 2002** – perfil e catálogo das associadas da ABONG. São Paulo, 2002.

AKTOUF, O. **A Administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo, Atlas, 1996.

ANDION, C. As particularidades da gestão em organizações da economia solidária. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

ANHEMBI MORUMBI – UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI. Disponível em: <www.anhembi.br>. Acesso em: 18 set. 2003.

ANPAD – Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração. Disponível em: <www.anpad.org.br>. Acesso em: 12 jun. 2004.

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

\_\_\_\_\_. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (orgs). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 12-33.

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2004.

AZEREDO, B; et al. **Terceiro setor e desenvolvimento social**. Florianópolis, 2001. (Relatório Setorial n. 3). Disponível em: <www.portalsocial.ufsc.br>. Acesso em: 29 maio 2003.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.

BOWERSOX, D. J. Os benefícios estratégicos das Alianças Logísticas. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 331–346.

BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria Nacional da Justiça. **Consulta de entidades de utilidade pública federal**. Disponível em: <www.mj.gov.br>. Acesso em: 03 dez. 2003a.

\_\_\_\_\_. Ministério da Justiça. Secretaria Nacional de Justiça. **Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP**. Disponível em: <www.mj.gov.br>. Acesso em: 14 nov. 2003b.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. RAIS. **Programa de disseminação de estatísticas de trabalho**. Disponível em: <[www.mte.gov.br](http://www.mte.gov.br)>. Acesso em: 13 fev. 2004.

BRONZO, M.; GARCIA, F. C. As bases epistemológicas do pensamento administrativo convencional. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (orgs.) **Novas perspectivas na administração de empresas** (uma coletânea luso-brasileira). São Paulo: Iglu, 2000. p. 65–89.

BRYSON, J. M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement**. San Francisco: Jossey-bass Publishers, 1995.

BURKHART, P. J.; REUSS, S. **Successful strategic planning: a guide for nonprofit agencies and organizations**. London: Sage Publications, 1993.

CABRAL, A. C. A. Aprendizagem organizacional como estratégia de competitividade: uma revisão da literatura. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (orgs.) **Novas perspectivas na administração de empresas** (uma coletânea luso-brasileira). São Paulo: Iglu, 2000. p. 227-247.

CAMPOS, L. F. de L. **Métodos e técnicas de pesquisa em psicologia**. Campinas: Alínea, 2000.

CASTRO, L. A. de. **Entidades filantrópicas**. Disponível em: <[www.uff.br/direitos/artigos/lac.01.htm](http://www.uff.br/direitos/artigos/lac.01.htm)>. Acesso em: 14 nov. 2003.

CKAGNAZAROFF, I. B. Desafios da gestão em organizações do Terceiro Setor. In: PIMENTA, S. M.; CORRÊA, M. L. (orgs). **Gestão, trabalho e cidadania: novas articulações**. Belo Horizonte: Autêntica/CEPEAD/FACE/UFMG, 2001. p. 243-265.

CHANDLER JR., A. D. **Strategy and structure**. Cambridge, Mass: MIT Press, 1962.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 2001.

ESPY, S. **Handbook of strategic planning for nonprofit organizations**. New York: Praeger Publisher, 1986.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral: previsão – organização – comando – coordenação – controle**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1958.

FERNANDES, R. C. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. 3. ed. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002.

\_\_\_\_\_. **O que é o Terceiro Setor?** Disponível em: <[www.rits.org.br](http://www.rits.org.br)>. Acesso em: 19 out. 2003a.

\_\_\_\_\_. **Elos de uma cidadania planetária**: Sociedade Civil. Disponível em:

<[www.rits.org.br](http://www.rits.org.br)>. Acesso em: 19 out. 2003b.

FIA - FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO. Disponível em: <[www.fia.com.br](http://www.fia.com.br)>. Acesso em: 08 jan. 2004.

FISCHMANN, A. A. **Implementação de estratégias**: identificação e análise de problemas. 1987. Tese (Livre Docência) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987.

FRIGO, M. L. Mission driven strategy. **Strategic Finance**, Montvale, v. 85, n. 2, p. 8. Aug. 2003. Disponível em: <<http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=buh&an=10467036>>. Acesso em: 08 abr. 2004.

FMU – CENTRO UNIVERSITÁRIO DAS FACULDADES METROPOLITANAS UNIDAS. Disponível em: <[www.fmu.br](http://www.fmu.br)>. Acesso em: 08 jan. 2004.

GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações**: uma reconceitualização da riqueza das nações. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

GIOVINAZZO, R. A. Focus group em pesquisa qualitativa: fundamentos e reflexões. **Administração On Line**: prática – pesquisa – ensino. São Paulo, v. 2, n. 4, 2001. Disponível em: <[http://www.fecap.br/adm\\_online/art24/renata2.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art24/renata2.htm)>. Acesso em: 07 jul. 2003.

HALL, R. H. **Organizações**: estruturas, processos e resultado. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAY, R. D. **Strategic management in non-profit organizations**: an administrator's handbook. New York: Quorum Books, 1990.

HUDSON, M. **Administrando organizações do Terceiro Setor**: o desafio de administrar sem receita. Rio de Janeiro: Makron Books, 1999.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **CONCLA – Comissão Nacional de Classificação**. Disponível em: <[www.cnae.ibge.gov.br](http://www.cnae.ibge.gov.br)>. Acesso em: 17 jan. 2004.

\_\_\_\_\_. Diretoria de Pesquisa. **Cadastro central de empresas 2001**. Disponível em: <[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)>. Acesso em: 14 nov. 2003.

LANDIM, L. **A invenção das ONGs**: do serviço invisível à profissão sem nome. 1993. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1993.

\_\_\_\_\_; COTRIM, L. L. **ONG: um perfil – cadastro das filiadas à Associação Brasileira de ONGs (ABONG)**. São Paulo: ABONG, ISER, 1996.

LEITE, J. B. D.; PORSSE, M. C. S. Competição baseada em competências e aprendizagem

organizacional: em busca da vantagem competitiva. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (orgs). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 56-69.

LORANGE, Peter; ROOS, Johan. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.

MARÇON, D.; ESCRIVÃO FILHO, E. Gestão das organizações do Terceiro Setor: um repensar sobre as teorias organizacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 25., 2001, Campinas. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

MARTINS, G. de A. Epistemologia da pesquisa em administração. In: CLADEA, 31., 1996, Santiago. **Anais ...** Santiago: CLADEA, 1996. 1 CD-ROM.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MELO NETO, F. P. de; FROES, C. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro: da filantropia tradicional à filantropia de alto rendimento e ao empreendedorismo social**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do Terceiro Setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: MacGraw-Hill, 1978.

MENDES, L. C. A. **Visitando o “Terceiro Setor” (ou parte dele)**. Brasília: IPEA, 1999. (Texto para discussão; n. 647). Disponível em: <[www.ipea.gov.br](http://www.ipea.gov.br)>. Acesso em: 29 maio. 2003

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 419-437.

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

MOREIRA, D. A. Etapas de uma dissertação de mestrado. **Revista Álvares Penteado**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 49–59, 1999.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, M. D. **O protagonismo dos cidadãos e de suas organizações: um fenômeno recente, massivo e global**. Disponível em: <[www.rits.org.br](http://www.rits.org.br)>. Acesso em: 19 out. 2003.

\_\_\_\_\_. Prefácio. In: FERNANDES, R. C. **Privado porém público: o Terceiro Setor na América Latina**. 3. ed. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002. p. 11-13.

OSTER, S. M. **Strategic management for nonprofit organizations: theory and cases**. New York: Oxford University, 1995

PINHEIRO, L. R. Voluntariado e aprendizagem nas organizações: interações no albergue João Paulo II. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 8, n. 3, 2002. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br/>>. Acesso em: 14 out. 2003.

POPPER, K. R. **A lógica da pesquisa científica**. 10. ed. São Paulo: Cultrix, 2003.

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

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. A vantagem competitiva das nações. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. (orgs.). **Estratégia: a busca da Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 145-179.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. As Competências essenciais da corporação. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. (orgs.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 293-316.

QUEIROZ, M. I. P. de. **Variações sobre a técnica do gravador no registro da informação viva**. São Paulo: T. A. Queirós, 1991.

RANGAN, V. K. Lofty missions, down-to-earth plans. **Harvard Business Review**, Boston, v. 82, n. 3, p. 112. Mar. 2004. Disponível em: <<http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=buh&an=12383756>>. Acesso em: 08 abr. 2004.

RODRIGUES, A. L.; MOTTA, V. P.; WOOD JR, T. Doutores da alegria: o riso também requer cuidado. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 25., 2001, Campinas. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

RUAS, R. L. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (orgs.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 34-54.

SCORNAVACCA Jr, E.; BECKER, J. L. Há vagas? - a inserção dos administradores no terceiro setor. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 6, n. 1, 2000. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br/>>. Acesso em: 14 out. 2003.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. CARAVANTES, G. R. Administrando projetos sociais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 22., 1998, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico: diretrizes para o trabalho didático-**

científico na universidade. 3. ed. São Paulo: Cortez & Moraes, 1978.

SMITH, J. P. O desenvolvimento do ensino de administração e liderança de organizações não lucrativas - mudanças curriculares e relações institucionais. **Revista Integração**, São Paulo, n. 8, 1999. Disponível em: <<http://integração.fgvsp.br>>. Acesso em: 29 maio 2003.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STABLEIN, R. Dados em estudos organizacionais. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs). **Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções**. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2, p. 63-88.

STEVENS, R. E., et al. **Strategic planning for not-for-profit organizations**. New York: The Haworth Press, 1995.

SZAZI, Eduardo. **Terceiro Setor: regulação no Brasil**. São Paulo: Peirópolis, 2000.

TANCREDI, F. B.; KISIL, M. Inovando o ensino de gerência de projetos sociais. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 2, n. 3, 1996. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br/>>. Acesso em: 14 out. 2003.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1957.

TELLES, R. Considerações sobre tipificação da investigação científica e pesquisa qualitativa. **Revista Álvares Penteado**, São Paulo, v. 3, n. 6, p. 83-93, 2001.

TENÓRIO, F. G. et al. Parcerias em gestão social: uma experiência de organização para o desenvolvimento de comunidades. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Rio de Janeiro. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A.B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, out./dez. 2000.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo, Atlas, 2000.

WOOD JR, T.; CALDAS, M. P. Antropofagia organizacional e a difícil digestão de tecnologia gerencial importada. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (orgs.) **Novas perspectivas na administração de empresas** (uma coletânea luso-brasileira). São Paulo: Iglu, 2000. p. 107-119.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia moderna nas empresas**. São Paulo: Zarco Ed., 1996.

\_\_\_\_\_. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

## APÊNDICE A - Roteiro de entrevista: dirigentes das organizações

### Parte A:

- Identificação da Organização;
- Identificação do entrevistado;
- Área de atuação da organização;
- Missão e causa;
- População atendida;
- Principais programas desenvolvidos
- Resultados nos dois últimos anos.
- Visão de futuro na opinião do entrevistado.

### Parte B:

- Questionamento sobre os motivos que levaram a organização a participar do processo de capacitação;
- Identificação de conteúdos específicos desejados no processo de capacitação;
- Posicionamento quanto aos resultados alcançados com esse processo e em relação às expectativas;
- Resultados dentro da organização, materializados como projetos, novos objetivos e as mudanças realizadas.
- Propostas apresentadas sobre projetos, metas, processos, governança, gerenciais, etc;
- Áreas ou atividades que foram afetadas e a avaliação do entrevistado;
- Impacto causado nos grupos de interesse: funcionários, colaboradores, financiadores, comunidade e beneficiários;

### Parte C:

- Posicionamento do entrevistado sobre o que deve ou pode ser melhorado ou contemplado pelo processo de capacitação.

## **APÊNDICE B - Roteiro de entrevista: participantes do processo de capacitação**

### Parte A:

- Identificação da organização;
- Identificação do entrevistado;
- Cargo ou função desempenhada na organização;
- Tempo de atuação.

### Parte B:

- Questionamento sobre os motivos que levaram a organização a incluí-lo no processo de capacitação e se havia alguma motivação pessoal;
- Identificação de conteúdos específicos desejados no processo de capacitação, tanto pela organização quanto pelo participante;
- Posicionamento quanto aos resultados alcançados com esse processo e em relação às expectativas pessoais e da organização;
- Mudanças realizadas na organização, materializadas como projetos, novos objetivos e as mudanças realizadas.
- Propostas apresentadas sobre projetos, metas, processos, governança, gerenciais, etc, e a aceitação a essas propostas;
- Áreas ou atividades que foram afetadas e a avaliação do entrevistado;
- Impacto causado nos grupos de interesse: funcionários, colaboradores, financiadores, comunidade e beneficiários;

### Parte C:

- Posicionamento do entrevistado sobre o que deve ou pode ser melhorado ou contemplado pelo processo de capacitação.