

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

SANDRA VILLELA SEQUEIRA

INTRA-EMPREENDEDORISMO E ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS:  
PRÁTICA E DISCURSOS

SÃO PAULO  
2005

SANDRA VILLELA SEQUEIRA

INTRA-EMPREENDEDORISMO E ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS:  
PRÁTICA E DISCURSO

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Área de Concentração: Organizações, Recursos Humanos e Planejamento

Orientador: Prof. Dr. Sérvio Túlio Prado Junior

SÃO PAULO  
2005

Sequeira, Sandra Villela.

Intra-empendedorismo e organizações não-governamentais : prática e discurso / Sandra Villela Sequeira. - 2005.

266 f.

Orientador: Sérvio Túlio Prado Junior.

Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Associações sem fins lucrativos – Administração. 2. Associações sem fins lucrativos – Planejamento. 3. Organizações não-governamentais – Administração. 4. Organizações não-governamentais – Planejamento. 5. Entrepreneurship. 6. Instituição social. I. Prado Junior, Sérvio Túlio. II. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 347.471.8

SANDRA VILLELA SEQUEIRA

INTRA-EMPREENDEDORISMO E ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS:  
PRÁTICA E DISCURSO

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Área de Concentração: Organizações, Recursos Humanos e Planejamento

Data de aprovação:

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Banca Examinadora

---

Prof. Dr. Sérgio Túlio Prado Junior (Orientador)  
FGV-EASP

---

Prof. Dr. Francisco Aranha  
FGV-EASP

---

Prof. Dr. Mario Aquino Alves  
FGV-EASP

---

Profa. Dra. Andrea Leite Rodrigues  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

---

Prof. Dr. André Lucirton Costa  
USP – Ribeirão Preto

## **AGRADECIMENTOS**

Desejo expressar meus agradecimentos a todos os amigos que direta, ou indiretamente, muito me ajudaram para que conseguisse atingir este ponto da minha carreira acadêmica.

Às organizações não-governamentais, REFAZER e ImageMagica, a oportunidade propiciada para ampliar significativamente minha compreensão sobre essas organizações, seus objetivos, suas atividades e suas trajetórias de sucesso.

Em especial, aos entrevistados, Sheila Bastos, Maria Luiza Lefrève, Carmen Passos Peres, Maria Esmeralda Feres do Nascimento, André François, Paula Blandy, Cristiane François e Ana Paula Feitosa, agradeço a extrema boa vontade e elevado espírito de colaboração e incentivo.

Aos professores da Fundação Getúlio Vargas, pelos conhecimentos transmitidos, principalmente, ao Prof Sérgio Túlio Prado Junior, pela orientação acadêmica desse trabalho, por suas valiosas sugestões pautadas em seu notório saber e atitude profissional.

Aos funcionários da Biblioteca que sempre foram solícitos e prestativos.

Ao Fabio, meu marido, por seu carinho, afeto, companheirismo, paciência e compreensão, procurando sempre dar todas as condições possíveis para que tivesse sucesso na minha empreitada.

## RESUMO

Essa tese tem como objetivo contribuir para a compreensão da ocorrência de práticas associadas ao intra-empendedorismo em organizações não-governamentais (ONGs). Elaborou-se um referencial de análise preliminar a partir da revisão bibliográfica sobre os conceitos de intra-empendedorismo, organizações não-governamentais e teoria institucional. Esse arcabouço teórico orientou a realização de pesquisa empírica, qualitativa e de natureza exploratória, empreendida por meio de estudo de caso, tendo como objeto de estudo organizações não-governamentais. Foram realizados dois estudos de casos. O primeiro analisou uma ONG localizada na cidade do Rio de Janeiro, cujo foco principal de atuação é a área da saúde, e que emprega o trabalho voluntário de forma intensiva. O segundo estudo de caso foi voltado à análise de uma ONG localizada na cidade de São Paulo, cujo foco principal de atuação é a educação, que desenvolve suas atividades valendo-se basicamente de trabalho remunerado, e que se enquadra na categoria de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP. Com os estudos de casos, foi possível obter subsídios para analisar e refinar o referencial previamente elaborado. São levantadas, também, considerações referentes à adoção de práticas associadas ao intra-empendedorismo e ao discurso empreendedor legitimador das organizações não-governamentais.

Palavras-chave: Intra-empendedorismo, Organização Empreendedora, Organizações Não-Governamentais, Terceiro Setor, Teoria Institucional.

## ABSTRACT

This thesis aims at contributing to the understanding of the occurrence of practices associated to intrapreneurship in non-governmental organizations. A preliminary analysis reference system has been designed based on the concepts of intrapreneurship, non-governmental organizations and institutional theory. This theoretical framework has oriented the realization of an empirical, qualitative research of exploratory nature undertaken through case studies, having as object of study non-governmental organizations. Two case studies were carried out. The first one analyzed a non-governmental organization located in the city of Rio de Janeiro which employs volunteer work in intensive form and that has its main focus of operation on the health field. The second study case concentrated on the analysis of a non-governmental organization situated in the city of São Paulo which concentrates on education and develops its activities using mostly professionals, as opposed to volunteers, and which fits into the category of “Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP)”. Through these case studies it was possible to obtain subsidies to analyze and refine the reference system previously designed. Considerations concerning the adoption of practices associated with intrapreneurship and the entrepreneurial discourse legitimating the non-governmental organizations are also brought up.

Key words: Intrapreneurship, Entrepreneurial Organizations, Non-Governmental Organizations, Third Sector, Institutional Theory.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>9</b>
<b>1.1</b>	<b>Introdução</b>	<b>9</b>
<b>1.2</b>	<b>Formulação geral do desenho de pesquisa</b>	<b>10</b>
<b>1.3</b>	<b>Objetivos</b>	<b>11</b>
<b>1.4</b>	<b>Questões de pesquisa</b>	<b>11</b>
<b>1.5</b>	<b>Justificativa – relevância do tema da tese</b>	<b>12</b>
<b>1.6</b>	<b>Estrutura da tese</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>INTRA-EMPREENDEDORISMO E ORGANIZAÇÕES EMPREENDEDORAS</b>	<b>15</b>
<b>2.1</b>	<b>Introdução: contexto e origem dos termos</b>	<b>15</b>
<b>2.1.1</b>	<b>Contexto</b>	<b>15</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Origem dos termos</b>	<b>20</b>
<b>2.2</b>	<b>Intra-empreendedorismo e empreendedorismo</b>	<b>21</b>
<b>2.2.1</b>	<b>Empreendedor: histórico e conceito</b>	<b>21</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Intra-empreendedor ou empreendedor corporativo: conceito</b>	<b>27</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Empreendedor e intra-empreendedor</b>	<b>29</b>
<b>2.2.4</b>	<b>Empreendedorismo</b>	<b>30</b>
<b>2.2.5</b>	<b>Intra-empreendedorismo ou empreendedorismo corporativo</b>	<b>33</b>
<b>2.2.6</b>	<b>Síntese dos termos intra-empreendedorismo e empreendedorismo</b>	<b>37</b>
<b>2.3</b>	<b>Organização empreendedora</b>	<b>39</b>
<b>3</b>	<b>ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS (ONGs) – CONCEITO E CONTEXTO</b>	<b>82</b>
<b>3.1</b>	<b>Trajetória do terceiro setor e das ONGs</b>	<b>82</b>
<b>3.2</b>	<b>Terceiro Setor</b>	<b>90</b>
<b>3.2.1</b>	<b>Origem do termo</b>	<b>90</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Terceiro Setor?</b>	<b>92</b>
<b>3.3</b>	<b>Organizações não-governamentais (ONGs)</b>	<b>106</b>



<b>3. 3.1</b>	<b>A Lei das OSCIPs</b>	<b>115</b>
<b>3.4</b>	<b>Teoria institucional e desafios do contexto atual das ONGs</b>	<b>120</b>
<b>3.4.1</b>	<b>Teoria institucional: principais conceitos</b>	<b>120</b>
<b>3.4.2</b>	<b>Teoria institucional: principais críticas e limitações</b>	<b>129</b>
<b>3.4.3</b>	<b>Organizações não-governamentais: desafios do contexto atual</b>	<b>135</b>
<b>4</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E ESTUDOS DE CASOS</b>	<b>159</b>
<b>4.1</b>	<b>Procedimentos metodológicos</b>	<b>159</b>
<b>4.1.1</b>	<b>Introdução</b>	<b>159</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Estruturação geral da tese</b>	<b>159</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Definições e escolha do método de investigação</b>	<b>160</b>
<b>4.1.4</b>	<b>Desenho da pesquisa</b>	<b>163</b>
<b>4.1.5</b>	<b>Descrição dos estudos de casos</b>	<b>164</b>
<b>4.1.6</b>	<b>Síntese</b>	<b>171</b>
<b>4.2</b>	<b>Estudo de caso: REFAZER – Grupo de Apoio à Criança e ao Adolescente</b>	<b>172</b>
<b>4.2.1</b>	<b>Visão geral</b>	<b>172</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Histórico</b>	<b>173</b>
<b>4.2.2.1</b>	<b>Evolução da atuação do REFAZER</b>	<b>175</b>
<b>4.2.2.2</b>	<b>Evolução da estrutura organizacional e das abordagens administrativas</b>	<b>179</b>
<b>4.2.2.3</b>	<b>Profissionalização e capacitação da equipe</b>	<b>182</b>
<b>4.2.2.4</b>	<b>Avaliação de resultados</b>	<b>186</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Fontes de financiamento</b>	<b>187</b>
<b>4.2.4</b>	<b>Parcerias</b>	<b>191</b>
<b>4.2.5</b>	<b>Fatores relevantes para a sobrevivência e o crescimento do REFAZER</b>	<b>193</b>
<b>4.2.6</b>	<b>Fatores importantes que interferem na decisão de doação ou patrocínio de pessoas jurídicas e físicas</b>	<b>195</b>
<b>3.2.7</b>	<b>Conclusão do caso do REFAZER</b>	<b>198</b>

<b>4.3</b>	<b>Estudo de caso: ImageMagica</b>	<b>203</b>
<b>4.3.1</b>	<b>Visão geral</b>	<b>203</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Histórico</b>	<b>204</b>
4.3.2.1	ImageMagica e Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP)	208
4.3.2.2	Evolução da atuação da ImageMagica	210
4.3.2.3	Evolução da estrutura organizacional e das abordagens administrativas	212
4.3.2.4	Sistemas de gestão	213
4.3.2.5	Equipe da ImageMagica	216
<b>4.3.3</b>	<b>Fontes de financiamento</b>	<b>219</b>
<b>4.3.4</b>	<b>Parcerias</b>	<b>225</b>
<b>4.3.5</b>	<b>Fatores relevantes para a sobrevivência e o crescimento da ImageMagica</b>	<b>227</b>
<b>4.3.6</b>	<b>Fatores importantes que interferem na decisão de doação ou patrocínio de pessoas jurídicas e físicas</b>	<b>228</b>
<b>4.3.7</b>	<b>Conclusão do caso da ImageMagica</b>	<b>229</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>235</b>
<b>5.1</b>	<b>Refinamento e considerações em relação ao referencial analítico</b>	<b>235</b>
<b>5.1.1</b>	<b>Refinamento do referencial analítico</b>	<b>235</b>
<b>5.1.2</b>	<b>Considerações</b>	<b>239</b>
<b>5.2</b>	<b>Limitações dos resultados da tese e implicações para pesquisas futuras</b>	<b>240</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>242</b>
	<b>APÊNDICES</b>	<b>258</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 Introdução

O objetivo principal desse trabalho é buscar desenvolver um referencial analítico que possibilite distinguir a ocorrência efetiva de ações que possam ser associadas ao intra-empendedorismo em organizações não-governamentais (ONGs) como um conjunto de práticas de gestão e ações voltadas à apropriação de um discurso intra-empendedor objetivando a busca de legitimidade e sustentabilidade das ONGs.

Embora possamos perceber um grande número de publicações voltadas para o tema terceiro setor, a literatura apresenta lacunas significativas no que tange especificamente a ONGs. Vários trabalhos focam princípios de administração, partindo de uma abordagem prescritiva de sua utilização, sendo poucos os trabalhos que procuram mapear a real e efetiva aplicabilidade, especificamente às ONGs, de certos conceitos da administração. Contrariamente, antecipam-se em mostrar e definir de modo determinístico, modelos de sucesso com base em paralelos traçados junto a outros tipos de organizações que guardam diferenças intrínsecas em relação às ONGs.

Seria de se presumir que alguns conceitos e fenômenos fossem mais intensivamente verificados e analisados em ONGs, uma vez que na sua essência, elas apresentariam uma dinâmica de atuação própria e movida pela promoção do bem estar social; e seduziriam seus públicos por uma forma de atuação e por uma postura que privilegiaria ideais, causas coletivas e motivações compartilhadas por grupos de pessoas que não se mostram unicamente movidas por uma boa “remuneração”.

Nessa linha e apesar da crescente importância econômica e social conferida às ONGs, pouco se sabe sobre as ações de intra-empendedorismo e de que forma essas ações se consolidam e se manifestam, seja explícita ou tacitamente, nas atividades desenvolvidas pelas ONGs.

No que se refere ao setor privado, uma lista de conceitos acabam por ser associados ao tema intra-empendedorismo, como por exemplo: intensa divulgação da missão e visão da organização, trabalho em equipe, autonomia de decisões (*empowerment*), redução de níveis hierárquicos, envolvimento de funcionários pela participação, sistemas de recompensa, entre outros. Quanto às ONGs, outros conceitos poderiam ser passíveis de serem

associados ao intra-empendedorismo, como estratégias de *fund raising*, incremento de redes de parceira, planejamento estratégico, desmembramento e ampliação de atividades e *networking*. Poucos trabalhos voltados para ONGs buscam mostrar usos deliberados ou não do intra-empendedorismo seja para a consecução dos objetivos e da missão das ONGs, portanto como práticas de gestão, seja como forma de obtenção de legitimidade e de sustentabilidade das ONGs no longo prazo.

O intra-empendedorismo pode ser compreendido dentro do contexto das ONGs tanto como uma proposição normativa – um conceito - uma prática gerencial ou estratégia de atuação, quanto como um discurso para fins de construção de legitimidade e de institucionalização, que se configuram questões particularmente relevantes para as ONGs. A proposta dessa tese é de delinear com mais clareza a postura das ONGs quanto às ações associadas ao intra-empendedorismo como uma prática de gestão e como uma forma de obtenção de legitimidade e sustentabilidade.

A tese se propõe a estruturar um referencial de análise capaz de identificar aspectos gerenciais e estratégicos do intra-empendedorismo em ONGs diretamente relacionados à otimização do uso de recursos e consecução de objetivos, e associados à construção de imagem institucional.

## **1.2 Formulação geral do desenho de pesquisa**

O desenho de pesquisa dessa tese é estruturado de forma a apresentar a base teórica necessária para desenvolver um referencial analítico preliminar, que deverá ser contraposto aos estudos de casos, possibilitando o refinamento desse referencial analítico previamente desenvolvido. Sendo assim, os esforços de pesquisa dessa tese dividem-se em três etapas:

- a) construção do referencial analítico preliminar;
- b) pesquisa empírica baseada em estudos de casos;
- c) refinamento do referencial analítico inicial.

A primeira etapa consiste no aprofundamento teórico dos principais conceitos abordados – intra-empendedorismo e organizações não-governamentais – buscando-se a construção de um referencial de análise, capaz de esclarecer e delimitar os conceitos abordados e de orientar a pesquisa empírica exploratória.

Os estudos de casos constituem a segunda etapa da pesquisa, tendo um caráter eminentemente exploratório. O objetivo da realização dos estudos de caso é aprofundar o conhecimento sobre intra-empendedorismo em ONGs como um conjunto de práticas de gestão e como estratégia para obtenção de legitimidade e de sua sustentabilidade.

O refinamento do referencial analítico inicial é baseado em subsídios empíricos levantados nos estudos de casos. Esse refinamento é o que se objetiva realizar na terceira etapa desta pesquisa, onde também são apresentadas conclusões, limitações e possibilidades de novos estudos correlatos ao tema da tese.

### **1.3 Objetivos**

Dada a abrangência e a diversidade de desmembramentos do tema que envolve intra-empendedorismo e organizações não-governamentais, torna-se imperativo que a tese esteja circunscrita aos limites definidos por seus objetivos principais, quais sejam:

- a) Delineamento crítico sobre a aplicabilidade de conceitos associados à idéia do intra-empendedorismo ao contexto das organizações não-governamentais.
- b) Estruturação de um referencial de análise capaz de permitir a identificação do intra-empendedorismo como construção de imagem institucional e como uma prática gerencial para otimização do uso de recursos e consecução de objetivos da organização.

### **1.4 Questões de pesquisa**

As linhas de indagação que norteiam esta pesquisa exploratória, têm como objetivo analisar o conceito do intra-empendedorismo em organizações não-governamentais, de modo a estruturar um referencial de análise capaz de permitir a identificação do intra-empendedorismo como um conceito, ou seja, como práticas e estratégias para otimização de recursos e melhor consecução de seus objetivos, sua missão; e como um arcabouço para legitimar a atuação da organização.

Os questionamentos que orientam esta pesquisa são:

- a) O que, em termos “reais”, entendido como sendo a otimização da utilização de recursos e a consecução de objetivos, pode significar intra-empendedorismo aplicado a um contexto de organizações não-governamentais?
  - quais as necessidades estratégicas e gerenciais de uma ONG passíveis de serem atendidas pela ocorrência do intra-empendedorismo como um conjunto específico de práticas de gestão e como um fenômeno organizacional?
- b) Qual a importância que o conceito de intra-empendedorismo pode ter para uma ONG, como um mecanismo de inserção estratégica para alavancagem do seu acesso a recursos?

### **1.5 Justificativa – relevância do tema da tese**

De forma sucinta, pode-se abordar a relevância do tema sob dois aspectos complementares.

O primeiro diz respeito à importância e relevância das ONGs no cenário econômico e social das economias industrializadas e emergentes e do intra-empendedorismo como uma estratégia que permeia as diversas organizações.

As ONGs surgem como estruturas cristalizadas e resultantes de um vasto espectro de reivindicações sociais. Como um processo evolutivo, o Estado começa a reconhecer que as ONGs apresentam-se como interlocutoras e parceiras das políticas governamentais, na medida em que acumulam conhecimento e experiência sobre formas diversas de enfrentamento de questões sociais, ampliam o espectro da ação pública e também se apresentam como agentes de captação e acumulação de recursos.

O intra-empendedorismo, por sua vez, apresenta-se como uma resposta estratégica adotada pelas organizações, de forma a sustentar vantagens competitivas, na medida em que se mostra como uma alternativa à vulnerabilidade potencializada pela facilidade com que produtos e serviços são atualmente lançados no mercado e imediatamente copiados.

De modo geral o conjunto de práticas associadas ao intra-empendedorismo se apresenta como uma alternativa estratégica de sustentação e continuidade de crescimento para as organizações.

O segundo e mais importante aspecto de relevância do tema da tese, constitui-se na contribuição para estudos organizacionais.

Pela contraposição entre o referencial teórico levantado inicialmente e a verificação empírica conseguida por meio de estudos de casos de ONGs, acreditamos poder contribuir para o processo em desenvolvimento de investigação, levantamento e análise de um conjunto de características que tornem mais claro o delineamento do intra-empendedorismo nas ONGs. Por um lado, buscar-se-á entender o intra-empendedorismo como uma estratégia visando maior eficiência de gestão, tendo-se como modelo uma dinâmica de caráter mais empresarial/racional de otimização de captação e usos de recursos, e da consecução dos objetivos da ONG. Por outro lado, procurar-se-á também identificar em que grau o intra-empendedorismo poderá contribuir para a constância e ampliação do acesso a recursos, a legitimidade e a sustentabilidade das ONGs no longo prazo.

## **1.6 Estrutura da tese**

Essa tese está estruturada de modo a suportar o desenho de pesquisa definido anteriormente. Assim ela é composta por cinco seções citadas e descritas a seguir:

Seção 1 - Introdução.

Trata-se da presente seção que versa sobre o objetivo da tese, a relevância do tema, e introduz as demais seções que compõem o trabalho.

Seção 2 - Intra-empendedorismo e organizações empreendedoras.

O conceito de intra-empendedorismo é explorado, bem como seus conceitos adjacentes e derivados quais sejam: empreendedorismo, empreendedor e intra-empendedor. Aborda-se também, as principais características de uma organização empreendedora (estratégias, culturas e práticas gerenciais). Dada a relevância do tema para a elaboração do referencial teórico analítico inicial, procura-se cobrir de modo abrangente, os principais teóricos do tema.

Seção 3 - Organizações não-governamentais (ONGs) – conceito e contexto.

A abrangência do tema, bem como sua multiplicidade de conotações (muitas vezes tomadas com excessivas generalizações) torna a seção particularmente relevante para a montagem do referencial teórico, bem como para a delimitação do objeto de estudo da pesquisa empírica. Igualmente relevante é situar as ONGs dentro do amplo espectro do tema “Terceiro Setor”, preocupação muitas vezes negligenciada, o que pode levar, por um lado a simplificações e por outro a imprecisões, sobretudo na comparação de dados secundários. Adicionalmente é abordada a Lei das OSCIPs – Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público. Por fim, apresenta-se as características das organizações não-governamentais, suas práticas administrativas, sustentabilidade, legitimação e desafios atuais.

#### Seção 4 – Procedimentos metodológicos e Estudos de Casos

Aborda-se a descrição dos procedimentos metodológicos utilizados, bem como a definição do objeto de estudo. Apresentam-se justificativas sobre o emprego de pesquisa qualitativa e da modalidade de estudo de caso como método de pesquisa empírica aplicado ao problema de pesquisa levantado pelas questões iniciais da tese. Apresentam-se, também, os dois estudos de casos realizados – REFAZER no Rio de Janeiro e ImageMagica em São Paulo – com descrições e encadeamentos sistemáticos de levantamento e análises de dados, e de informações empíricas coletadas. São apresentadas as conclusões de cada estudo de caso à luz do referencial teórico previamente levantado.

#### Seção 5 – Conclusão

Nessa seção são apresentadas as considerações levantadas de modo a identificar de forma mais clara elementos que propiciem ampliar o conhecimento do intra-empendedorismo em ONGs. Limitações a esse estudo bem como indicações de estudos futuros pertinentes ao tema dessa tese são também apresentados.



## **2 INTRA-EMPREENDEDORISMO E ORGANIZAÇÕES EMPREENDEDORAS**

Apresentamos, nessa seção, o conceito de intra-empreendedorismo, assim como conceitos correlatos – empreendedor, intra-empreendedor e empreendedorismo –; e as principais características de uma organização empreendedora. Objetiva-se, com a explanação realizada, baseada na revisão da literatura sobre os temas, a delimitação dos conceitos abordados e a elaboração de um referencial teórico que oriente nossa pesquisa empírica e a análise das informações obtidas.

### **2.1 Introdução: contexto e origem dos termos**

#### **2.1.1 Contexto**

Na revisão da literatura sobre o intra-empreendedorismo ou empreendedorismo corporativo, verifica-se que o tema tem sido abordado com rigor acadêmico (STEVENSON; JARILLO, 1990; PAIVA JUNIOR; CORDEIRO, 2002; DORNELAS, 2003). No entanto, observa-se que, mesmo com as recentes contribuições, o estudo do intra-empreendedorismo e suas conseqüências ainda são pouco explorados no Brasil e no mundo (HORNSBAY; NAFFZUGER, 1992; CARDOSO; BARINI FILHO, 2003; COZZI; ARRUDA, 2004; PAIVA JUNIOR; CORDEIRO, 2002; ZAHRA, JENNINGS, KURATKO, 1999). Além disso, também foi possível perceber que há uma grande oferta de material “gerencialista”, no sentido de explicar genericamente o conceito e a importância do empreendedor e do empreendedor corporativo, todavia sem a preocupação de embasamento científico, voltando-se apenas para a prescrição, até certo ponto imediatista, de “receitas” e métodos para o desenvolvimento de planos de negócios e o estímulo à criatividade. Tal fato é evidenciado por Kuratko e Hodgetts (1998) ao comentarem que, hoje, há literatura a respeito da infusão do pensamento empreendedor dentro de grandes estruturas burocráticas, e que é a essa infusão que se denomina intra-empreendedorismo ou empreendedorismo corporativo. No entanto, os autores também apontam que o assunto intra-empreendedorismo vem se popularizando, o que pode ser comprovado pela publicação de artigos em revistas de negócios, como *Business Week*, *Fortune* e *Forbes*, abordando o pensamento empreendedor nas organizações burocráticas, sem contudo, ater-se a um exame mais minucioso da compreensão do tema.

Desde Schumpeter, quem primeiro associou empreendedorismo com inovação sem questionar a vinculação entre a propriedade formal individual e o agente empreendedor, as abordagens e visões sobre a ação empreendedora vêm passando por consideráveis mudanças. A abrangência do empreendedorismo foi ampliada, passando a compreender não apenas a criação de um novo negócio, mas também compreendendo o intra-empreendedorismo ou empreendedorismo corporativo (CARRIER, 1996).

Numa perspectiva contemporânea, o intra-empreendedorismo surgiria como uma resposta estratégica das organizações à necessidade de captar oportunidades, antes de seus concorrentes, tendo sempre como condição de contorno a limitação de recursos (CARDOSO; BARINI FILHO, 2003; CARVALHO JUNIOR; De NARDI; ZAWISLAK; SILVA, 2002).

As profundas transformações vivenciadas nas últimas décadas nos mais diferentes aspectos – políticos, sociais, tecnológicos e econômicos –, têm gerado inseguranças para a sociedade, na medida em que se apresentam repletas de incertezas. (BRINGHENTI; LAPOLLI; FRIEDLAENDER, 2002). As bases para a competição têm mudado e as estratégias empresariais acabam sendo minadas em seus conceitos básicos, ou seja, sua sustentabilidade se mostra comprometida. Sob esse aspecto, podemos levantar alguns pontos determinantes para essa relativa instabilidade (BRINGHENTI et al., 2002; VARGAS, 2002 ; BLANC, 2004).

- a) uma crescente desregulamentação das relações entre empresas, governos e mercados;
- b) a integração dos mercados financeiros mundiais;
- c) a dinâmica concorrencial apoiada em bases globais;
- d) novas tecnologias de informação e o acentuado desenvolvimento das telecomunicações;
- e) a aceleração dos fluxos e a ampliação dos volumes de informações;
- f) a aceleração do surgimento de novos produtos: entre 1995 e 2000 tem-se o dobro do número de produtos lançados quando comparado ao período entre 1990 e 1995;
- g) incremento nos riscos e custos das novas tecnologias e em Pesquisa e Desenvolvimento.

Esses fatores levam à ocorrência de um efeito combinado, composto de duas parcelas igualmente relevantes para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável, entendida por Barney (1991) como a implementação de uma estratégia de criação de valor e de geração de benefícios que não estivesse sendo implementada simultaneamente por nenhum concorrente ou potencial competidor e que não pudesse ser duplicada. Por um lado, tem-se a redução gradativa da intensidade da vantagem competitiva conseguida através do lançamento de novos produtos e serviços. Por outro, o tempo de sustentação dessa vantagem é, também, igualmente curto e vem se reduzindo nas últimas décadas. Instala-se um ambiente de “hipercompetição”, marcado pelas mudanças constantes, pela seqüência sistemática de desorganizações e por vantagens temporárias (D’AVENI, 1995). As organizações seriam obrigadas a buscar novas formas de gestão com predomínio no desenvolvimento da capacidade de inovação de seus indivíduos, ou seja, por meio de ações intra-empresendedoras (VARGAS, 2002). “A inovação rápida e econômica é o principal tipo de vantagem competitiva permanente no século XXI. Outros tipos de inovação são apenas temporários.” (PINCHOT, 2004, p. 19).

Hisrich e Peters (2004) ressaltam não só a importância do intra-empresendedorismo em si, como também da eficácia da utilização de recursos dentro de organizações já existentes, para conseguir implementá-lo:

[...] As empresas existentes têm os recursos financeiros, as habilidades gerenciais e muitas vezes os sistemas de marketing e distribuição para a comercializar inovações com sucesso. Contudo, também com frequência a estrutura burocrática, a ênfase nos lucros a curto prazo e uma estrutura altamente organizada inibem a criatividade e impedem que se desenvolvam novos produtos e negócios. As corporações que reconhecem esses fatores inibidores e a necessidade de criatividade e inovação tentam estabelecer um espírito intra-empresendedor em suas organizações. Na atual era da hipercompetição, a necessidade de novos produtos e o espírito intra-empresendedor tornaram-se tão grandes que cada vez mais empresas estão desenvolvendo um ambiente intra-empresendedor [...]. (HISRICH; PETERS, 2004, p. 35).

Organizações flexíveis, com capacidade de adaptação às rápidas e constantes mudanças e abertas à aprendizagem, reuniriam condições necessárias, embora nem sempre suficientes, para conquistar vantagens competitivas sustentáveis nesse novo ambiente (VARGAS 2002). Dessa forma, uma estratégia de êxito seria, então, aquela que identificasse quais ações intra-empresendedoras deveriam ser selecionadas, de modo a fazer com que a organização pudesse manter sua posição competitiva de modo sustentável. Ao mesmo tempo, essa estratégia bem sucedida deveria ensejar uma maior interação entre todas as funções da organização uma vez que as ações relacionadas ao intra-empresendedorismo poderia surgir

da interação entre qualquer uma dessas funções, permeando toda a organização (CARVALHO JÚNIOR et.al., 2002; VARGAS, 2002). Para tornar possível esse tipo de agilidade, as organizações precisariam ter a capacidade de inovar, e seus líderes deveriam enfatizar o rápido desenvolvimento de produtos e serviços, sistemas flexíveis e adaptáveis de produção e incentivos. Segundo Guth e Ginsberg (1990):

[...] empreendimento envolve a identificação de oportunidades de mercado e a criação de combinações de recursos para aproveitá-las. O desenvolvimento recorrente de novos negócios dentro de uma empresa estabelecida reflete o processo de empreendedorismo corporativo. A renovação das idéias fundamentais sobre as quais as organizações são edificadas também reflete o processo de empreendedorismo corporativo; a renovação das idéias fundamentais requer a habilidade de gerenciar a transformação e a mudança intermitente. (GUTH; GINSBERG, 1990, p. 5, tradução nossa).

Ainda segundo os autores, quando falamos de empreendedorismo corporativo, estamos falando não só do desenvolvimento de novos negócios na organização já estabelecida, que eles denominam inovação, como também, da renovação das idéias fundamentais que edificam a organização, denominada pelos autores, renovação estratégica.

Barringer e Bluendorn (1999) também enfatizam a necessidade de flexibilidade para atuação em um ambiente instável. Os autores se referem à flexibilidade de planejamento, entendida segundo eles, como a capacidade do plano estratégico de uma organização ser flexível o suficiente para adaptar-se às oportunidades e ameaças ambientais que emergem. Em seu estudo, os autores comprovam que há uma relação positiva entre a flexibilidade de planejamento e a intensidade de empreendedorismo corporativo. Por intensidade empreendedora os autores entendem como a posição de uma organização num *continuum* onde em uma extremidade temos uma organização extremamente conservadora e na outra extremidade uma organização extremamente empreendedora. A posição da organização nesse *continuum* é referida como a sua intensidade empreendedora.

Na mesma linha de busca de flexibilidade O'Reilly e Tushman (2004) apontam as dificuldades recorrentes de organizações que se vêem na necessidade de ter que levar a cabo inovações radicais e ao mesmo tempo gerir atividades tradicionais e corriqueiras. O êxito dessas organizações – organizações ambídestras – estaria na estrutura organizacional que balanceasse dois tipos diferentes de enfoques de negócios: o primeiro voltado à exploração intensiva das potencialidades de negócios já existentes (ênfase na operação e em inovações incrementais); e o segundo focado em novas oportunidades de crescimento (ênfase na adaptabilidade a novos cenários e em rupturas inovativas). Esses dois tipos

requerem estratégias, estruturas, processos e culturas diferentes, mas têm em comum o mesmo “gestor sênior”, as mesmas visões e valores.

Diante da necessidade quase imperativa de flexibilidade, o intra-empendedorismo seria uma nova estratégia no enfrentamento de cenários crescentemente incertos e conflitantes e o empreendedor interno procuraria “levar a ordem provisória a um sistema econômico-social imprevisível.” (CARDOSO; BARINI FILHO, 2003, p. 5). O reconhecimento da responsabilidade pelo intra-empendedorismo seria assumido pelos gestores organizacionais, muito mais como uma resposta ao ambiente competitivo mais turbulento, associado às mudanças tecnológicas e à competição global do que pela real compreensão da componente intra-empendedora inerente à ação gerencial (SCHENDEL, 1990).

Nesse contexto de renovação, inovação, manutenção da competitividade e mesmo preservação da perpetuidade, as organizações, pequenas, médias e grandes têm se preocupado com o intra-empendedorismo como uma estratégia competitiva. A evidência desse movimento, pode ser apreendida pela análise de alguns autores:

- a) Kuratko, Montagno e Hornsby (1990) – consideram que a necessidade de implementar o intra-empendedorismo surge de uma variedade de situações adversas como: inovações, melhorias e mudanças requeridas no mercado para evitar estagnação e declínio; percepção das vulnerabilidades dos métodos tradicionais de gestão; e rotatividade dos empregados orientados para a inovação que se desencantam com organizações burocráticas.
- b) Kuratko e Hodgetts (1998) – argumentam que a necessidade do intra-empendedorismo cresce em resposta à pressão de problemas como: o rápido crescimento no número de novos competidores; competição internacional; o *downsizing* de várias organizações e um desejo generalizado pelo aprimoramento da eficiência e da produtividade; um sentimento de descrédito nos métodos tradicionais de gerenciamento das organizações; e o êxodo de alguns dos melhores profissionais que saem das organizações para se tornarem empreendedores.
- c) Dolabela (1999) – afirma que o empreendedorismo difunde-se e apresenta um crescimento acelerado, principalmente em países como os Estados Unidos, que já perceberam “que o desenvolvimento das habilidades empreendedoras os coloca em melhores condições para enfrentar um mundo em constante mudança [...]” (DOLABELA, 1999, p. 54).

- d) Robinson (2001) – considera que a renovação do interesse pelo assunto intra-empresendimento coincide com a emergência de um mercado mais competitivo, que força as organizações a examinarem diferentes formas de elevar ou reter a vantagem competitiva. Para as organizações que estão em uma indústria que se desenvolve num mercado global, a habilidade de inovar tornar-se-ia crítica para o sucesso. Estabelecer e estimular comportamento e práticas intra-empresendedoras para que se tornem parte da cultura organizacional, poderia proporcionar uma oportunidade de renovação organizacional e de criação de inovação, ou seja, de gerenciar uma estratégia para sustentar a vantagem competitiva.

Como Steveson e Jarillo (1990) apontam, o intra-empresendedorismo cresceu em importância nos últimos anos porque as grandes organizações desejosas por competir, vão em busca de características de flexibilidade, crescimento e inovação mais freqüentemente associadas ao intra-empresendedorismo.

Com a chegada do século XXI, ações ligadas ao empresendadorismo corporativo continuaram sendo vistas como importantes meios para se alcançar vantagens competitivas e melhorar a performance de organizações de todos os tipos e tamanhos (KURATKO; IRELAND; HORNSBY, 2001).

### 2.1.2 Origem dos termos

Araújo (1988) fornece-nos uma breve revisão histórica de como evoluiu o pensamento e as nomenclaturas sobre a necessidade de inovação nas corporações, até chegar ao termo *intrapreneurship*, ressaltando que, mais do que a nomenclatura, o importante é realização da inovação na organização.

As noções de intra-empresendedor e intrapreneurship são bastante recentes, mas de acordo com McGinnis & Veney, suas raízes remontam aos anos 60, quando foi desenvolvida boa parte das obras sobre “administração da inovação” e “administração da mudança”. Outro manancial que veio reforçar a corrente do intrapreneurship foi, segundo Sauser, o dos *best sellers* organizacionais do início da década de 80 - “Teoria Z”, “Em busca da excelência administrativa”, “Criando a excelência”, entre outros - repletos de sugestões para aumentar o nível de inovação e criatividade das empresas. Reich também situa estes textos relativos a uma administração participativa na origem da corrente por ele denominada de “entrepreneurship coletivo”, mas considera-os, na sua maioria, superficiais, distantes da essência do que ele entende ser um novo paradigma da administração.

[...] Mas a verdadeira emergência de um conceito integrado de intrapreneurship ocorreu no ano de 1985, com a publicação das obras

pioneiras de Pinchot e de Naisbitt & Aburdene, esta última enfocando o tema sob o ângulo similar da “reinvenção da organização”.

Intrapreneurship, entrepreneurship coletivo, entrepreneurship corporativo, reinvenção da organização, o fato é que estamos vivenciando uma fase de ruptura com os conceitos usuais da administração, sendo que esta transição para uma organização reinventada se faz cada vez mais necessária em face das megatendências que estão transformando a sociedade, e da concorrência internacional cada vez mais acirrada. (ARAÚJO, 1988, p. 70).

Cozzi e Arruda (2004) ao realizarem pesquisa bibliográfica sobre o tema *intrapreneurship*, indicam que os termos empreendedorismo e empreendedorismo independente têm sido utilizados para definir esforços empreendedores de pessoas que atuam fora do contexto de uma dada organização, e que para designar os esforços empreendedores dentro de uma organização existente, são utilizadas outras expressões, dentre elas as mais conhecidas “são: empreendedorismo corporativo – Zahra, 1993; empreendedorismo interno corporativo – Schollhammer, 1982; intra-empreendedorismo, Pinchot - 1989 e, novos negócios corporativos – Von Hippel, 1977.” (COZZI; ARRUDA, 2004, p.2).

## **2.2 Intra-empreendedorismo e empreendedorismo**

### **2.2.1 Empreendedor: histórico e conceito**

Dada a ampla variedade de pontos de vista usada para estudar o “fenômeno” empreendedor, estabelecer uma definição unanimemente aceita é uma tarefa desafiadora (CUMMINGHAM; LISCHERON, 1991; FILION, 1999, GARTNER, 1988; KURATKO; HODGETTS, 1998; PAIVA JUNIOR; CORDEIRO, 2002). De acordo com Hisrich e Peters (2004), uma definição internacionalmente aceita ainda não surgiu. Esses autores argumentam que o próprio desenvolvimento da teoria do empreendedorismo é paralelo, em grande parte, ao desenvolvimento do termo empreendedor, e elaboram uma síntese histórica da origem do termo empreendedor.

---

<i>Empreendedor</i>	Origina-se do termo francês: significa aquele que está entre ou estar entre
Idade Média:	Participante e pessoa encarregada de projetos de produção em grande escala.
Século XVII:	Pessoa que assumia riscos de lucro (ou prejuízo) em um contrato de valor fixo com o governo.
1725:	Richard Cantillon – pessoa que assume riscos é diferente da que fornece capital.
1803:	Jean Baptse Say – lucros do empreendedor separados dos lucros de capital.
1876:	Fancis Walker – distinguiu entre os que forneciam fundos e recebiam juros e aqueles que obtinham lucro com habilidades administrativas.
1934:	Joseph Schumpeter – o empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia que ainda não foi testada.
1961:	David McClelland – o empreendedor é alguém dinâmico que corre riscos moderados.
1964:	Peter Drucker – o empreendedor maximiza oportunidades.
1975:	Albert Shapero – o empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais e econômicos, e aceita riscos de fracasso.
1980:	Karl Vesper – o empreendedor é visto de modo diferente por economistas, psicólogos, negociantes e políticos.
1983:	Gifford Pinchot – o intra-empreendedor é um empreendedor que atua dentro de uma organização já estabelecida.
1985:	Robert Hisrich – o empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas de satisfação econômica e pessoal.

---

Quadro 1: Desenvolvimento do termo empreendedor  
 Fonte: HISRICH; PETERS, 2004, p. 27 (grifo nosso)

Antes de procedermos à análise do histórico apresentado por HISRICH e PETERS (2004), é interessante ressaltarmos dois aspectos. Em primeiro lugar, podemos notar que os autores incluíram duas conceituações que ampliam a discussão, ultrapassando a definição do termo empreendedor; são elas: intra-empreendimento e empreendedorismo, esse definido pelo próprio HISRICH. O segundo diz respeito ao fato de que esse histórico não é definitivo, ou seja, há outras definições e, de 1985 até hoje, o tema continua sendo debatido.



Analisando o histórico dos autores, temos que a primeira definição de empreendedor, classificou-o como um “intermediário”. Por exemplo, um comerciante assinava um contrato com uma pessoa de recursos – o precursor do atual capitalista de risco, para vender mercadorias. Enquanto o capitalista corria riscos passivamente, o comerciante aventureiro assumia o papel ativo no negócio, suportando todos os riscos físicos e emocionais. Quando o comerciante era bem sucedido, ou seja, vendia as mercadorias com lucro, esse era dividido, cabendo a maior parte ao capitalista. Na Idade Média, o termo empreendedor foi usado para descrever um participante ou um administrador de grandes projetos de produção, nos quais não corria riscos. A função do empreendedor era administrar o projeto usando os recursos fornecidos, geralmente pelo governo do país, como, por exemplo, pessoas encarregadas da construção de fortificações e catedrais. (HISRICH; PETERS, 2004).

O termo empreendedor, tal qual o conhecemos hoje, tem sua origem na França do século XVIII, tendo sido utilizado pela primeira vez na esfera econômica por Richard Cantillon. Cantillon é considerado por muitos o criador do termo e usou o termo *entrepreneur* para designar uma pessoa que trabalhava por conta própria e tolerava o risco no intento de promover bem-estar econômico; era alguém que corria riscos, comprando a um preço certo e vendendo a um preço incerto, portanto, operando na incerteza, uma vez que poderia obter lucro ou prejuízo (GUIMARÃES, 2002; HISRICH; PETERS, 2004)..

No século XIX, a pessoa com disponibilidade de capital foi diferenciada da pessoa que precisava do capital; ou seja, o empreendedor foi diferenciado do provedor de capital – o nosso atual investidor de risco. “Um investidor de risco é um administrador profissional de dinheiro que faz investimentos de risco a partir de um montante de capital próprio para obter uma alta taxa de retorno sobre os investimentos.” (HISRICH; PETERS, 2004, p. 28). O empreendedor é o usuário do capital.

Em meados do século XX, estabeleceu-se a noção de empreendedor como inovador. Schumpeter é o nome mais expressivo dessa idéia, atribuindo ao empreendedor o papel fundamental na criação e implementação de inovações tecnológicas e gerenciais; considerando os empreendedores os principais agentes do crescimento econômico, pois são eles que introduzem novos produtos, novos métodos de produção e outras inovações que estimulam a atividade econômica (CARRIER, 1996; GUIMARÃES, 2002; HISRICH; PETERS, 2004). Na perspectiva de Schumpeter, são as atitudes inovadoras dos empreendedores que interferem no equilíbrio ou na inércia do mercado, ocasionam descontinuidade de processos e, principalmente, geram períodos de prosperidade

econômica (GUIMARÃES, 2002; GUTH; GINSBERG, 1990). Schumpeter (1982) introduz um conceito básico para a sua definição – o de “destruição criativa”. O empreendedor passa a ser entendido como aquele que destrói a ordem econômica existente por meio da introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos materiais.

A função do empreendedor seria, então, reformar ou revolucionar o padrão de produção pela exploração de uma invenção ou, mais genericamente, um método tecnológico ainda não aplicado, de forma a produzir novos produtos, ou o mesmo produto com novos métodos, por meio de novas fontes de suprimento, ou nova forma de comercialização ou, ainda, reorganizando uma nova indústria (HISRICH; PETERS, 2002).

Ao analisar a evolução histórica do termo “empreendedor”, Hisrich e Peters (2004) e Kuratko e Hodgetts (1998), apontam que por volta de 1950, a maioria das definições e referências ao conceito de empreendedor vinham da economia. A partir daí, o conceito fica mais refinado, quando são considerados princípios e termos de uma perspectiva empresarial, administrativa e pessoal. Hisrich e Peters (2002) ilustram essa questão, no seu quadro síntese, ao identificarem a importância de autores como: McClelland, Drucker, Shapero e Vesper. Argumentam que McClelland apresenta uma abordagem diferenciada das analisadas anteriormente, pois seu foco é comportamental, defendendo, em linhas gerais, que o empreendedor é motivado por uma necessidade de realização. Nessa abordagem, o empreendedor poderia ser caracterizado como um indivíduo que assume a responsabilidade na resolução de problemas, que estabelece metas e as atinge pelo seu próprio esforço, e que assume riscos, não como um apostador e sim, analisando-os e administrando-os. Na mesma linha que HISRICH e PETERS (2004), Guimarães (2002) acrescenta que o mais importante para o indivíduo com elevada necessidade de realização não é a recompensa financeira, mas a recompensa com valor simbólico. Nesse sentido, empreendedores seriam pessoas que trabalham duramente, de qualquer forma, desde que haja oportunidade de realizar seu sonho, sua visão. Eles estariam interessados na recompensa monetária e no lucro, na medida em que representassem *feedback* quanto ao seu desempenho (GUIMARÃES, 2002).

DRUCKER (1987) define empreendedor a partir do conceito de espírito empreendedor, que o autor apresenta como uma característica distinta, seja de um indivíduo, seja de uma organização. DRUCKER enfatiza que espírito empreendedor não é um traço de personalidade, para ele “qualquer indivíduo que tenha à frente uma decisão a tomar pode aprender a ser um empreendedor e se comportar empreendedorialmente.” (DRUCKER,

1987, p. 34). A capacidade de agir como um empreendedor é dada pelo comportamento e não por um traço de personalidade.

De acordo com Hisrich e Peters (2004), a perspectiva individual torna-se mais evidente ao se analisar a abordagem de Shapero, que compreende o empreendedor como uma espécie de comportamento, que inclui: tomar iniciativa; organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos objetivando transformar recursos e situações para proveito prático; e aceitar o risco ou o fracasso.

Vesper (1990) aborda o significado do empreendedor para diferentes públicos. Segundo o autor, para um economista, o empreendedor é aquele que combina recursos, trabalho, materiais e outros ativos para criar valor; ou aquele que introduz mudanças, inovações e uma nova ordem. Para um psicólogo, o empreendedor é uma pessoa impulsionada por certas forças – necessidade de realização, de obter ou conseguir algo, de experimentar ou de escapar à autoridade de outros. Em relação aos homens de negócios, o autor argumenta que uns podem considerar o empreendedor uma ameaça ou um concorrente agressivo, enquanto outros podem considerá-lo um aliado, um cliente ou alguém que cria riqueza para outros, assim como encontra melhores formas de utilizar recursos, reduzir desperdícios e criar empregos.

Podemos perceber que há diferentes abordagens para pesquisar o empreendedor e o empreendedorismo, como, por exemplo, as que privilegiam os traços de personalidade, as que privilegiam o comportamento e as que enfatizam os aspectos econômicos. Essas abordagens referenciadas ressaltam diferentes conjuntos de características do empreendedor e do empreendedorismo, dando origem a uma amplitude de definições sobre o tema.

Kuratko e Hodgetts (1998) também apresentam um breve comentário sobre a evolução histórica do termo *entrepreneur* e comentam a dificuldade de se estabelecer uma definição completa e unânime. Segundo os autores, inicialmente, uma definição de *entrepreneur* poderia ser: alguém que empreende, ou seja, que se compromete a organizar, administrar e a assumir os riscos de um novo negócio. No entanto, argumentam que os empreendedores têm feito tantas coisas que foi necessário ampliar esta definição. Consideram inicialmente então, que o empreendedor é

[...] um inovador ou desenvolvedor que reconhece e aproveita oportunidades; converte estas oportunidades em idéias aplicáveis ou comercializáveis; agrega valor através do tempo, esforço, dinheiro ou habilidades; assume os

riscos de um mercado competitivo para implementar suas idéias; e percebe as recompensas decorrentes destes esforços. (KURATKO; HODGETTS, 1998, p. 30, tradução nossa).

Além dessa definição, os autores na tentativa de esclarecer o perfil do empreendedor, mesmo reconhecendo não ser algo passível de padronização, complementam a abordagem em relação ao empreendedor, destacando algumas de suas características, como, por exemplo: iniciativa, desejo por autonomia, capacidade de assumir riscos, comportamento orientado para o objetivo, intuição, ações baseadas na realidade, e a habilidade de aprender com os erros. Kuratko e Hodgetts resumem sua caracterização de empreendedor como:

O empreendedor é um catalisador para a mudança econômica que utiliza a busca orientada, planejamento cuidadoso e a avaliação acurada, quando está realizando um processo empreendedor. Com otimismo e comprometimento únicos, o empreendedor trabalha criativamente para estabelecer novos recursos ou dotar, antigos recursos com novas capacidades, tudo com o propósito de criar riquezas. (KURATKO; HODGETTS, 1998, p. 47, tradução nossa).

A definição de McCrimmon (1995) está em sintonia com a de KURATKO e HODGETTS (1998), uma vez que reconhece o esforço do empreendedor para aproveitar a oportunidade identificada, seja realizando algo totalmente novo, seja utilizando algo existente de outra forma. McCrimmon define o empreendedor como:

O convencional empreendedor que faz de tudo um pouco é essencialmente identificado pelo desejo de assumir riscos para poder perseguir uma oportunidade de mercado. Ele ou ela pode fazer isso não introduzindo um novo produto ou serviço, mas copiando em outro lugar o que outra pessoa obteve sucesso fazendo. Um exemplo pode ser abrir lojas de doughnut em uma parte do país em que não há nenhuma - depois de ver seu sucesso em outro lugar. (McCRIMMON, 1995, p. 21, tradução, nossa).

Para Shesky (1994) *entrepreneur*, empreendedor, é alguém que entra em um negócio em tempo de formar ou mudar substancialmente o centro nervoso desse negócio. O importante não é se o negócio em questão é novo ou uma instituição gigante, mas sim se o indivíduo desenvolveu ou mudou o centro nervoso de um negócio; se isso acontecer, tal indivíduo é um empreendedor. Podemos perceber que Shesky, em sua definição, já abre caminho para a existência de um empreendedor dentro de uma organização.

Filion (1999) propõe uma definição de empreendedor, com base no estudo de sessenta das definições mais comuns na literatura e, partindo da abordagem de PINCHOT(1989), que descreve os Intra-empreendedores como os “sonhadores que fazem”, descreve sua definição como sendo:

O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor. (FILION, 1999, p. 19).

Filion (1999) ainda aborda a questão da criatividade, argumentando que os empreendedores não são apenas pessoas criativas, eles possuem imaginação ativa, que é voltada para a concretização da idéia.

Observa-se que a imaginação empreendedora age em dois níveis; por um lado, os empreendedores imaginam a situação e o cenário no qual trabalharão e construirão seu negócio e, por outro, imaginam um número significativo de alternativas para a forma como irão organizar e fazer as coisas para transformar suas visões em realidade. (FILION, 1999, p. 19).

Analisando os elementos essenciais da definição de FILION (1999), podemos identificar: imaginação, desenvolvimento e realização da visão. A visão denota a habilidade de o empreendedor definir e alcançar objetivos; a visão é algo que pode ser alcançado, é a imagem desejada de uma situação futura. Para poder imaginar essa situação futura, o empreendedor precisa ter consciência do meio em que está inserido para poder detectar oportunidades, aprender continuamente sobre o meio e sobre o seu trabalho, para entre outras coisas, poder melhor calcular os riscos que deve assumir.

Se refletirmos sobre as definições de FILION (1999) e PINCHOT (1989), que empreendedor é alguém capaz de sonhar, estabelecer uma visão, e transformar o sonho em realidade, o termo empreendedor pode incluir vários grupos de pessoas, tais como: o empreendedor social e os funcionários de organizações privadas, de instituições públicas, do terceiro setor, os que estão na função de ensino, ou os que realizam pesquisas.

### **2.2.2 Intra-empreendedor ou empreendedor corporativo: conceito**

Na abordagem de Schumpeter, o ingrediente chave para um indivíduo ser empreendedor é a sua capacidade de inovação; sua principal função é realizar recombinações dos fatores de produção, o que não implica necessariamente em ser proprietário desses fatores. Para Schumpeter (1982) o empreendedor é mais conhecido como aquele que cria novos negócios, mas pode também ser aquele que inova dentro de negócios já existentes; ou seja,

é possível ser um empreendedor dentro de organizações já constituídas, o que significa ser um empreendedor corporativo.

Schumpeter enfatiza a inovação como uma característica chave, e não restringe sua conceituação de empreendedor a alguém independente, podendo ser também vinculado a uma organização. Nesse ponto, existe uma congruência entre os conceitos vistos em SCHUMPETER (1982) e SHEFSKY (1994) que consideram a existência de empreendedores não exclusivamente desvinculados de organizações. FILION (1999), embora não de forma explícita, também tangencia essa questão em sua caracterização do empreendedor.

Para Kuratko e Hodgetts (1998), os intra-empreendedores podem ser definidos como aqueles que:

Intra-empreendedores não são necessariamente os inventores de novos produtos ou serviços, mas as pessoas que podem transformar idéias ou protótipos em realidades lucrativas. São as pessoas por detrás dos produtos ou serviços. São formadores de equipes comprometidos e fortemente orientados para ver suas idéias tornarem-se realidade. Talvez o que é mais surpreendente: eles são tipicamente de inteligência mediana, ou ligeiramente acima da média – eles não são gênios. (KURATKO; HODGETTS, 1998, p. 72-73, tradução nossa).

O intra-empreendedor poderia ser caracterizado como o indivíduo que está interessado em implementar uma inovação, responsabilizando-se e comprometendo-se com todos os passos necessários para alcançar seu objetivo e proporcionar resultados. Esse profissional deve se preocupar não apenas com a criação de novos negócios, mas colaborar para o crescimento e sucesso da organização, assumindo riscos calculados, identificando oportunidades de negócios, sendo criativo, inovando e trabalhando em equipe (DORNELAS, 2003). Pinchot (1989) define intra-empreendedor como:

Todos os ‘sonhadores que realizam’. Aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização. O intrapreneur pode ser o criador ou o inventor, mas é sempre o sonhador que concebe como transformar uma idéia em uma realidade lucrativa. (PINCHOT, 1989, p. xi).

Brighenti, Lapolli e Friedlaender (2002) adicionam a noção de parceria ao trataram do termo intra-empreendedor. Ao discutirem a preparação dos profissionais para o mercado, consideram que esses podem ser formados para serem empregados, mas empregados parceiros da organização – empregados empreendedores –, ou seja, intra-empreendedores;

que inovem, que busquem caminhos novos, que busquem melhorias de serviços, produtos, processos e o aproveitamento de oportunidades de nichos de mercado.

Lombardi (1990) ressalta que a motivação do intra-empREENDEDOR está, muitas vezes, ligada à necessidade de ver suas idéias implementadas. Para o autor:

Um verdadeiro intrapreneur é qualquer um que dirige um departamento de sua organização como se fosse seu próprio; ele tem verdadeiro orgulho de suas responsabilidades e lida com todas as situações como se o seu contracheque fosse o próprio resultado. O intrapreneur exibe o mesmo compromisso e a mesma abordagem empresarial que um empreendedor, sendo a única diferença a relativa propriedade financeira. (LOMBARDI, 1990, p.26, tradução nossa).

Podemos considerar que o intra-empREENDEDOR é o profissional que atua dentro de uma organização e, que a partir de uma idéia, e recebendo liberdade, incentivo e recursos da organização, compromete-se e dedica-se em transformá-la em um produto, serviço, ou processo de sucesso. Tendo “espaço” para atuar dentro da organização em que trabalha, o intra-empREENDEDOR não precisaria deixá-la para ver sua idéia tornar-se realidade, ou seja, não precisaria tornar-se um empreendedor. Os empreendedores são importantes também nas organizações já constituídas, uma vez que podem trazer inovação e fazer com que idéias e projetos virem realidade. Além disso, intra-empREENDEDORES influenciariam a aprendizagem organizacional, na medida em que desempenhariam um papel na organização que está relacionado ao acesso a oportunidades ou à criação e à comercialização de novos produtos, serviços ou processos.

*Para a Intrapreneurship School of Entrepreneurship:*

[...] os intra-empREENDEDORES são pessoas que atuam em uma organização já existente e, que até o limite em que eles possuem uma liberdade discricionária e de ação, são capazes de agir como empreendedores e implementar suas idéias sem precisar tornarem-se proprietários do negócio. (CUMMINGHAM; LISCHERON, 1991, p.6, tradução nossa).

### **2.2.3 Empreendedor e intra-empREENDEDOR**

O sentido que Luchsinger e Bagby (1987) dão à palavra empreendedor é o de uma pessoa que assume riscos para começar ou manter uma operação produtiva, enquanto o intra-empREENDEDOR é a pessoa que defende e patrocina novos produtos dentro de uma organização já existente.

Em síntese, poderíamos considerar que empreendedores e intra-empreendedores são pessoas que têm uma visão inovadora e conseguem transformá-la em algo tangível - transformam seus sonhos em realidade. São pessoas criativas e tomadores de riscos, criativas nos negócios e que usam não somente a lógica e o conhecimento, mas também a imaginação e a intuição (SHEFSKY, 1994).

Algumas pessoas podem ficar com a idéia errônea de que intra-empreendedores e empreendedores têm que inventar algo inusitado, “sair do nada” para surgir com um novo produto ou serviço. Isso não é necessário, pois eles podem encontrar novos usos para produtos, serviços ou processos já existentes, ou mesmo aprimorá-los. O mérito não estaria unicamente em criar algo absolutamente novo, nunca antes pensado, mas também na capacidade de desenvolver um poder de associação, potencializando o uso de recursos já existentes em novas aplicações e vice-versa.

Criatividade não significa buscar idéias no ar – como tirar um coelho de dentro de uma cartola. Em vez disso, é a habilidade de descobrir novas relações entre coisas existentes. Ela envolve olhar para essas coisas através de uma nova perspectiva, juntando idéias antigas de novas maneiras e rearranjando antigos e novos padrões. (NICHOLAS, 1993, p. 72, tradução nossa).

Intra-empreendedores e empreendedores, seriam então, pessoas com visão ampla do mercado e que conseguiriam enxergar oportunidades onde outros não conseguiriam, seja criando algo inteiramente novo, seja modificando ou ampliando o uso de algo existente. O importante é que eles teriam a visão e, também, possuiriam a coragem necessária para conseguir, com seu comprometimento, transformar idéias em realidade.

#### **2.2.4 Empreendedorismo**

Podemos perceber a importância de Schumpeter no estudo sobre o empreendedor e o empreendedorismo, pela recorrência com que esse autor e economista é citado. COZZI e ARRUDA (2004) tomam como base os conceitos de Schumpeter para explicar o empreendedorismo, que definem como o envolvimento e a identificação de oportunidades de mercado e a criação de combinações de recursos para alcançá-las. Barringer e Bluedorn (1999), também baseados nos conceitos de Schumpeter, definem empreendedorismo como um processo de “destruição criativa”, no qual o empreendedor continuamente substitui ou destrói os produtos ou métodos de produção existentes por novos. Ainda segundo os



autores, esse processo pode ser considerado positivo, porque inovações representam tipicamente um aperfeiçoamento em termos de produto ou processo e, como resultado, despertariam o interesse dos compradores e estimulariam a atividade econômica global.

Hisrich e Peters (2004) lançam mão de uma definição de empreendedorismo apoiada na relação de encadeamento de ações e obtenção de resultados, incorporando também noções claras de riscos. Para Hisrich e Peters, empreendedorismo pode ser definido como:

processo de criar algo novo com valor, dedicando-se o tempo e o esforço necessários, assumindo os correspondentes riscos financeiros, psicológicos e sociais, e recebendo as recompensas conseqüentes da satisfação e da independência pessoal e econômica. (HISRICH; PETERS, 2004, p. 43).

De acordo com Kuratko e Hodgetts (1998), empreendedorismo é a habilidade de se criar e construir uma visão, a partir de praticamente nada, sendo fundamentalmente uma ação humana; e a realização da visão requer o desejo por assumir riscos calculados – tanto pessoais quanto financeiros – para então, fazer tudo o que for possível para reduzir as chances de fracasso. Os autores entendem que o empreendedorismo é a aplicação de energia para iniciar e construir um empreendimento ou organização; é ter a capacidade para perceber uma oportunidade onde os outros vêem caos, contradição e confusão; e é possuir o know-how para descobrir, ordenar e controlar recursos (freqüentemente de propriedade de outros). Ressaltam ainda que o empreendedorismo pode incluir a construção de uma equipe empreendedora para que haja a complementariedade de habilidades e talentos.

Até então, muito do que se tentou mostrar esteve ligado às características pessoais de indivíduos com comportamentos empreendedores. Entretanto, o conceito de empreendedorismo pode ser analisado de forma mais ampla, envolvendo pessoas e organizações.

Segundo Mitchell et al. (2002) empreendedorismo pode ser conceituado como a intersecção de indivíduos ou equipes, oportunidades e modelos organizacionais. Na sua essência, pode ser entendido como indivíduos ou equipes criando coisas novas como serviços ou produtos para outras pessoas num determinado mercado. Ou seja, diz respeito a indivíduos que criam oportunidades onde outros não, e que tentam explorar essas oportunidades por meio de diferentes modelos organizacionais, não se restringindo aos recursos atualmente disponíveis.

Para Lant e Mezias (1990):

O comportamento empreendedor numa concepção de aprendizagem envolve a procura por atividades como utilização de recursos na exploração de possibilidades alternativas, tentando entender a relação entre características organizacionais e suas conseqüências, e determinando a viabilidade da mudança organizacional. Assim, o comportamento empreendedor inclui as atividades diretamente relacionadas à descoberta de possibilidades para mudanças organizacionais. Empreendedorismo é concebido não só como inovação de produto ou de tecnologia; também inclui inovação nas estruturas organizacionais. (LANT; MEZIAS, 1990, p. 149, tradução nossa).

Para Dolabela (1999) empreendedorismo compreende as atividades de quem se dedica à geração de riquezas, seja por meio da transformação de conhecimentos em produtos ou serviços, da geração do próprio conhecimento, ou da inovação em áreas como marketing, produção, organização etc. Ao continuar a aprofundar seu entendimento sobre o termo empreendedorismo, Dolabela explica que este contempla tanto o empreendedor da área de negócios, em que o retorno financeiro é uma das medidas e, em geral, a principal medida de desempenho, como o empreendedor de pesquisa e ensino, em que a medida de avaliação não é baseada em ganhos financeiros, mas no potencial de agregação de valores gerados por novos conhecimentos ou tecnologia ou sua propagação. O autor defende que este conceito de empreendedorismo incorpora ao setor produtivo produções muitas vezes excluídas, como acontece com os centros de pesquisa. Argumenta que o conceito:

Tenta ser amplo e, em congruência com a nova era, diminuir a distância que entre nós ainda separa os principais fundamentos econômicos: de um lado, as unidades de geração de conhecimento, com sua cultura e valores; de outro, a comunidade como um todo - organizada em empresas, ONGs, poderes constituídos, mercado, que teriam a responsabilidade de apurar o valor intrínseco do conhecimento gerado e transformá-lo em recursos financeiros. Tanto as unidades de geração de conhecimento como a comunidade empresarial devem estar voltadas para um mesmo objetivo: gerar riquezas e desenvolvimento econômico, tendo evidentemente como beneficiários o ser humano – ou seja, todos os membros da comunidade. (DOLABELA, 1999, p.44).

Para Dornelas (2003), o empreendedorismo pode significar fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e buscar novas oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor. O autor levanta a questão que as definições para empreendedorismo são várias, mas que é possível resumir sua essência nos conceitos de: fazer diferente, empregar recursos disponíveis de forma criativa, assumir riscos calculados, buscar oportunidades e inovar, sendo sempre um processo de criação de valor.

Para Cohen (2002), empreendedorismo é uma forma de pensar e agir com o propósito de criar valor que, segundo o autor: é mais do que baseada na oportunidade, chegando a ser obcecada pela identificação e aproveitamento de oportunidades; tem natureza holística; e

apresenta liderança balanceada, ou seja, ao mesmo tempo em que existe um nível hierárquico que possui liderança formal, todos na organização podem participar e liderar empreendimentos.

Notamos que mesmo sendo uma definição de empreendedorismo, COHEN (2002) antecipa-se de forma explícita, ao conceito de intra-empreendedorismo, na medida em que leva em conta a possibilidade de qualquer indivíduo dentro de uma organização liderar um empreendimento.

### **2.2.5 Intra-empreendedorismo ou empreendedorismo corporativo**

Podemos entender o intra-empreendedorismo como a ação de trazer o comportamento empreendedor para dentro de uma organização, focando a ampliação do domínio de competências da organização e correspondendo às oportunidades que se colocam, por meio de novas combinações ou configurações internas de recursos.

Para Pinchot (1989), intra-empreendedorismo é associado a empreendimentos que são gerados dentro de uma organização em andamento, ou seja, já constituída e que está em atividade. “Intrapreneurismo é um método para se usar o espírito entrepreneur onde muitas das nossas melhores pessoas estão: nas grandes organizações.” (PINCHOT, 1989, p.3).

Hornsby, Kuratko e Montagno (1999) ao relatarem o estudo que fizeram sobre empreendedorismo corporativo, comparando os Estados Unidos ao Canadá, fazem uma revisão da literatura sobre o tema, e argumentam que o empreendedorismo corporativo pode ser entendido como um novo direcionamento estratégico ou como iniciativa vinda da base, esta sendo entendida quando um funcionário incumbe-se de realizar algo novo, representando inovação.

O empreendedorismo corporativo seria, então, a ‘flutuação’ que traria às empresas a capacidade de adaptação e de inovação, por meio de pessoas motivadas, comprometidas e com a delegação suficiente para reagir em tempo real, visando à sustentação e ao crescimento do negócio e da organização. (CARDOSO; FILHO, 2003, p. 5).

O intra-empreendedorismo pode ser considerado uma estratégia que auxilia as organizações a resolverem o conflito interno entre as necessidades de integração por um lado, e de flexibilidade e inovação, por outro. Segundo Farrell (1993), intra-empreendedorismo é uma forma de dar autonomia às pessoas e uma participação real nos

resultados de um empreendimento. Fazendo um paralelo com PINCHOT (1989), é uma prática que proporciona a oportunidade de criar um empreendimento e manter os empreendedores internos dentro da organização. Essa prática permite deixar que os funcionários que empreendam, os intra-empreendedores, sintam o gosto das conseqüências positivas ou negativas de suas idéias e percebam que estão trabalhando em algo importante tanto para as pessoas que estão envolvidas, quanto para a empresa.

Sejam seus funcionários proprietários ou não, possuam um pedaço da empresa ou não, o mais importante é que eles se sintam donos de seus trabalhos. E não estou falando de alguma teoria sobre posse psicológica ou sobre como fazer para que todos se sintam sempre bem. O que quero dizer é que essas pessoas que estão abaixo devem sentir a pressão das conseqüências. É preciso que haja um ambiente empreendedor onde se viva e respire pelo desempenho empreendedor. Onde o resultado do trabalho do funcionário traz conseqüências inexoráveis, tanto material como psicológica, sejam positivas ou negativas – o mesmo tipo de ambiente operacional que leva os empreendedores a níveis extremos de dedicação e capacitação. (FARRELL, 1993, p. 209).

Dornelas (2003) define empreendedorismo corporativo como a identificação, desenvolvimento, a captura e a implementação de novas oportunidades de negócios, que:

- a) requerem mudanças na forma como os recursos são empregados na empresa;
- b) conduzem para a criação de novas competências empresariais;
- c) proporcionam novas possibilidades de posicionamento no mercado, resultantes das novas competências empresariais, buscando um compromisso de longo prazo e criação de valor para os acionistas, funcionários e clientes.

Dornelas (2003) também comenta a existência de vários termos para denominar o empreendedorismo realizado dentro das organizações, como por exemplo - *corporate entrepreneurship*, *intrapreneurship* e *corporate venturing* - e cita suas ambiguidades, para se chegar a uma definição que pudesse ser usada como consenso pelos vários pesquisadores, estudiosos e praticantes do assunto. Dornelas defende a utilização do termo “empreendedorismo corporativo”, já que, segundo o autor, é a denominação que tem sido utilizada internacionalmente de forma mais consensual nos últimos anos. Além disso, propõe uma subdivisão do “empreendedorismo corporativo”, utilizando esse termo representando duas modalidades de empreendimentos em empresas já existentes: empreendimentos que são realizados pelas empresas, sem a necessidade de ser criada uma empresa em separado – intra-empreendedorismo; e criação de algo novo, fora da empresa, podendo ter sido gerado internamente em um primeiro momento – *corporate venturing*.

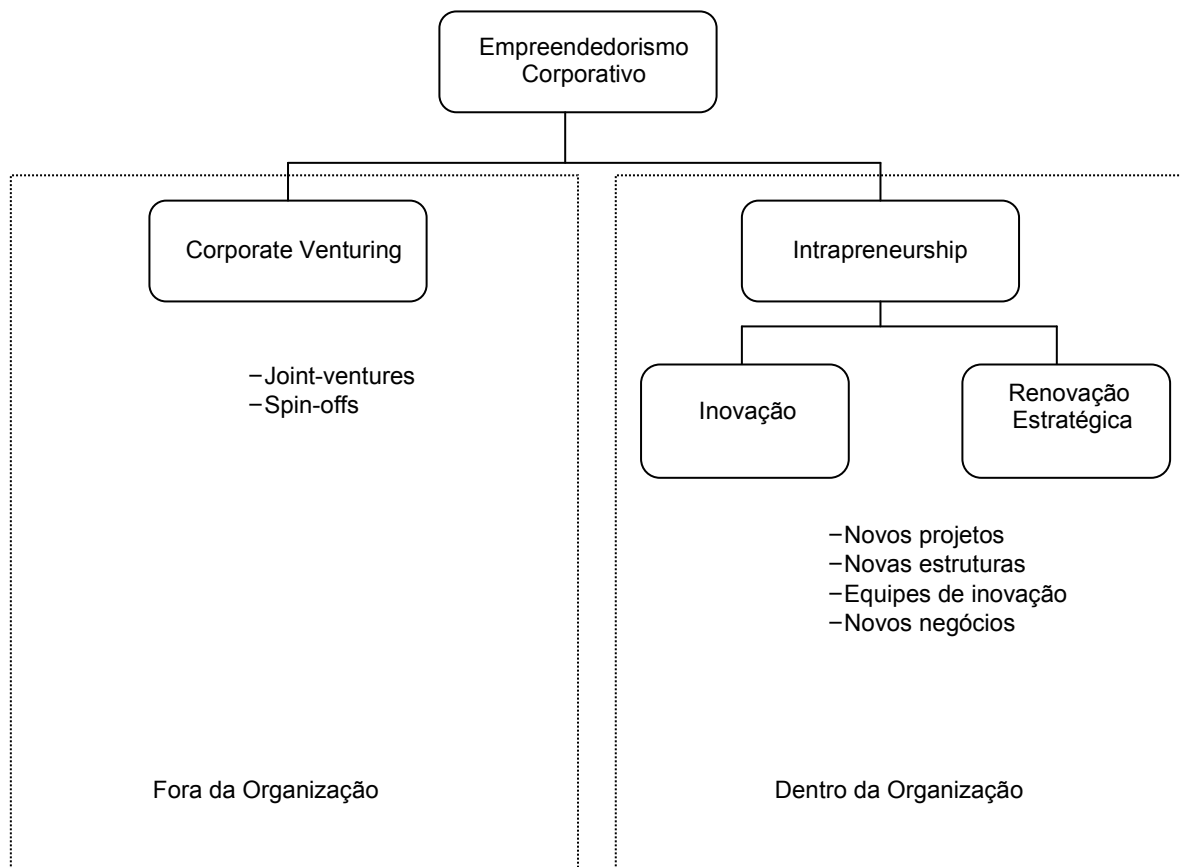


Figura 1: Modalidades de empreendedorismo corporativo  
 Fonte: Adaptado de DORNELAS, 2003, p. 39

De acordo com a abordagem de Dornelas (2003), teríamos uma subdivisão do empreendedorismo corporativo. O *corporate venturing*, como está localizado fora da organização, acaba tendo regras próprias e é mais autônomo, não seguindo regras preexistentes na organização no qual foi concebido. Já o *intrapreneurship* engloba várias possibilidades de se trabalhar conceitos do empreendedorismo interno a uma organização, como inovação incremental ou radical, ou a renovação estratégica da organização, que visa à mudança. Além disso, o empreendimento é aplicado dentro da organização, o que pressupõe cultura e clima favoráveis à sua prática.

Nielson, Peters e Hisrich (1985), apresentam uma abordagem similar à de DORNELAS (2003), ao realizarem uma separação entre intra-empendedorismo e empreendedorismo ligado a empreendimentos voltados para mercados externos à organização. Segundo os autores:

Intra-empendedorismo é o desenvolvimento, dentro de uma grande empresa, de mercados internos e relativamente pequenos, através de

unidades independentes projetadas para criar, testar internamente e expandir ou melhorar certos serviços, tecnologias e métodos dentro de uma organização. É diferente do empreendedorismo ligado a novas unidades de negócios em grandes empresas, que tem o propósito de desenvolver ações lucrativas em mercados externos à empresa. (NIELSON; PETERS; HISRICH, 1985, p. 181, tradução nossa).

Na mesma linha, Guth e Ginsberg (1990) dividem o empreendedorismo corporativo em duas vertentes distintas, sendo a primeira relacionada a inovações internas às organizações existentes, e a segunda à renovação das áreas-chave da empresa – a renovação estratégica.

Empreendedorismo corporativo envolve dois tipos de fenômenos e de processos que os cercam: 1) o nascimento de novos negócios dentro das organizações existentes, isto é, inovações internas; e 2) a transformação das organizações através da renovação das áreas-chave sobre as quais a empresa é sustentada, ou seja, renovação estratégica (GUTH; GINSBERG, 1990, p. 181, tradução nossa).

Para Guth e Ginsberg, como inovação interna, podemos ter a criação de novos produtos, serviços, processos e sistemas organizacionais. A renovação estratégica envolve a criação de nova riqueza através de novas combinações de recursos. Esta renovação pode significar a revitalização das operações da empresa por meio da mudança do escopo de seu negócio, suas abordagens competitivas ou ambas; a construção ou aquisição de novas competências; ou o desenvolvimento de novas atividades por meio da expansão das operações em mercados existentes ou novos mercados - sempre pensando na geração de valor.

Doh e Pearce (2004), relacionam empreendedorismo, empreendedorismo corporativo e estratégia. A partir do ponto de vista Schumpeteoriano, no qual o empreendedor é visto como um agente de “destruição criadora”, desenvolvem uma teoria focada nas estratégias empreendedoras em resposta a políticas ambientais transicionais. A perspectiva contemporânea de empreendedorismo está centrada nos esforços feitos pelas organizações na prospecção de oportunidades com firme determinação, e de capturar as oportunidades apesar de limitações de recursos. Segundo os autores, empreendedorismo tem sido definido como o nível de proatividade, tolerância ao risco e inovação de uma determinada organização ou estratégia. Proatividade inclui a noção de desenvolvimento de uma orientação competitiva agressiva e identificação de dominação das oportunidades do mercado antes dos competidores. Por consequência, o nível da estratégia competitiva da organização é influenciado pela orientação empreendedora, e a habilidade dos empreendedores corporativos em identificar e explorar as oportunidades é um reflexo de

seu sucesso empreendedor. Os autores defendem ainda a idéia de que empreendedorismo não é uma característica associada a pequenas empresas, e novos negócios não são características definidoras de empreendedorismo. Organizações de todos os tamanhos e idades, sejam elas burocráticas ou não podem passar por uma transformação empreendedora, e o empreendedorismo pode fazer parte dessas organizações sob certas circunstâncias.

O conceito de intra-empreendedorismo, empreendedorismo corporativo ou empreendedorismo interno a ser adotado nesse trabalho, diz respeito à renovação organizacional, por meio da inovação, da criação de novos negócios e da busca da renovação estratégica; ou seja, compreende tanto a criação de uma nova organização quanto a busca da inovação e renovação estratégica.

Ao analisarmos o empreendedorismo de uma forma mais abrangente, observando os aspectos principais relacionados ao tema, podemos perceber que este conceito pode ser aplicado dentro das organizações estabelecidas, e constituir-se em um diferencial para essas organizações. O que é essencial na distinção entre o empreendedorismo e o intra-empreendedorismo é o contexto no qual o empreendimento acontece. Empreendedores buscam inovação para eles mesmos, ou para a equipe que está empreendendo, pois são independentes. Intra-empreendedores inovam em nome de uma organização existente. Essa diferença no contexto de atuação origina várias outras diferenças para empreendedores corporativos no que se refere à autonomia, ao tipo de risco assumido, às recompensas resultantes e à forma de medirem seu sucesso empreendedor. Além disso, os empreendedores independentes poderiam se auto-selecionar, enquanto os corporativos precisariam, na maioria das vezes, ser selecionados ou, em alguns casos, reconhecidos pela organização, e em outros casos, se impor para a organização.

#### **2.2.6 Síntese dos termos intra-empreendedorismo e empreendedorismo**

Há ainda a falta de uma definição claramente aceita por todos, do termo empreendedor e, por consequência, dos termos empreendedorismo, intra-empreendedor e intra-empreendedorismo (CARRIER, 1996; CUNNINGHAM e LISCHERON, 1991). Uma das principais razões para isto, é a existência de diferentes abordagens para a realização de pesquisas que busquem caracterizar o empreendedor independente ou corporativo, como por exemplo:

- a) Carrier (1996) apresenta duas correntes para o estudo do intra-empREENDEDORISMO, sendo uma baseada em um conjunto de características psicológicas e atributos pessoais e outra, no processo intra-empREENDEDOR e os fatos e requisitos que levam à sua emergência, como modelo organizacional e autonomia.
- b) Cunningham e Lischeron (1991) afirmam que selecionar uma base apropriada para definir e entender uma pessoa empREENDEDORA é um desafio para as pesquisas e para os autores acadêmicos. Apresentam os principais fundamentos de seis escolas que possuem entendimento da noção de empREENDEDORISMO a partir de diferentes perspectivas.
- c) Gartner (1988) apresenta as características da abordagem dos traços de personalidade e a abordagem comportamental, sendo esta, na sua opinião, a que melhor explica a ação empREENDEDORA e sua relação com o ambiente.

Apesar das diferentes abordagens, acreditamos que uma síntese dos conceitos apresentados, pode contribuir para o melhor entendimento das principais caracterizações e definições que estamos considerando.

EmpREENDEDORES e intra-empREENDEDORES lançam mão de uma visão inovadora e sempre buscam a ação, ou seja, seu êxito está diretamente relacionado ao fato de transformarem efetivamente essa visão em algo tangível; saem do sonho e o transformam em realidade. Nesse processo são criativos nos negócios e por natureza assumem riscos. Assim como um cozinheiro que faz combinações diferentes com vários ingredientes e alimentos, temperos e ervas e acaba criando um novo e delicioso prato, procuram recombinaR recursos para agregar valor e para tal, utilizam não somente da lógica e do conhecimento, mas também da imaginação e da intuição.

O intra-empREENDEDOR e o empREENDEDOR podem ser identificados pela natureza e pelo produto de seu trabalho que não necessariamente deve ter como resultado algo inédito. Ao contrário, buscam e aplicam a inovação para descobrir novas relações entre coisas existentes, e reorganizam o antigo e o novo buscando novas perspectivas. O fato é que eles têm a motivação, o comprometimento e o poder de combinar de formas diversas, recursos novos e antigos de modo a transformar suas idéias em realidade.

EmpREENDEDORISMO é a criação, construção e concretização de uma visão; é resultante da ação de um empREENDEDOR ou de uma equipe empREENDEDORA capaz de identificar uma oportunidade e organizar os recursos de forma a alcançá-la.



O intra-empendedorismo é o empreendedorismo realizado dentro de uma organização existente. Intra-empendedorismo objetiva incluir a responsabilidade pela inovação e empreendimento como parte do trabalho de todos dentro de uma organização. É visto como um meio de restabelecer o comportamento empreendedor dentro das organizações, e pode ser entendido como a autonomia dada aos funcionários para que eles descubram as melhores soluções para os negócios. Poderia, também, ser considerado uma estratégia para as organizações lidarem com os conflitos internos entre as necessidades de integração e padronização, e de flexibilidade e inovação.

O intra-empendedorismo pode envolver tanto a criação de novos negócios ou atividades dentro de uma organização existente, quanto a renovação de áreas-chave – renovação estratégica –, por meio de diferentes arranjos de recursos.

### **2.3 Organização empreendedora**

Organizações que buscam o intra-empendedorismo ensejariam idéias sobre ações, posicionamento e cultura organizacional. Entretanto, esse conjunto de idéias e comportamentos não definem um padrão ideal a ser seguido por todas as organizações desejosas de desenvolver o intra-empendedorismo. Ao contrário, são elementos componentes de uma síntese que busca ressaltar as principais abordagens verificadas na análise bibliográfica sobre o assunto. São ações ou posicionamento que julgamos importantes para a ocorrência de adaptações e inovações nas organizações por meio dos intra-empendedores e seus intra-empreendimentos.

Ao considerarmos as ações que as organizações deveriam conduzir, caso tenham um posicionamento de encorajamento de intra-empendedorismo, é importante termos em mente, que a escolha de um posicionamento empreendedor não requer o abandono total da burocracia existente nas organizações.

Sob a pressão de se adaptar rapidamente às demandas do ambiente e aos aspectos legitimadores de suas existências, as organizações procuram aprender como operar mais como pequenas empresas empreendedoras e menos como burocracias incômodas. Por burocracia “incômoda” entende-se não a burocracia Weberiana e sim, aquela do senso comum, gerencialista, que a considera um excesso de formalismo e procedimentos. Poderíamos considerar que essa idéia do senso comum advém da ocorrência de

consequências imprevistas ou indesejáveis do modelo burocrático ideal defendido por Weber, às quais por vezes são denominadas disfunções da burocracia, como por exemplo, exibição de sinais de autoridade, superconformidade em relação às regras e aos regulamentos e propensão dos participantes a se defenderem de pressões externas.

No entanto, no caminho para se tornarem mais empreendedoras, as organizações não poderiam deixar de tirar proveito dos aspectos positivos da burocracia — por exemplo, eficiência —, pois a burocracia, desde que não fosse levada ao extremo, seria permitida e desejada. A razão pela qual a burocracia e a eficiência que ela origina seriam importantes é que as organizações não poderiam se preocupar somente com a necessidade de contínua inovação e renovação, mas também com a necessidade de gerir atividades em andamento. Ao desejarem se transformar em organizações empreendedoras, seria preciso descobrir a relação ideal dos aspectos empreendedores e burocráticos que a cultura organizacional deveria alcançar. Poderíamos pensar em um *continuum*, no qual em uma das extremidades tem-se uma organização com cultura totalmente burocrática e em outra, uma organização com cultura totalmente empreendedora. Cada organização teria que descobrir onde se situar nesse *continuum*. A única certeza que teríamos seria que uma organização não poderia estar nos extremos; o ponto do *continuum* onde estaria situada, no entanto, dependeria do mercado em que estivesse inserida e de sua decisão em encorajar mais ou menos a postura burocrática ou a postura empreendedora.

De acordo com McCrimmon (1995), o mercado em que a organização atua tem influência no ponto do *continuum* onde ela está localizada, pois poderá pender mais para um ou outro extremo caso seja um mercado mais estável ou mais dinâmico. Como exemplo, o autor diz que se o ramo de atividades de uma organização for limpeza urbana, ou *catering* para companhias aéreas, a eficiência na venda dos produtos ou serviços é menos afetada pelas mudanças do que atividades como comercialização de equipamentos de áudio e vídeo, computadores e softwares, e telecomunicações. Além disso, para McCrimmon, precisamos ao mesmo tempo combinar o melhor do intra-empendedorismo e da burocracia, evitando o possível caos do primeiro e a falta de resposta do segundo. O autor menciona que é necessário algo que una o espírito empreendedor à disciplina e ao trabalho de equipe, algo que ajude organizações gerenciadas sem rigor tornarem-se um pouco mais rígidas, e as rigidamente controladas adotarem uma postura mais flexível.

Enquanto algumas pessoas ou funções seriam mais adequadas às atividades em andamento e às habilidades gerenciais tradicionais, outras seriam mais adequadas às atividades empreendedoras. Mesmo assim, a organização poderia encorajar o pensamento

empreendedor por todos os seus funcionários: isso significaria abrir-se para oportunidades, de onde e de quem quer que elas pudessem vir. Desse modo, a organização não correria o risco de perder uma boa idéia, mesmo daqueles que não apresentassem, a princípio, características de intra-empresendedores.

A organização empresenedora dá espaço para que indivíduos e equipes ajam como empresenedores internos, com vistas à maior eficácia nos processos de inovação e na captura de oportunidades.

[...]

Nessas organizações as políticas e diretrizes estimulam o protagonismo, promovem a delegação e o *empowerment* das pessoas e não apenas dos gerentes, se apóiam numa comunicação clara – em fluxo constante – para e em todos os níveis, consideram o erro como parte do aprendizado e favorecem a inovação e a busca constante de novas oportunidades. (COZZI, ARRUDA, 2004, p. 5 e 10).

Se uma organização quisesse realmente encorajar seus funcionários, seus colaboradores, para que ocorressem inovações e adaptações, seria condição *sine qua non* ter um ambiente corporativo e uma cultura empresenedora que fossem propícios. Ambas forneceria apoio, estímulo, patrocínio e recompensa, permitindo que os intra-empresenedores emergissem. Nesta cultura, intra-empresenedores poderiam despontar e seriam líderes de intra-empresenedimentos, sem necessariamente ter posição ou cargo hierárquico. Pouca eficácia seria conseguida com o estabelecimento de programas de treinamento e sensibilização dos funcionários para a importância do intra-empresenedorismo para o sucesso organizacional, se na prática, as políticas e valores organizacionais caminhassem para o outro lado do continuum.

McCrimmon (1995) argumenta que se uma organização quer estimular o intra-empresenedorismo, o mais apropriado é focar na construção de uma cultura organizacional que forneça apoio às iniciativas intra-empresenedoras, ao invés de tentar identificar candidatos empresenedores para compor algum projeto empresenedor. Acrescenta que se o ambiente organizacional estimula e apóia apropriadamente as iniciativas empresenedoras, indivíduos empresenedores emergirão naturalmente, e que aqueles que obtiverem maior sucesso serão líderes de intra-empresenedimentos, independentemente de posições hierárquicas. Para McCrimmon, as organizações que objetivam criar uma cultura empresenedora precisam cultivar valores coerentes com esse posicionamento, para assim, aumentar a probabilidade de que os funcionários por todos os níveis hierárquicos apresentem comportamento empresenedor.

Para Hisrich e Peters (2004) a cultura corporativa tradicional difere significativamente da cultura corporativa empreendedora. Os autores propõem uma caracterização para ambas as culturas.

<b>Cultura Corporativa Tradicional</b>	<b>Cultura Corporativa Empreendedora</b>
<b>Diretrizes Gerais:</b>	
· Aderir às instruções recebidas	· Desenvolver perspectivas, objetivos e planos de ação
· Não cometer erros; não fracassar	· Ser recompensado pelas ações empreendidas
· Não tomar iniciativa e esperar por instruções	· Sugerir, tentar e experimentar
· Ficar no seu lugar e proteger a retaguarda	· Criar e desenvolver em qualquer área
<b>Ambiente</b>	
· Restritivo, que não favorece a criatividade, a flexibilidade, a independência e a aceitação de riscos (princípios-chave dos intra-empREENDEDORES)	· Estímulo para assumir responsabilidade e propriedade.
<b>Valores e Normas Compartilhadas</b>	
· Natureza hierárquica – hierarquia como relacionamento básico	· Estrutura organizacional plana, com várias redes, equipes, patrocinadores e mentores
· Procedimentos, sistemas de relatórios, linhas de autoridade e de responsabilidade, instruções e mecanismos de controle estabelecidos	· Relações profissionais próximas ajudam a estabelecer uma atmosfera de confiança e discussão que facilita a realização de visões e objetivos
· Valores objetivam sustentar a cultura corporativa existente e não estimulam a criação de novos empreendimentos	· As pessoas fazem sugestões dentro de sua área e entre áreas e divisões funcionais, resultando em fertilização cruzada de idéias
	· As tarefas são vistas como eventos prazerosos e não como deveres

Quadro 2: Cultura Corporativa Tradicional x Cultura Corporativa Empreendedora

Fonte: Elaboração nossa, baseada em HISRICH e PETERS, 2004, p. 60 e 61.

Alguns autores delineiam passos a serem seguidos pelas organizações que pretendem estabelecer um ambiente que aceitasse mudança ou intra-empREENDEDORISMO, ou como alguns autores denominam, uma atmosfera ou uma filosofia intra-empREENDEDORA. Para isso, sugerem a definição e a implementação de políticas e práticas, e valores organizacionais que encorajassem o intra-empREENDEDORISMO.

Galbraith (1982), explica que, para haver uma cultura empreendedora, a inovação deve estar inserida dentro da essência do modo como a organização realiza seus negócios. O autor sugere que inovações devem ser encorajadas por meio de:

- a) Patrocínio de idéias: reconhecer a necessidade de geração de idéias, do patrocínio ou da defesa de idéias promissoras e do tipo de orquestração que é necessário para conduzir essas idéias, como aspectos políticos ou outros aspectos presentes no funcionamento da organização que, sem um aparato de defesa, podem sufocá-las.
- b) Proteção das idéias por meio da separação da geração de idéias, dos controles normais de funcionamento do cotidiano, especialmente da burocracia.
- c) Preparação do solo para a reintegração das boas idéias à organização central.
- d) Acesso a capital de risco: existência de fundos especiais de risco, para gerar níveis adequados de suporte financeiro sem drenar orçamentos operacionais.
- e) Inserção dos processos de geração de idéias dentro da malha da organização e seus valores centrais.
- f) Fornecimento de recompensa adequada às inovações e patrocínios bem-sucedidos.

De acordo com Fry (1987), as organizações que desejam encorajar o intra-empreendedorismo precisam:

- a) Fornecer ao intra-empreendimento o tempo e os recursos necessários.
- b) Ter gestores que patrocinem o empreendimento, a idéia. A gerência, precisa:
  - transmitir confiança;
  - demonstrar expectativa de excelência;
  - estimular foco de longo prazo e paciência, pois intra-empreendimentos necessitam de tempo para seu desenvolvimento e maturação;
  - fornecer recompensas práticas;
  - permitir críticas. As pessoas que querem mudar as coisas nem sempre são seletivas para o que estão observando.
  - facilitar a mudança;
- c) Dar liberdade aos intra-empreendedores: “muita corda”. O papel do patrocinador é dar suporte político, financeiro, técnico, mas não gerenciar ou fazer ingerências no empreendimento.
- d) Aceitar o erro: “Perdão”, liberdade para falhar, liberdade para mudar de direção.
- e) Enriquecer o clima compartilhando as metas. As pessoas gostam de trabalhar em direções realistas, e não querem perder tempo.

Fry acrescenta que :“A gerência também precisa permitir que as pessoas entendam o sistema, não somente o que elas fazem, mas como os seus trabalhos interagem com outros de dentro e de fora da companhia. Você não pode melhorar algo que você não entende.” (FRY, 1987, p.9).

Segundo Reilly & DiAngelo (1987) a cultura pode ajudar a aceitação da mudança através de:

- a) Tolerância ao fracasso: caso haja suspeita de punição na possibilidade de fracasso, poucos gerentes assumirão riscos.
- b) Recompensa ao sucesso: é fundamental que existam recompensas proporcionais ao sucesso. Isso se aplica não só aos indivíduos, mas também aos grupos, unidades de trabalho, departamentos e divisões.
- c) Acesso a fundos específicos: as organizações podem promover a inovação, estabelecendo fundos especiais para propósitos intra-empREENDEDORES.

McGinnis e Verney (1987) oferecem três idéias para ajudar no desenvolvimento de uma organização intra-empREENDEDORA:

- a) Conhecimento da organização: os funcionários que entendem a estratégia da organização, assim como suas metas e o modo de persegui-las, são mais propensos a inovar.
- b) Conhecimento da indústria: funcionários que apresentam um bom entendimento da indústria em que trabalham, possuem melhor base para inovar.
- c) Recompensa à inovação: para sustentar o comportamento inovador, é necessário reforçá-lo.

Pinchot (1989) ao discutir se o intra-empREENDEDORISMO pode acontecer em uma determinada organização, lista alguns aspectos necessários para uma organização que objetiva ser empREENDEDORA, os quais denomina “Fatores de Liberdade”. De acordo com o autor, a presença ou ausência dos “Fatores de Liberdade” determina a eficácia dos intra-empREENDEDORES na cultura organizacional. Segundo Pinchot (1989), os “Fatores de Liberdade” são:

- a) Auto-seleção: os intra-empresendedores devem se autonear, se auto-selecionar para o empreendimento.
- b) Nenhuma transferência: significa não retirar um intra-empresendedor comprometido com o empreendimento e passá-lo para outra pessoa.
- c) A decisão é do executor: permitir que as pessoas que realizam o trabalho, o façam da sua própria maneira, sem precisar, constantemente, fornecer explicações de suas ações e solicitar permissão. Evitar o processo burocrático de aprovação por muitos níveis, e, na maior parte das vezes, sem a participação do intra-empresendedor.
- d) Flexibilidade corporativa: corresponde a disponibilidade de recursos discricionários para explorar e desenvolver novas idéias. Por exemplo, liberdade para usar parte do tempo em projetos da própria escolha.
- e) Fim da filosofia do grande sucesso: tentar mais vezes com empreendimentos menores.
- f) Tolerância de riscos, fracassos e erros: inovação pressupõe riscos e erros. Mesmo inovações de sucesso podem começar com enganos ou “falsos começos”.
- g) Dinheiro paciente: fundos disponíveis para explorar e desenvolver a idéia, e que lhe dê tempo para atingir a maturidade.
- h) Inexistência de territorialismos: as novas idéias quase sempre cruzam as fronteiras existentes na organização. Uma tendência à defesa territorial, dos “feudos”, das áreas, bloqueia as inovações.
- i) Equipes transfuncionais: formação de equipes funcionalmente completas, com responsabilidade total pelo intra-empreendimento.
- j) Opções múltiplas: significa a liberdade para utilizar recursos de qualquer divisão interna da organização ou mesmo de fornecedores externos.

Kuratko, Montagno e Hornsby (1990) realizaram uma vasta análise dos elementos mais consistentes na literatura sobre a realização de empreendimentos corporativos. Com base nesses elementos desenvolveram uma escala multidimensional que compreendia as principais dimensões do conceito de intra-empresendedorismo, constituída de cinco fatores principais – cada um deles, composto de políticas e procedimentos existentes no ambiente organizacional –, para o sucesso do intra-empresendedorismo em uma determinada organização. Após realizarem estudo empírico para testarem a escala multidimensional, os autores concluíram que se o intra-empresendedorismo precisa acontecer em uma organização, então, algumas, mas não necessariamente todas as dimensões relacionadas ao intra-empresendedorismo, precisariam estar contempladas no clima, nas políticas e nas

práticas da organização. Esta conclusão foi reiterada por Hornsby e Naffziger (1992) ao realizarem uma ampla revisão da literatura sobre empreendedorismo corporativo, com o objetivo de identificar fatores que o estimulam.

Cada uma das dimensões identificadas por Kuratko, Montagno e Hornsby (1990) são aspectos das organizações sob os quais seus gestores têm algum controle:

- a) Apoio da Gerência: diz respeito à vontade dos gestores de facilitar o caminho para os projetos empreendedores.

Reflete até onde a própria estrutura gerencial encoraja os funcionários a acreditarem que inovação, empreendimento, é de fato parte do papel de todos na organização. Algumas condições que refletem o apoio da gerência são: rápida adoção das idéias dos funcionários; reconhecimento das pessoas que conseguem levar as idéias adiante; suporte para pequenos projetos experimentais; e pré-seleção do capital para iniciar projetos.

- b) Sistema de recompensas: importância do uso apropriado de recompensas, que para serem efetivas devem estar baseadas em metas, feedback, responsabilidade individual e premiação baseada em resultados.

Recompensas e reconhecimento estimulam o comprometimento das pessoas com comportamentos empreendedores. Além de poder prover desafios e aumentar a responsabilidade, a organização pode fazer com que as idéias das pessoas empreendedoras sejam conhecidas pelos níveis mais altos da hierarquia organizacional.

- c) Disponibilidade de recursos: percepção por parte dos funcionários da disponibilidade de recursos para atividades intra-empreendedoras, incluindo a questão do tempo a ser dedicado a este tipo de atividade.

- d) Estrutura Organizacional: embora não haja uma estrutura única para estimular a atividade empreendedora, é um fator essencial identificado pelos autores como influenciador da atividade empreendedora.

Uma organização deve evitar uma visão estreita baseada unicamente na descrição de funções e padrões rígidos de desempenho. As pessoas devem ser encorajadas a olhar para a organização sob uma perspectiva mais ampla.

- e) Aceitação do Risco: funcionários em geral e, especificamente os que estão em cargo de gestão, devem estar dispostos a assumir riscos e a ter tolerância ao fracasso, caso ocorra.



As organizações devem permitir que os funcionários tomem decisões sobre seus processos de trabalho e evitar criticá-los por cometerem erros quando tentarem inovar.

Nicholas (1993) menciona alguns requisitos que uma cultura organizacional empreendedora deve possuir ou encorajar, caso vise a construção de uma forte equipe intra-empREENDEDORA:

a) Confiança na sua equipe.

Sucesso é resultado de produtividade. Produtividade é originada do trabalho conjunto de pessoas produzindo produtos ou serviços de qualidade. Confiança é a “cola” que une as pessoas.

b) Delegação de poder aos colaboradores.

A menos que se dê poder aos colaboradores (funcionários), eles não podem produzir ou transformar *inputs* em *outputs*. Se não for feito uso de seu potencial, esse será desperdiçado. Reforçar o poder dos colaboradores significa ajudá-los a se tornarem prontos, desejosos e capazes de fazer o melhor trabalho possível.

c) Permissão para haver conflito.

Ao se limitar o conflito, limita-se a criatividade. E sem criatividade, limitamos o crescimento.

d) Certeza de que todos participam do processo de decisão.

Participação produz decisões e soluções de qualidade. Também produz maior comprometimento por parte dos colaboradores (funcionários). O envolvimento na tomada de decisão aumenta o comprometimento em implementar o que foi acordado. Colaboradores sentem como se o que ajudaram a criar lhes pertencesse.

e) Prover um ambiente que estimula a criatividade.

Um dos requisitos para isso é aceitar o fracasso como parte da trajetória, assim como o sucesso o é. Não se deve punir, portanto, os donos das idéias que não obtiveram sucesso.

Também é importante recompensar o sucesso, mesmo os pequenos, uma vez que são o caminho para os grandes; e reconhecer as pessoas que inovam, pois esse procedimento estimula outras a contribuir com idéias e sugestões.

f) Criação de uma forte cultura corporativa

Uma cultura focada na inovação, produtividade e qualidade produz resultados positivos. No entanto, uma cultura fraca e negativa em relação à inovação pode resultar em estagnação e baixas produtividade e qualidade.

McCrimmon (1995), cita alguns valores que uma cultura deve enfatizar para ser empreendedora:

- a) Inovação: uma alta taxa de inovação deve ser um valor primordial.
- b) Diversidade: implica na contínua vigilância da tentação de preferir um ambiente confortável e uniforme, e deve ser um valor tão forte que os gestores, continuamente, procurem pontos de vista contrários aos próprios e aceitação de discordâncias.
- c) Aceitação do risco: riscos e erros devem ser encorajados e recompensados.
- d) Aprendizagem: tanto individual quanto da organização.
- e) Informalidade: os funcionários devem ser vistos e devem ver a si próprios como parceiros ou fornecedores de serviços, em vez de subordinados, para ter confiança e segurança para assumir riscos.
- f) *Networking*: ou seja, uma rede de contatos dentro e fora da organização.
- g) Intuição: aceitar não somente evidências e fatos comprovados.
- h) Desorganização: um pouco de ineficiência, confusão e repetição deve ser aceito, pois faz parte do processo de criação e inovação.

Para Kuratko e Hodgetts (1998) o primeiro passo ao se optar por um posicionamento estratégico empreendedor é compartilhar a visão organizacional com todos os membros da organização (Figura 2). Se partíssemos do pressuposto de que o empreendedorismo corporativo resulta da interação das características organizacionais e individuais (Figura 3), as pessoas dentro da organização precisariam conhecer e entender a visão organizacional.

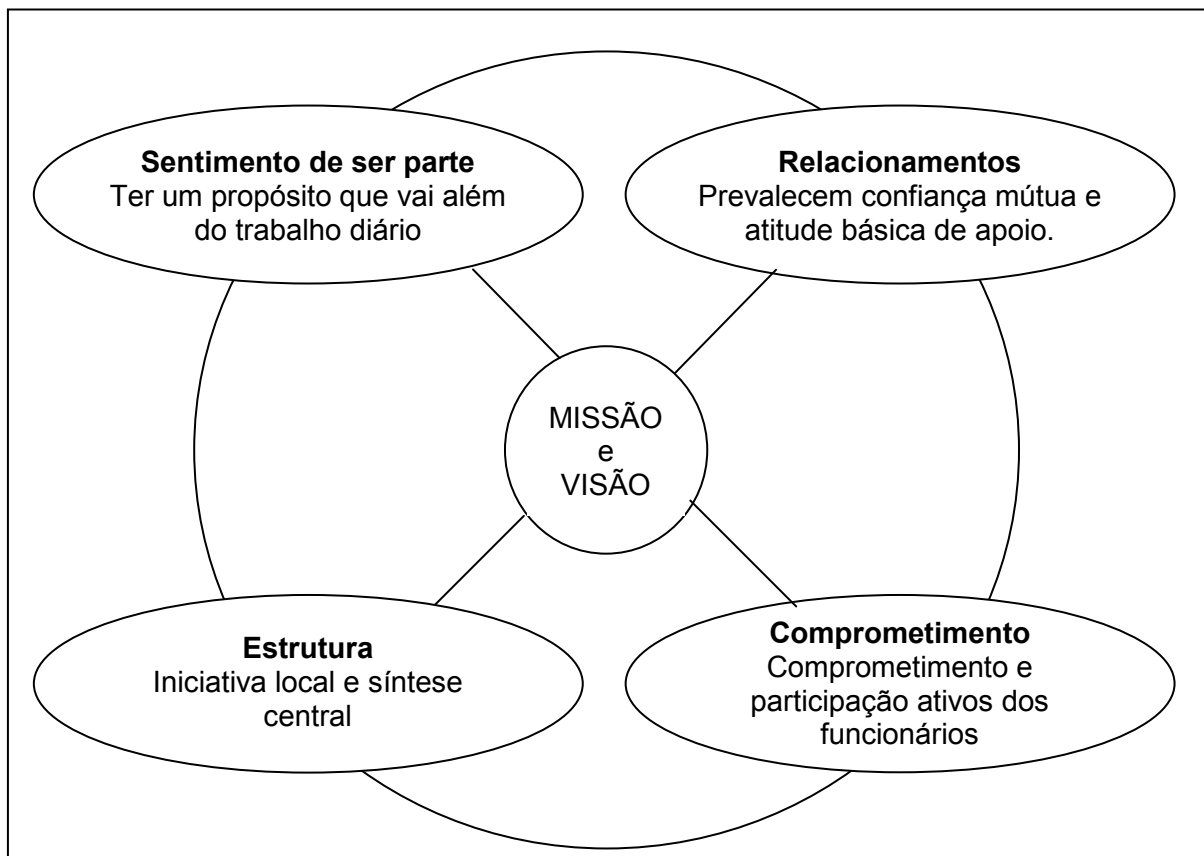


Figura 2: Visão compartilhada

Fonte: KURATKO e HODGETTS, 1998, p. 64

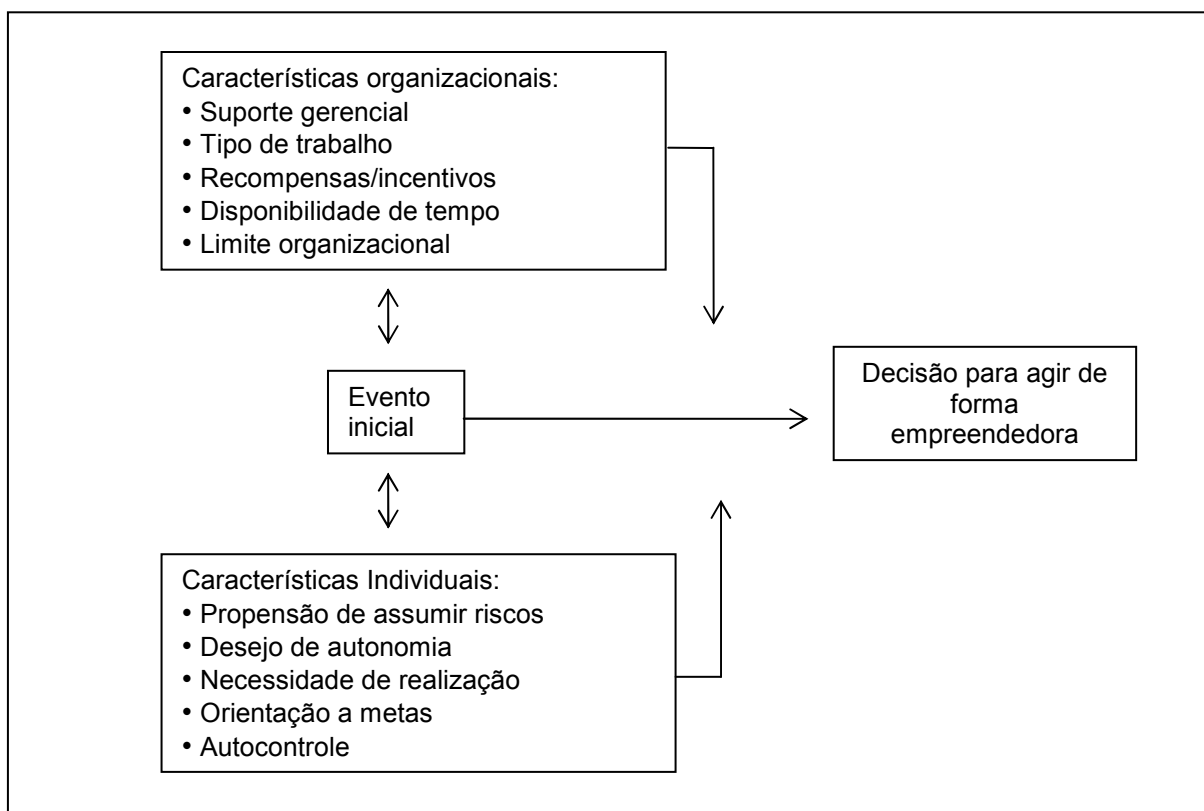


Figura 3: Modelo interativo de empreendedorismo corporativo

Fonte: Adaptado de DORNELAS, 2003, p. 45

Kuratko e Hodgetts (1998) também apresentam os principais passos para o estabelecimento do empreendedorismo corporativo e perguntas que ajudam a orientar a organização no processo de planejamento para um ambiente mais empreendedor e; regras para inovação que devem ser aplicadas para o desenvolvimento de uma atmosfera corporativa empreendedora. Para os autores, os quatro passos principais para o estabelecimento do empreendedorismo corporativo seriam:

- a) Estabelecer metas explícitas: essas precisam ser acordadas mutuamente pelos funcionários e pelos gestores para que etapas específicas sejam atingidas.
- b) Criar um sistema de feedback e reforço positivo: é necessário para que inventores, criadores ou intra-empreendedores potenciais percebam que aceitação e recompensa existem.
- c) Enfatizar a responsabilidade individual: confiança e responsabilidade são fatores-chave do sucesso de qualquer programa de inovação
- d) Fornecer recompensa (ou premiação) baseada nos resultados: o sistema de recompensas deve realçar e encorajar as pessoas para que assumam riscos e realizem.

Kuratko e Hodgetts (1998) também elaboram algumas perguntas por meio das quais seria possível perceber o quão próximo ou não, estariam do ambiente empreendedor. Essas perguntas poderiam orientar as organizações no processo de planejamento do ambiente empreendedor:

- a) A organização encoraja os intra-empreendedores a se voluntariarem para participar de intra-empreendimentos, ou designa as pessoas que irão realizar a inovação?
- b) A organização provê meios para que o intra-empreendedor permaneça no desenvolvimento do seu empreendimento até o fim, ou transfere a responsabilidade para uma pessoa que não estava envolvida e, portanto, não apresentará o mesmo grau de comprometimento?
- c) É permitido às pessoas da organização que realizem os seus próprios trabalhos do seu próprio modo, ou é constantemente solicitado que elas expliquem suas ações e peçam permissões?
- d) A organização desenvolveu formas rápidas e informais de acesso aos recursos necessários para novas idéias, ou os recursos são tão rigidamente controlados que

nada está disponível para o que é novo ou inesperado, e o resultado é que não há nada novo?

- e) As pessoas da organização estão mais preocupadas com as novas idéias, ou em defender as próprias áreas, os próprios espaços conquistados?
- f) O quão fácil ou difícil é formar equipes funcionalmente completas e autônomas, na organização?

Por fim, os autores estabelecem regras para inovação, para o estabelecimento de uma “Atmosfera Corporativa Empreendedora”:

- a) encorajar a ação;
- b) utilizar reuniões informais, sempre que possível, e encorajar a comunicação informal;
- c) tolerar o fracasso e utilizá-lo como uma experiência de aprendizagem;
- d) persistir na implementação ou comercialização de uma idéia;
- e) recompensar a inovação pela própria inovação;
- f) contar com o “contrabando” de idéias – pessoas trabalhando em suas idéias, durante o período de trabalho e durante o tempo livre;
- g) encorajar as pessoas para que contornem a burocracia e os processo rígidos;
- h) recompensar e promover as pessoas que inovam.

Em obra produzida em conjunto, Mintzberg e Quinn (2001) abordam contextos organizacionais, dentre eles os que denominam “Contexto Empreendedor – Organização Empreendedora” e “Contexto da Inovação - Organização Inovadora”. Caracterizam organizações empreendedoras como aquelas que são centralizadas em torno de iniciativas de seus líderes, quer sejam estas inovadoras ou não. Definem como organizações inovadoras aquelas que dependem não apenas de um indivíduo empreendedor, mas de equipes de especialistas trabalhando juntos, e nas quais há o estímulo e a difusão da capacidade inovadora por toda a organização. Por estas caracterizações, podemos considerar que o que MINTZBERG e QUINN (2001) estão conceituando como Organização Inovadora seria, na verdade, o que os demais autores denominam Organização Empreendedora.

Mintzberg e Quinn (2001) apontam valores, políticas e práticas característicos das organizações inovadoras, que estamos entendendo como organizações que promovem o intra-empREENDEDORISMO, ou seja, organizações empreendedoras:

- a) Integração entre pensamento e ação, planejamento e execução, e formulação e implementação, principalmente no que diz respeito à formulação da estratégia: a separação destes aspectos/funções impede a flexibilidade da organização em reagir criativamente a seu ambiente dinâmico.
- b) Importância da visão organizacional: a visão executiva é mais importante do que um determinado *background* administrativo.

Quando combinadas com operações internas válidas, ajudam a canalizar o crescimento ao concentrar a atenção sobre as ações que levam à lucratividade e não sobre a lucratividade em si. Finalmente, essas visões reconhecem um espaço de tempo realista para a inovação e atraem o tipo de investidores que vão apoiá-la. (MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 309).

- c) Organizações horizontais e equipes de projetos pequenas: utilização de grupos que funcionam num estilo que denominaram “vale tudo” (skunkworks) - pequenas equipes de engenheiros, técnicos, designers e modeladores reunidas sem barreiras organizacionais nem físicas para desenvolver novos produtos, da idéia inicial ao estágio do protótipo comercial. Essa abordagem do “vale tudo” permite que barreiras sejam eliminadas, possibilitando comunicações rápidas e diretas e incutindo um alto grau de identidade grupal e lealdade.
- d) Formas especiais de recompensar os inovadores: por exemplo, reconhecimento pelo trabalho realizado.

Birley e Muzyka (2001) ao abordarem o tema de empreendedorismo corporativo, enfatizam crenças e processos que caracterizam as organizações empreendedoras. Para os autores algumas crenças e regras de comportamentos permeiam as organizações empreendedoras, estudadas por eles, sendo as duas mais importantes:

- a) Reconhecimento de que ser empreendedor algumas vezes significa fracassar: é permitido aos indivíduos fracassar sem comprometer a sua posição na organização. Fracasso é sinônimo de tentativa e sem tentativa não há aproveitamento de oportunidades.

- b) Gerenciamento do risco: o risco calculado é apoiado e encorajado. Há mecanismos que podem limitar as perdas gerais com as oportunidades arriscadas, sem que se impeça a aceitação do risco.

Outras crenças e regras citadas pelos autores são:

- Estrutura organizacional: é flexível e objetiva servir à oportunidade e à estratégia.
- Estratégia e direção: emergentes e criadas por meio da escolha e exploração de oportunidades.
- Reconhecimento: possibilidade de as pessoas buscarem valor em seu trabalho por meio da participação em organizações que reconheça a importância de sua contribuição.

Em relação aos processos, Birley e Muzyka (2001) argumentam que por trás de todas as crenças mencionadas, existe uma crença fundamental no processo de tomada de decisões descentralizado, permitindo que aqueles que tenham a melhor perspectiva sobre uma oportunidade em particular tentem desenvolvê-la. Além disso, há processos importantes em relação:

- a) aos recursos: distribuídos pela organização com o objetivo de disponibiliza-los para apoiar novas iniciativas;
- b) à formação de equipes: criadas de acordo com a necessidade, para facilitar os desenvolvimentos e o acesso às informações;
- c) aos mecanismos de monitoramento e avaliação de riscos: as organizações “apostam” em iniciativas, observam pacientemente, mas avaliam o desempenho, sempre se perguntando se devem parar. Elas gerenciam de forma cuidadosa o investimento para ter certeza de que seja aplicado de forma adequada.

Dornelas (2003) apresenta políticas e programas internos para estimular um clima corporativo empreendedor:

- a) Priorizar o intra-empendedorismo como sendo uma prática importante para o negócio, e que deve ser liderada pela alta cúpula da organização.

- b) Eleger um executivo de alto posto para ser o responsável pelas ações empreendedoras na organização – monitoramento das ações que serão implementadas, dando o aval da alta direção. É uma ação estratégica.
- c) Elaborar um programa de capacitação para disseminar o conceito de intra-empresendimento por toda a organização. É o passo inicial para desmistificar e apresentar o conceito, mostrando aos funcionários que todos poderão desenvolver o espírito empreendedor e que serão valorizados por isso.
- d) Criar condições para que as pessoas, em todos os níveis, ajam de forma empreendedor, busquem a inovação e o desenvolvimento de novos projetos. Exemplos de estrutura e programas internos:

- fundos de capital de risco para projetos inovadores;
- autonomia e tempo para a implementação de empreendimentos;
- políticas que recompensam aqueles que se propõem a assumir riscos ao empreenderem;
- condições ao empreendedor líder para recrutar equipes para os intra-empresendimentos;
- comunicação efetiva e relacionamento entre as várias áreas da empresa;
- incentivos para que pessoas de áreas diferentes se juntem na formação de equipes empreendedoras;
- não restringir empreendimentos a uma determinada área, como, por exemplo, Pesquisa e Desenvolvimento;
- acesso irrestrito a informações e;
- análise de mercado.

Cozzi e Arruda (2004) resumem as ações organizacionais que criam um ambiente empreendedor e estimulam as pessoas a agirem como intra-empreendedores como:

- Implantação de modelo em que as decisões básicas de inovação e de captação de novas oportunidades sejam tomadas por pessoas que estão em contato direto com o cliente e que ficam no topo do organograma (estrutura organizacional invertida).
- Respeito e confiança nas pessoas e estímulo à iniciativa individual.
- Valorização do profissional focado na superação de desafios e na capacitação contínua.
- Incentivo à formação de redes de relacionamento e à cooperação.
- Descentralização das práticas de gestão de pessoas.
- Estímulo à desconcentração do poder e à formação de múltiplos líderes



- Estabelecimento de políticas de delegação, autonomia, *empowerment* e avaliação de resultados que estimulem nos colaboradores o comportamento de *donos de negócios*.
- Criação de uma cultura de incentivo à experimentação e tolerância ao erro
- Criação de programas de reconhecimento e recompensa com base em contribuições diferenciadas de indivíduos e equipes, de forma a estimular a conquista de metas desafiadoras.
- Implementação de sistema de comunicação pautado pela consistência entre o discurso e a prática, em todos os níveis, reforçando os valores, a missão, a visão e o sentimento de motivação. (COZZI; ARRUDA, 2004, p. 11).

Hisrich e Peters (2004) apresentam fatores e características que precisam estar operantes para que haja um ambiente organizacional empreendedor:

- a) Tempo para pesquisa e desenvolvimento: são fontes-chave para o sucesso de idéias de novos produtos, serviços ou processos, e essas idéias devem ser estimuladas em vez de desencorajadas, como, por exemplo com a exigência de rápido retorno sobre investimento e grandes volumes de vendas.
- b) Experimentação – tentativa e erro são estimulados: novas idéias e inovações, geralmente, não aparecem completamente já desenvolvidas; precisam evoluir e, nesse caminho podem acontecer fracassos. O ambiente empreendedor permite erros e fracassos no desenvolvimento de inovações.
- c) Inexistência de “retaguardas” protegidas, como, por exemplo domínios de diferentes divisões, ou divisão da organização em áreas “feudais”.
- d) Recursos disponíveis e acessíveis: se a organização quer que seus colaboradores se arrisquem e empreendam, precisa fornecer o capital e os recursos necessários. Algumas organizações possuem capital específico para intra-empreendimentos – o intracapital; outras mesmo com os recursos à disposição, as exigências de informações e processos burocráticos tornam-se obstáculos para sua utilização.
- e) Abordagem de equipe multidisciplinar: participação das pessoas necessárias, sem importar a área a qual pertencem.
- f) Longo horizonte de tempo: estabelecer uma longa linha de tempo para avaliar o sucesso do(s) empreendimento(s).
- g) O espírito empreendedor deve desenvolver-se de modo voluntário entre as pessoas: este espírito não pode ser forçado; aos que emergem do processo de auto-seleção deve-se permitir o espaço para levar adiante um empreendimento até que esteja completo.

- h) Sistema de compensações apropriado: o intra-empREENDEDOR precisa ser adequadamente recompensado por toda a energia, o esforço e os riscos envolvidos na criação do novo empreendimento.
- i) Patrocinadores e defensores disponíveis: apóiam a atividade criativa, as falhas resultantes, e flexibilidade de planejamento para estabelecer novos objetivos e direções quando necessários.
- j) Apoio da Alta Administração: o intra-empREENDEDORISMO deve ser totalmente apoiado e aceito pela alta administração, garantindo espaço e recursos.

Resumidamente, os valores, as políticas e as práticas de um ambiente que encoraja o intra-empREENDEDORISMO, sem contudo desprezar o gerenciamento das atividades em andamento que garantem a sobrevivência e o sucesso atuais, poderiam ser caracterizados como:

- a) existência de uma cultura que permitisse a coexistência de ações intra-empREENDEDORAS que presumem riscos e possibilidade de erro e a eficiência no gerenciamento das atividades existentes;
- b) fortalecimento dos funcionários (*empowerment*);
- c) estímulo ao trabalho em equipe, assim como contribuições individuais, como formas igualmente válidas para desenvolvimento de intra-empREENDEDORAMENTOS;
- d) incentivos e recompensas para gerentes corporativos tradicionais e para intra-empREENDEDORES, de acordo com as atividades desempenhadas, o tempo necessário para desempenhá-las, o sucesso obtido e os tipos de recompensa e incentivos mais eficazes para pessoas em diferentes pontos do *continuum* gerente corporativo — empREENDEDOR;
- e) existência de uma organização de aprendizagem para que tanto a corporação quanto seus membros aprendessem e se desenvolvessem;
- f) promoção da mentalidade de que não existiria um único e melhor modo de fazer as coisas, de forma a estimular a abertura para a aprendizagem empREENDEDORA;
- g) definição e compartilhamento da visão da organização;
- h) comprometimento dos níveis hierárquicos mais elevados.

Ao analisarmos as caracterizações de organizações empREENDEDORAS identificadas pelos diversos autores apresentados, constatamos que algumas das políticas e práticas, ou mesmo regras, sugeridas, também estariam presentes nas organizações burocráticas. Esse

fato é compreensível, pois mesmo no caminho para uma atuação empreendedora, as organizações não poderiam desconsiderar todos os aspectos característicos das tradicionais burocracias. Além disso, provavelmente, as organizações não se encontrariam nas extremidades do *continuum* organizações burocrática-empreendedora (Figura 4), o que permitiria que tivessem características híbridas, ou seja, dos dois tipos de organizações (Figura 5).

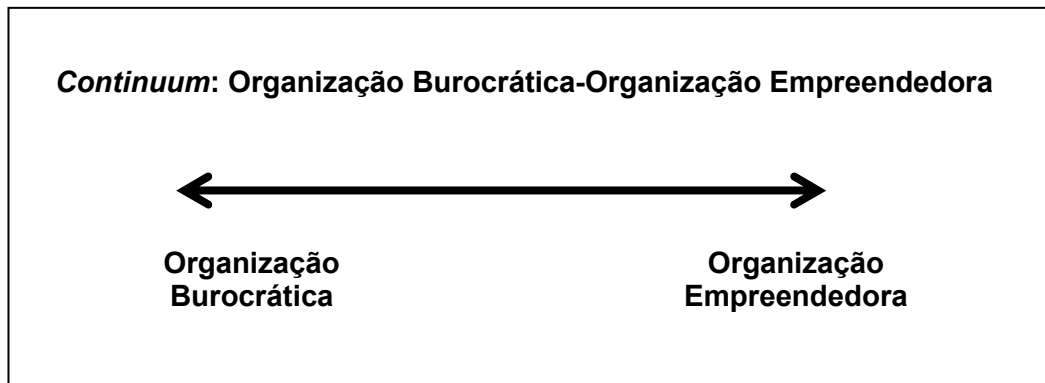


Figura 4: *Continuum*: organização burocrática – organização empreendedora  
Fonte: Elaboração nossa

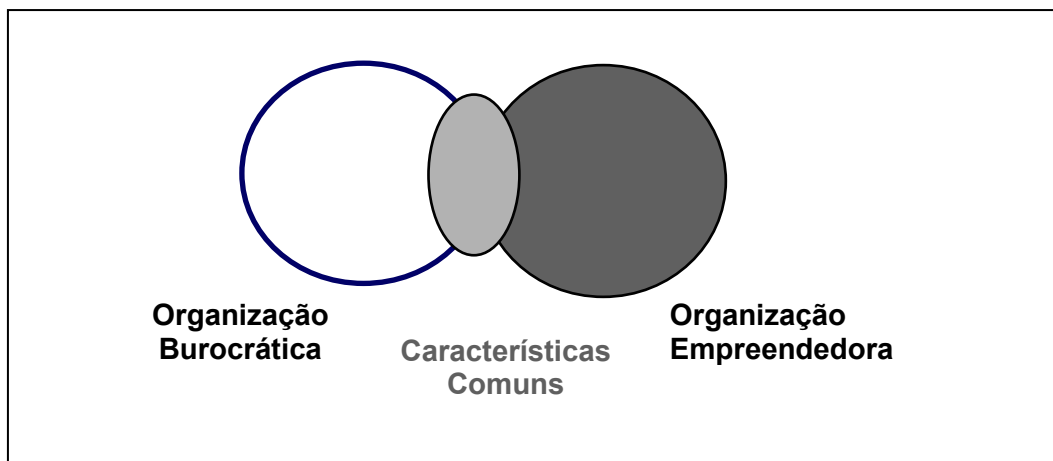


Figura 5: Características comuns a organizações burocráticas e empreendedoras  
Fonte: Elaboração nossa

No entanto, a diferença entre organizações promotoras do empreendedorismo e organizações burocráticas tradicionais, reside no foco ou no objetivo final das políticas e práticas implementadas. Como exemplo, Kuratko e Hodgetts (1998) apontam a necessidade de estabelecer metas explícitas para cada etapa de um intra-empreendimento, e que sejam compartilhadas por funcionários e chefias. Estabelecimento de metas também existe em

organizações tradicionais burocráticas, sendo a diferença, o envolvimento, o comprometimento e o compartilhamento das metas, visto que um intra-empreendimento requereria participação dos envolvidos e para que houvesse comprometimento seria necessário compartilhamento e comunicação.

Kuratko e Hodgetts acrescentam a necessidade de estabelecer metas explícitas e de fornecer recompensa baseada nos resultados. Em organizações burocráticas tradicionais essas duas práticas também são possíveis, sendo o ponto de diferenciação entre organizações empreendedoras e tradicionais, a forma e o objetivo como são implementadas essas práticas. Em uma organização empreendedora, o que se objetiva com o sistema de recompensas é reconhecer e recompensar as pessoas que inovam e que arriscam; é valorizar a pessoa que procura superar desafios e agregar valor. Numa organização burocrática, em geral, o sistema de recompensas costuma “premiar” aqueles que se preocupam em fazer o que é solicitado que se faça; aqueles que podem fazer bem feito as atividades recorrentes, mas não saem de sua zona de conforto para tentar algo novo e incerto. O sistema de recompensas também pode não utilizar os mesmos métodos. Por exemplo, a recompensa a intra-empreendedores não precisa necessariamente ser em termos de salário, bônus ou promoção de cargo, podendo ser realizada com reconhecimento pela cúpula da organização, com a possibilidade de se auto-alocar para outros intra-empreendimentos, com acesso mais fácil a recursos financeiros e a equipes multidisciplinares.

Birley e Muzyka (2001) apontam a existência do gerenciamento do risco e dos mecanismos de monitoramento e avaliação de riscos em organizações empreendedoras que, provavelmente, também existem em organizações burocráticas. A diferença está no objetivo dessas práticas, uma vez que no empreendedorismo corporativo não se objetiva evitar o risco e sim, expor-se a um risco devidamente identificado e mensurado, de modo a não assumir um comportamento de jogo de azar, evitando-se colocar a organização em situações demasiadamente complicadas como, por exemplo, de insolvência ou de comprometimento de sua imagem. A diferença estaria no fato de ver o risco como algo que deve ser evitado ou como algo que deve ser assumido.

Da análise da literatura sobre o tema, também podemos perceber que da mesma forma que existem valores, políticas e práticas que contribuiriam para estimular um ambiente empreendedor nas organizações, existem outros, como, por exemplo, valores relacionados à cultura burocrática tradicional, que dificultariam e, até mesmo, poderiam minar o desenvolvimento de intra-empreendimentos. Como exemplo, podemos citar:

- a) Segurança: a corporação não deve mais garantir e prover segurança para seus funcionários. Ela deve permitir erros e fracassos, mas também esperar que indivíduos desenvolvam competências e conhecimento.
- b) Poder: sempre haverá pessoas com mais poder que outras, que terão melhores condições de vender as idéias dos intra-empREENDEDORES para conseguir o apoio necessário dos patrocinadores, ou pessoas que decidirão quais intra-empREENDEMENTOS deverão ter prioridade, e quais deverão ser rejeitados. Mas o poder não deve ir além desse ponto e ser considerado um valor a ser encorajado. Gerentes corporativos tradicionais estão acostumados a ter poder para fazer as coisas de acordo com seu estilo, barrar idéias, não passar informações sobre seus “feudos”, manter vários níveis hierárquicos, pelos quais as idéias devem circular, para finalmente serem aceitas ou não. Para a implementação de um ambiente empreendedor, esses gerentes deveriam ser claramente comunicados de que esse tipo de poder não faz mais parte da cultura e as recompensas seriam fornecidas à medida que se adaptarem à nova realidade.
- c) Expectativas organizacionais irreais: por exemplo, temos a questão relacionada ao tempo necessário para o desenvolvimento de um empreendimento. O desenvolvimento de uma idéia exige tempo para explorar novos conceitos e desenvolver soluções inovadoras. Gerentes que não concedem esse tempo para exploração são um obstáculo para o processo criativo.

As organizações podem solapar a criatividade com prazos falsos ou impossíveis de cumprir – causam desconfiança e/ou esgotamento; as pessoas se sentem controladas e não realizadas (não há a auto-realização).

A necessidade percebida pela empresa para relatar um fluxo contínuo de lucros trimestrais conflita com o longo espaço de tempo que as inovações importantes exigem. Essas pressões fazem muitas vezes com que as companhias abertas prefiram ajustes rápidos de marketing, corte de custos e estratégias de aquisição, em vez de processos, produtos ou inovações qualitativas que renderiam muito mais no final das contas. (MINTZBERG; QUINN, 1998, p. 308).

- d) Dificuldades operacionais: burocracia interna, deficiência de processos estruturados de comunicação e alinhamento organizacional para a inovação.

Em nome da eficiência, as estruturas burocráticas requerem muitas aprovações, causando atrasos em todas as oportunidades. [...] O feedback interativo que fomenta a inovação é perdido, aberturas importantes de tempo

podem passar despercebidas e os custos reais e os riscos aumentam para a organização. (MINTZBERG; QUINN, 1998, p. 308).

- e) Falta de sistemas de reconhecimento e recompensa que incentivem a inovação: não reconhecer, deixando de elogiar esforços inovadores e, também, esforços malsucedidos; e manter uma forte cultura de avaliação baseada em resultados de curto prazo.

Sistemas de reconhecimento e controle na maioria das grandes organizações são projetados para minimizar as surpresas. A inovação, por definição, está cheia de surpresas. [...] Quando os sistemas de controle não penalizam as oportunidades perdidas nem tampouco recompensam os riscos assumidos, os resultados são previsíveis (MINTZBERG; QUINN, 1998, p. 309).

- f) Ausência de uma cultura corporativa voltada para a inovação.

Uma característica universal de companhias inovadoras é uma cultura aberta. Uma cultura que abrange relacionamentos em todas as direções: internamente, através de funções e de departamentos e, com cada conexão externa potencialmente benéfica.

[...]

Inovação é mais um valor cultural, uma ideologia declarada, do que um mecanismo de controle gerencial por si. (KANTER; KAO; WIESEMA, 1997, p. 4 e 7, tradução nossa).

Analisando as diversas abordagens sobre políticas e práticas e valores da cultura organizacional que uma organização empreendedora deveria apresentar, pelo menos em parte, podemos notar que a questão da aprendizagem organizacional é, explicitamente, mencionada por McCRIMMON (1995) e, tangencialmente, por KURATKO e HODGETTS (1998) ao definirem regras para o estabelecimento de uma atmosfera empreendedora, pontuando a necessidade de tolerância ao fracasso e a importância de entender as razões de sua ocorrência para o processo de aprendizagem.

Segundo McCrimmon (1995), aprendizagem na organização pode ser entendida como uma ação de ensaio e erro, levando a ajustes organizacionais com base no *feedback* e não somente à aquisição de conhecimento ou à remoção de obstáculos mentais internos que interferem no nosso modo de ver o mundo. Concordamos com McCrimmon no que diz respeito à necessidade de ensaio e erro e *feedback* para a aprendizagem ocorrer, mas não no que se refere à remoção dos obstáculos mentais, pois esses podem nos impedir de ver o mundo de outra forma, como se só enxergássemos através de um determinado par de óculos, e isso não favorece a aprendizagem e reflexão sobre *feedback*. Burgelman (1983a) ressalta a necessidade das organizações aprenderem com o feedback de seus intra-empresendimentos, incluindo os que resultam em fracasso, como forma de definirem, mais

claramente, que caminhos não devem ser percorridos. Além disso, salienta que existe um viés sistemático em relação ao entendimento das atividades empreendedoras, mesmo que elas se tornem um fracasso, uma vez que o foco geralmente é no custo financeiro do fracasso, sem a preocupação com a correção dos benefícios não aparentes que resultaria em aprendizagem organizacional e/ou mobilização organizacional.

Para melhor entendimento da questão da aprendizagem organizacional, algumas abordagens sobre o tema são apresentadas, visando viabilizar o entendimento do posicionamento no *continuum* organizações tradicionais burocráticas-organizações empreendedoras, uma vez que por meio do exercício da aprendizagem organizacional, as organizações mais burocráticas poderiam se aproximar dos padrões das organizações promotoras de empreendimentos.

Nevis, Dibella e Gould (1995) apresentam sua definição de *organization learning* e, consideraríamos o ponto mais importante dessa definição a ênfase na necessidade de experimentar para ocorrer aprendizagem. Para os autores, *organization learning* pode ser compreendida como:

Processos ou a capacidade de manter ou melhorar a performance dentro de uma organização, baseada na experiência. [...] é um fenômeno porque permanece (*a aprendizagem*) dentro da organização mesmo que os indivíduos a deixem. Um de nossos pressupostos é que as organizações aprendem enquanto produzem. Aprendizagem é uma tarefa tanto quanto o é a produção e a distribuição de mercadorias e serviços. (NEVIS; DiBELLA; GOULD, 1995, p.73, tradução nossa).

Peter Senge (1990) descreve *learning organizations* como:

[...] lugares onde pessoas continuamente expandem sua capacidade de criar os resultados que elas verdadeiramente desejam, onde novos e extensos padrões de pensamento são cultivados, onde aspirações coletivas são liberadas, e onde se está continuamente aprendendo como aprender junto. (SENGE, 1990, p. 270).

Chama-nos a atenção o fato de as pessoas serem livres para tentar novos padrões de pensamento e aprender umas com as outras, fazendo com que a organização como um todo aprenda. Para Senge (1990) os dirigentes das organizações de aprendizagem têm a responsabilidade de construir organizações nas quais as pessoas possam continuamente expandir a capacidade de entender a complexidade organizacional e definir objetivos, ou seja, onde as pessoas sejam responsáveis pela aprendizagem.

De acordo com Garvin (1993), *learning organization* pode ser entendida como uma organização capaz de criar, adquirir e transferir conhecimento, além de poder modificar sua conduta para refletir os novos conhecimentos e *insights*. Para Garvin há a necessidade de mudar a conduta, por ser uma mudança resultante do *feedback* recebido, ou seja, uma ação ou conjunto de ações baseadas na reflexão e na aprendizagem.

No contexto de uma cultura que procura enfatizar o intra-empREENDEDORISMO, os aspectos mencionados nessas definições são importantes, pois, para que haja intra-empREENDEMENTOS, inovações, seria necessário que as pessoas pudessem experimentar, que o conhecimento adquirido fosse um componente da organização, e não de indivíduos, e que novos padrões pudessem ser criados.

Burgelman (1983a), ao comentar algumas das abordagens para a gestão de sistemas intra-empREENDEDORES mais propagados àquela época (1983), analisa a abordagem que denomina “Institutionalizing Innovation”, que poderíamos traduzir, como Institucionalização da Inovação, a qual se refere, basicamente, a sistematização do processo de aprendizagem organizacional, entendida no contexto citado como divulgação de conhecimento. Ainda segundo Burgelman, os defensores dessa abordagem argumentam que uma organização pode institucionalizar com sucesso o processo de geração de atividade empreendedora em base contínua. A aprendizagem organizacional seria um conceito central nessa abordagem, entendida como um conjunto de sistemas administrativos e um processo de codificação, pelos quais descobertas podem ser acessíveis a todos da organização, mesmo que não tenham participado da criação e do desenvolvimento da idéia. Dessa forma, novas soluções poderiam ser aplicadas a novas situações, e novos padrões poderiam ser adotados por participantes que não estivessem envolvidos no desenvolvimento original. O sistema administrativo e os procedimentos de codificação existiriam numa hierarquia de aumento da complexidade. No topo dessa hierarquia residiriam os sistemas e os procedimentos de regeneração de paradigmas que permitiriam à organização programar a sua mudança radical.

Burgelman (1983a) não concorda com essa abordagem e argumenta que, uma vez que estes sistemas administrativos para institucionalização de intra-empREENDEDORISMO são articulações de paradigmas baseados em aprendizagens de resultados passados e em estruturas de referências comuns a todos os componentes da organização, os sistemas e os paradigmas a eles associados levam à redução da diversidade de comportamento e reduzem os erros em relação a classes particulares de problemas estratégicos. Além disso, Burgelman argumenta que estes sistemas permitem a possibilidade de obter aprendizagem



incremental em uma direção conhecida, mas impedem a aprendizagem em novas direções. Para o autor essa abordagem não estimula a participação e a iniciativa dos níveis de base, ou como ele denomina, níveis operacionais, uma vez que padroniza o pensamento, delimita as questões mais complexas para o topo da hierarquia e baseia fundamentalmente sua estratégia, na aprendizagem de experiências passadas.

Poderíamos dizer que, diante da argumentação de BURGELMAN (1983a) a abordagem da institucionalização da inovação não capacitaria as organizações à lidarem com ambientes incertos, uma vez que precisariam se transformar via interação ativa, criando informação e conhecimento, e não apenas processando-os de forma eficiente. Ao fazer isso, ela se recriaria destruindo o sistema de conhecimento existente e encontrando novas formas de pensar e fazer as coisas.

Nevis, DiBella e Gould (1995) descrevem dez fatores — os *fatores facilitadores* —, que constituem as estruturas e os processos que influenciam o quão fácil ou dificilmente a aprendizagem ocorre e quanto de aprendizagem realmente ocorre. Abordaremos dois desses fatores que consideramos os mais relacionados com uma cultura empreendedora. O primeiro é o *clima de abertura* que a corporação pode fornecer. Nesse clima, muito da aprendizagem informal se dá em função de interações rotineiras, e não planejadas; as pessoas se sentem livres para expressar suas opiniões e há oportunidade de troca de experiências e informações entre os grupos da própria corporação. O segundo fator facilitador é a *variedade operacional* presente em organizações que apresentam mais de um modo de alcançar suas metas. De acordo com os autores, as organizações que apóiam variação em estratégia, política, processos, estrutura e recursos humanos têm maior capacidade de se adaptar quando surgem problemas imprevistos.

A aprendizagem dos indivíduos não é o mesmo que a aprendizagem da organização. Acreditamos, porém, que existem mais chances de se ter um processo de aprendizagem dos indivíduos em organizações que estimulam aprendizagem e inovação. Segundo McCrimmon (1995), “indivíduos precisam ser encorajados a aprender da mesma maneira que a organização empreendedora faz – correndo riscos, experimentando e ajustando seu comportamento com base no que obtém sucesso e no que não obtém (não apenas com base nos erros).” (McCRIMMON, 1995, p. 107, tradução nossa).

O fato de um indivíduo experimentar ou adquirir determinado conhecimento não significa que a organização aprendeu ou o adquiriu. Por exemplo, poderíamos ter numa corporação

um especialista de Pesquisa e Desenvolvimento – P&D –, que se mantém atualizado, mas a organização como um todo é burocrática e lenta para agir, não aproveita o conhecimento do especialista e persiste em oferecer produtos e serviços que não mais interessam aos seus públicos. O indivíduo estaria aprendendo, mas a organização não. Também poderia acontecer de a organização aprender, mas os indivíduos não. Esse tipo de situação ocorreria, por exemplo, quando a organização comete um erro no lançamento de um produto no mercado, mas esse erro não é divulgado internamente. Outras pessoas dentro da própria organização poderiam cometer o mesmo erro, pois quem aprendeu com o erro anterior foi a organização, e não os seus membros.

O ideal para uma organização com cultura empreendedora seria que tanto a aprendizagem da organização quanto a aprendizagem de seus membros estivessem presentes e fossem estimuladas concomitantemente.

Diante das definições e comentários apresentados, consideramos que, para que ocorresse um processo de aprendizagem, a organização teria que assumir riscos, agir e cometer erros, variar suas respostas com a introdução ou a modificação de produtos, serviços ou processos a fim de maximizar a extensão do *feedback* que recebe. Assim, aprendendo, seria possível modificar seu comportamento de acordo com as demandas de seu ambiente. Para que a aprendizagem efetivamente ocorresse, seria mais importante agir e refletir sobre o *feedback* resultante de uma ação do que despendar muito tempo planejando uma ação antes de colocá-la em prática. Pensar continuaria sendo importante, mas ao mesmo tempo, continuaria sendo apenas o necessário para ações exploratórias e experimentais. A idéia seria gerar *feedback* realista sobre as ações organizacionais tão rápido e frequentemente quanto possível.

Aprendizagem da organização, vista desse modo, estaria intimamente ligada a valores intra-empresariais, uma vez que é uma ação que inclui ou envolve a possibilidade de enfrentar riscos, a possibilidade de flexibilidade de respostas ao ambiente e favorece a aprendizagem. Tentar algo novo e receber *feedback*, ou seja, verificar *como* e *se* a inovação funciona, é uma importante ação para mudar as atitudes e, assim, aprender.

A discussão sobre o processo de aprendizagem organizacional nos leva a abordar outros aspectos relacionados à ocorrência do empreendedorismo corporativo e ao estabelecimento de estratégias eficazes em responder aos movimentos do ambiente, que foram abordados pelos autores apresentados. Quando ampliamos o sentido da aprendizagem, englobando a possibilidade de assumir riscos, experimentação, tolerância a erros e acesso a informações,

e quando há um ambiente que permite a diversidade de pontos de vista, o compartilhamento de metas e delegação de poder aos membros da organização, com base na confiança da capacidade das pessoas e da responsabilidade individual, estaríamos falando das diversas políticas, práticas e valores empreendedores, assim como do processo estratégico das organizações empreendedoras.

Intra-empreendedorismo e participação na elaboração da estratégia da organização pressupõe a crença de que funcionários, colaboradores, voluntários, são capazes de contribuir e de serem criativos.

Podemos considerar que os funcionários ou os colaboradores comuns, aqueles que não estão no topo da hierarquia de uma organização, constituem a maior parte dos trabalhadores. Esses trabalhadores são aqueles que estão na linha de frente, conhecem clientes, fornecedores, parceiros, procedimentos e sabem o que acontece no dia-a-dia. Todo esse conhecimento é uma excelente fonte para idéias criativas e para elaboração de rápidas respostas ao ambiente.

Dado o histórico das organizações tradicionais burocráticas, que privilegiavam as atuações baseadas em normas e “cartilhas”, poderíamos inferir que o primeiro passo das organizações empreendedoras seria conseguir que as pessoas desenvolvessem a criatividade e a colocassem para funcionar. No entanto, para manter a geração de idéias e capacidade de resposta, não bastaria o estímulo inicial; como vimos nas características das organizações empreendedoras apresentadas, faz-se-ia necessário recompensar a criatividade para que as pessoas continuassem desenvolvendo, experimentando e fornecendo novas idéias. De acordo com McCrimmon (1995): “Apesar da criatividade natural de alguns indivíduos, todas as pessoas podem ser encorajadas a pensar mais criativamente através de uma cultura que desafia e recompensa explicita e continuamente funcionários a propor alguma coisa nova.” (McCRIMMON, 1995, p 158, tradução nossa).

A questão da importância de sistemas de recompensas é mencionada por praticamente todos os autores que caracterizam um ambiente corporativo empreendedor. Apenas PINCHOT(1989) não aponta esta questão como um dos dez “Fatores de Liberdade”, embora no decorrer de suas obras de 1989 e 2004 comente a necessidade da existência de sistemas de recompensas que reconheçam esforços empreendedores. McCRIMMON (1995), em sua caracterização do ambiente empreendedor, aborda indiretamente a questão da recompensa, relacionando a aceitação do risco, ou seja, é necessário recompensar aqueles que aceitam empreender atividade que compreende riscos.

De acordo com Mintzberg e Quinn (2001), as organizações empreendedoras não têm que transformar seus intra-empresendedores em milionários, mas sim recompensá-los de modo visível e significativo. Os autores comentam que, felizmente, muitos empresenedores corporativos ficam satisfeitos com incentivos que denominam “jogo de pinball”, pois há um amplo reconhecimento do trabalho realizado e do “direito” de jogar no próximo jogo. Consideramos essa analogia bastante interessante, uma vez que no “jogo de pinball”, quando uma pessoa apresenta um bom desempenho, o placar (visor) ilumina-se, luzes piscam, mensagens de parabéns aparecem, celebrando e reconhecendo o desempenho do jogador e, além disso, é fornecido ao jogador, bônus por seu desempenho na forma de tempo extra para jogar ou na forma de uma nova rodada gratuita. Poderíamos considerar nesse caso, que o reconhecimento estaria no *status* de pessoa empresenedora, na maior facilidade de conseguir se engajar em intra-empresendimentos e, possivelmente, no acesso mais fácil ou menos difícil, dependendo do posicionamento empresenedor da organização, aos recursos necessários para intra-empresender.

Para Rule e Irwin (1988) uma grande amplitude de técnicas está a disposição para recompensar intra-empresenedores. Segundo os autores, talvez a mais importante recompensa não seja a monetária, mas sim a liberdade dada aos intra-empresenedores para solucionar problemas ou para dar andamento a um projeto. Ressaltam que algumas empresas criam o *intracapital*, para recompensar e, principalmente, financiar a inovação. *Intracapital*, na concepção de RULE e IRWIN (1988) e de PINCHOT (1989) é um recurso financeiro discricionário, um orçamento específico, com o objetivo de financiar intra-empresendimentos.

A possibilidade de obtenção dos recursos necessários para o intra-empresendimento, sejam eles equipes com pessoas de diferentes *know-how*, recursos financeiros e materiais e tempo, permitiriam que o intra-empresenedor transformasse sua visão em realidade, e este seria o incentivo que poderia levar à auto-realização. Tempo nesse caso teria dois significados: tempo discricionário para que o intra-empresenedor possa se dedicar ao novo empresendimento, e visão de longo prazo, pois dependendo da magnitude do empresendimento, esse precisa de refinamento da idéia original, desenvolvimento e implementação, para então obter resultados.

Intra-empresenedores de sucesso almejariam novos desafios, mais oportunidades, responsabilidades e autonomia, para se sentirem auto-realizados e crescerem como pessoas e profissionais. A organização poderia lhes oferecer isso por meio de uma

promoção, uma transferência para outro departamento, ou unidade, ou um novo projeto desafiador. Ao considerar uma promoção, o cuidado a ser tomado pelas organizações seria a alocação daqueles que se destacaram intra-empresendo, numa posição hierárquica superior que exigiria a aplicação de seu tempo na gestão de atividades em andamento e de pessoas, e que teria mais poder sobre pessoas. É justamente essa promoção que poderia fazer com que o intra-empresendo se desestimulasse e abandonasse a organização.

O objetivo de carreira para gerentes corporativos tradicionais seria subir na hierarquia corporativa e ter mais poder, com cargos mais elevados na hierarquia significando sucesso. Para o do intra-empresendo, sucesso corresponderia ao reconhecimento da *expertise*, à possibilidade de inovação, à facilidade de conseguir os recursos necessários para os intra-empresendimentos e, até, ao seu valor no mercado, pois já que as organizações precisam de contínua inovação ou, pelo menos legitimar o discurso de organizações empresendedoras, intra-empresendores que se destacassem teriam maior valor no mercado ao oferecer seus serviços.

Nesse contexto, as organizações precisariam de um sistema diferente de promoção e carreira para intra-empresendores. Poderia, inclusive, haver dois sistemas em paralelo, já que acreditamos que sempre existirão nas organizações gerentes corporativos e intra-empresendores. O modo de garantir o crescimento do profissional intra-empresendo poderia não ser lhe dando altos cargos com poder, mas sim a chance de obter novos conhecimentos, trabalhando, por exemplo, com equipes multidisciplinares, ou aumentando o *networking*, ou ainda, obtendo reconhecimento e recompensa monetária.

O valor dado aos incentivos difere de indivíduo para indivíduo e, a sua percepção pode ser diferente entre o intra-empresendo e o gerente corporativo. Sendo assim, uma cultura que tivesse valores empresendores e burocráticos tradicionais também deveria ser flexível o suficiente para incentivar gerentes corporativos e intra-empresendores.

Assim como podemos pensar em um *continuum* no qual as extremidades são compostas por organizações totalmente burocráticas e totalmente empresendedoras, podemos pensar em um outro *continuum*, no qual em uma das extremidades teríamos gerente corporativo tradicional e na outra o intra-empresendo típico. A probabilidade maior seria que as pessoas se localizassem em algum ponto ao longo do *continuum* e não nas extremidades, sendo que dessa forma, seriam suscetíveis aos dois tipos de incentivos e recompensas. A dosagem de cada tipo dependeria da localização que o profissional teria no *continuum* gerente corporativo/intra-empresendo.

Defendemos que a melhor forma de encorajar determinado comportamento seria incentivando-o e reforçando-o positivamente. Desse modo, o comportamento criativo e inovador dos intra-empresendedores deveria ser reforçado ao ser realizado e de acordo com a performance. Queremos dizer com isso que pequenos sucessos deveriam ter pequenas recompensas e grandes sucessos, grandes recompensas. Mas caso a organização desejasse instalar um ambiente intra-empresendedor, em que as pessoas assumissem riscos, qualquer tentativa de intra-empresender deveria ser recompensada para ser reforçada, aumentando a probabilidade de esse comportamento se desenvolver e se propagar.

Um dos incentivos mais importantes que uma cultura empresenedora poderia valorizar é o reconhecimento – pela aceitação do risco, pela criatividade, pelo empenho, independentemente do fracasso ou do sucesso.

Se juntarmos as características de tolerância ao risco, ao fracasso e à ocorrência de erros, percebemos que todos os autores mencionam a importância não só da recompensa àqueles que assumem riscos, mas da aceitação de que erros e fracassos ocorrerão e que devem ser considerados como fontes de aprendizagem.

Dornelas (2003) salienta que não se deve encarar a falha como consequência da incompetência, mas sim vê-la como sinal de experiência, aprendizado e progresso. Nesse sentido, o fracasso deveria ser encarado como uma tentativa de transformar o erro num aprendizado positivo, analisando-se as próprias falhas e as falhas dos demais, para que elas não sejam repetidas.

Vale ressaltarmos que a tolerância ao erro não significaria dizer que qualquer erro seria permitido ou que não haveria monitoramento e avaliação dos intra-empresendimentos. Organizações empresenedoras não deveriam punir alguém por tentar algo novo e errar, mas antes de definir se vale a pena ou não realizar a tentativa, seria necessário saber se a organização tem condições econômica e financeira de suportar o fracasso ou erro e se, em havendo erro ou fracasso, haveria impacto negativo na imagem e na reputação da organização.

Sitkin (1991) argumenta que sucessos constantes podem “cegar” as organizações e, assim, pouco contribuir para os melhoramentos significativos, favorecendo a complacência, a homogeneidade e a aversão ao risco. Dessa forma, o autor defende a ocorrência de

pequenos erros, argumentando que favorecem a diversidade necessária para o estímulo do aprendizado. Para Sitkin, pequenos erros são aqueles que têm resultados incertos, são de pequena escala, sua detecção é clara e têm lugar, em um ambiente restrito dentro da corporação, suficiente para permitir um real aprendizado.

A implicação do estudo de SITKIN (1991) estaria na necessidade da organização criar uma base racional para promover tais erros, isto é, uma cultura que deixasse as pessoas em situação confortável para assumir determinados riscos. Acreditamos que esses pequenos erros teriam influência positiva no desempenho de longo prazo, pois estimulariam menor aversão ao risco, maior busca de informações, reconhecimento de problemas, processamento mais apurado de informações e motivação para adaptação.

Se fizermos uma análise conjunta do que os autores que buscam a caracterização das organizações empreendedoras, comentam sobre a importância do trabalho em equipe, quebra do territorialismo ou “feudos” nas empresas e necessidade de construir *networkings* interna e externamente, percebemos que esses assuntos são tratados por PINCHOT (1989), McCRIMMON (1995), KURATKO e HODGETTS (1998) COZZI e ARRUDA (2004), e HISRICH e PETERS (2004). O trabalho em equipe pode trazer algumas vantagens, entre elas, proporcionar a integração de pessoas de diferentes áreas ou unidades de negócios, colaborando para a interação destas, diminuindo problemas enfrentados em algumas organizações, como proteção das atividades ou conhecimentos considerados de propriedade da área ou unidade de negócio.

Por equipe entendemos um conjunto de pessoas com competências – conhecimentos, habilidades e atitudes – complementares, que estão comprometidas com um propósito comum e são mutuamente responsáveis pelo resultado a ser alcançado. Katzenbach e Smith (1993) definem equipe como:

Uma equipe é formada por um pequeno número de pessoas, com habilidades complementares, que estão comprometidas com um propósito comum, objetivos de performance e metas para as quais elas se mantêm mutuamente responsáveis. (KATZENBACH; SMITH, 1993, p. 112, tradução nossa).

Segundo Manz e Sims (1996), equipes são um grupo que tem uma tarefa distinta com a qual os trabalhadores são capazes de se identificar; são formadas por membros que possuem uma variedade de habilidades relacionadas à tarefa do grupo; possuem um arbítrio em relação a questões como a forma de execução do trabalho, a elaboração de cronograma e a atribuição de tarefas.

Para Fela Moscovici (1994), equipe pode ser definida como:

Um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los de forma compartilhada. A comunicação entre os membros é verdadeira, opiniões divergentes são estimuladas. A confiança é grande, assumem-se riscos. As habilidades complementares dos membros possibilitam alcançar resultados, os objetivos compartilhados determinam seu propósito e direção. Respeito, mente aberta e cooperação são elevados. O grupo investe constantemente em seu próprio crescimento. (MOSCOVICI, 1994, p. 5).

Estas definições possuem em comum algumas características das equipes, tais como objetivo comum, habilidades complementares e possibilidade de tomar decisões. Pinchot (1989) ao abordar a importância do trabalho em equipe menciona os termos ‘equipes transfuncionais’ e “equipes intrapreneur” e os utiliza como sinônimos. Para o autor, essas equipes são compostas por um pequeno número de pessoas, com responsabilidade total pelo desenvolvimento de um intra-empresendimento e que é capaz de resolver muitos dos problemas básicos de uma inovação. A equipe forma sua identidade ao redor do intra-empresendimento e não ao redor de uma área funcional única e mantém o foco consistente sobre as necessidades do intra-empresendimento, resultando na troca de idéias entre especialistas de diferentes áreas e esforços mais consistentes para a continuidade do empresendimento.

Este conceito de PINCHOT (1989) conjuga a importância do trabalho em equipe com a interação das áreas da organização e de possibilitar acesso às pessoas e aos recursos necessários, onde quer que eles estejam.

Podemos verificar abordagem semelhante em MINTZBERG e QUINN (2001), uma vez que não só reconhecem o valor das equipes para a ocorrência do intra-empresendedorismo, mas também abordam outros aspectos importantes que influenciariam o ambiente corporativo empresendedor, como por exemplo, a eliminação de barreiras burocráticas, o acesso a informações, a necessidade de apoio e patrocínio para empresendimento, seja ele uma iniciativa individual ou coletiva. Seria a colocação em prática do denominado pelos autores, estilo “vale tudo” (skunkworks), onde de forma coletiva as barreiras burocráticas seriam imediatamente transpostas em prol de empresendimentos inovadores.

Segundo Kuratko e Hodgetts (1998) as organizações reconheceram o valor das equipes para a realização de intra-empresendimentos e muitas passaram a adotar uma estratégia para o desenvolvimento de equipes empresendedoras. De acordo com Reich (1987) intra-



empreendedorismo não é esfera única de atuação do fundador da organização ou dos gerentes de alto nível hierárquico. Ao invés disso, intra-empreendedorismo está difuso por toda a organização, na qual, experimentação e desenvolvimento ocorrem constantemente, na medida em que há a procura por novos conhecimentos, a partir do que já foi acumulado pelos membros da organização. O autor também ressalta a importância do trabalho em equipe para o sucesso do intra-empreendedorismo:

Em um empreendedorismo coletivo, habilidades individuais são integradas em um grupo; essa capacidade coletiva para inovar passa a ser algo maior do que a soma de suas partes. Com o passar do tempo, à medida que os membros do grupo trabalham através de vários problemas e abordagens, eles aprendem sobre as habilidades uns dos outros. Eles aprendem como podem ajudar uns aos outros a obter um melhor desempenho, com o que cada um pode contribuir para um projeto particular, como podem melhor aproveitar as experiências uns dos outros. Cada participante está constantemente à procura de pequenos ajustes que levarão à uma evolução mais rápida e suave do todo. O resultado líquido de várias adaptações de pequena escala, produzido na organização, é propulsionar o empreendimento para frente. (REICH, 1987, p. 81, tradução nossa).

Apesar de considerarmos que o trabalho em equipe é hoje imprescindível, não quer dizer que ele elimina o trabalho individual e que não corre o risco de apresentar alguns pontos negativos. Como alerta McCrimmon (1995):

Trabalho de equipe é cada vez mais vital simplesmente pela absoluta complexidade da maior parte das atividades dos negócios. Há cada vez menos coisas que uma pessoa possa realizar sozinha, a tal ponto que estamos arriscados a ver trabalho de equipe como outra panacéia. O perigo do trabalho de equipe se tornar moda é que podemos não notar suas armadilhas e esquecer o valor da iniciativa individual (McCRIMMON, 1995, p. 229, tradução nossa).

Apesar de concordarmos com a idéia de que equipes teriam melhores condições de enfrentar os desafios para desenvolver e implementar empreendimentos, não estamos eliminando a participação que indivíduos possam ter. Atuações individuais ainda são desejadas e deveriam ser encorajadas. Outro ponto a ressaltar é que ao nos referirmos a equipes, não estamos afirmando que sua formação seria imutável, qualquer que fosse o objetivo a ser alcançado. Para tarefas em andamento, mais rotineiras e que exigissem coordenação, eficiência, produtividade e qualidade, equipes poderiam no médio prazo permanecer as mesmas, com seus membros sendo responsáveis por garantir o andamento das atividades e também detectar eventuais erros ou possibilidades de melhorias incrementais. Já para atividades empreendedoras, de criação e inovação, as equipes seriam mais mutáveis, de acordo com a necessidade de habilidades para desenvolver determinada

idéia; ou mesmo poderiam ser formadas apenas na hora da implementação da inovação, tendo o intra-empendedor desenvolvido a idéia, até então, sozinho.

Ao analisar os pontos positivos e negativos do trabalho em equipe, também precisamos analisar se a equipe estará trabalhando para gerenciar atividades em andamento, ou para gerar um intra-empendimento e como a cultura da corporação valoriza o conflito.

Uma das maiores críticas ao trabalho em equipe, é que ele poderia levar à conformidade e ao consenso entre membros. Isso ocorreria por diferentes razões, por exemplo, a necessidade de afiliação, medo de entrar em conflito com a opinião de alguém com cargo superior e o medo em relação às mudanças e incertezas do ambiente. Mais uma vez, se a cultura promove e encoraja a diversidade, a criatividade, a participação e o reforço do poder – *empowerment* (HISRICH; PETERS, 2004; KURATKO; HODGETTS, 1998; PINCHOT, 1989; McCRIMMON, 1995), os pontos negativos acima citados poderiam ser minimizados a ponto de não minarem as iniciativas individuais. Em uma cultura empreendedora, mesmo equipes cujos membros estão juntos por alguns anos, que seriam as equipes responsáveis pelas atividades em andamento, são encorajados a apresentar idéias para melhorar os processos, a qualidade; a detectar eventuais defeitos e, se fortalecidos com autonomia e poder, a tomar as devidas ações corretivas, treinar novos membros, definir metas, e resolver conflitos internos.

Retomando o conceito do *continuum* organização burocrática-organização empreendedora, teríamos uma cultura que promoveria participação, iniciativa, conflito de idéias, interação entre áreas ou funções, na medida em que nos aproximássemos da extremidade empreendedora do *continuum*. Na extremidade burocrática, não seria esperada uma visão ampla da empresa ou da própria função, que permitisse perceber o ambiente interno e externo e oferecesse rápidas respostas, ou que a interação entre áreas com troca e produção de conhecimento acontecesse.

Kuratko e Hodgetts (1998) argumentam que o compartilhamento da visão é essencial para uma estratégia que visa à elevada performance, e que essa visão compartilhada requer a identificação de objetivos específicos para estratégias empreendedoras corporativas e programas para atingir estes objetivos. Ao exemplificarem esses objetivos e programas percebemos que o que estariam ressaltando, seria exatamente a importância da existência de um ambiente empreendedor, com valores, políticas e práticas que estimulassem o intra-empendedorismo.

Kuratko, Ireland e Hornby (2001) ressaltam que muitos fatores afetam o sucesso de uma organização ao utilizarem ações empreendedoras para implementarem o intra-empendedorismo como estratégia. Na opinião dos autores, o fator mais importante neste processo refere-se à habilidade organizacional de estabelecer uma visão efetiva e à habilidade dos gestores de maior nível hierárquico de oferecer suporte a ela. Os autores explicam que a visão empreendedora é importante, uma vez que indica o que a organização espera alcançar; o que objetiva ser no futuro. Além disso, alertam para o fato de que as oportunidades presentes no ambiente assim como os padrões de competição entre organizações rivais influenciam a visão de uma dada organização.

Para Kuratko, Ireland e Hornsby (2001), uma visão com significado, que fornecesse sentido para as pessoas envolvidas com a organização, seria facilmente compreendida pelos funcionários ou colaboradores, possibilitaria maior comprometimento e criaria uma sintonia na cultura organizacional que mantém as pessoas unidas de forma a compartilharem conhecimentos. Ressaltam ainda, que uma visão efetiva enfatiza o comprometimento organizacional com a inovação em produtos, processos de mercados, e que a cúpula da organização tem uma grande responsabilidade na formulação da visão, na orientação – *coach* - dos funcionários e colaboradores para enfrentar os desafios organizacionais e para ajudá-los a alcançar mais do que eles pensavam ser possível ao esforçarem-se para ajudar a organização a alcançar sua visão.

Ainda sobre a importância do compartilhamento da visão da organização, e da definição de objetivos organizacionais decorrentes dessa visão, podemos acrescentar a colocação de KURATKO; HORNSBY; NAFFZIGE e MONTAGNO (1993) que defendem a idéia de que a presença de objetivos explícitos é um dos elementos críticos em ambientes intra-empreendedores.

Kuratko, Ireland e Hornsby (2001) elaboram um esquema que compreende os principais fatores citados na literatura, envolvidos na elaboração e implementação de uma estratégia de empreendedorismo corporativo.

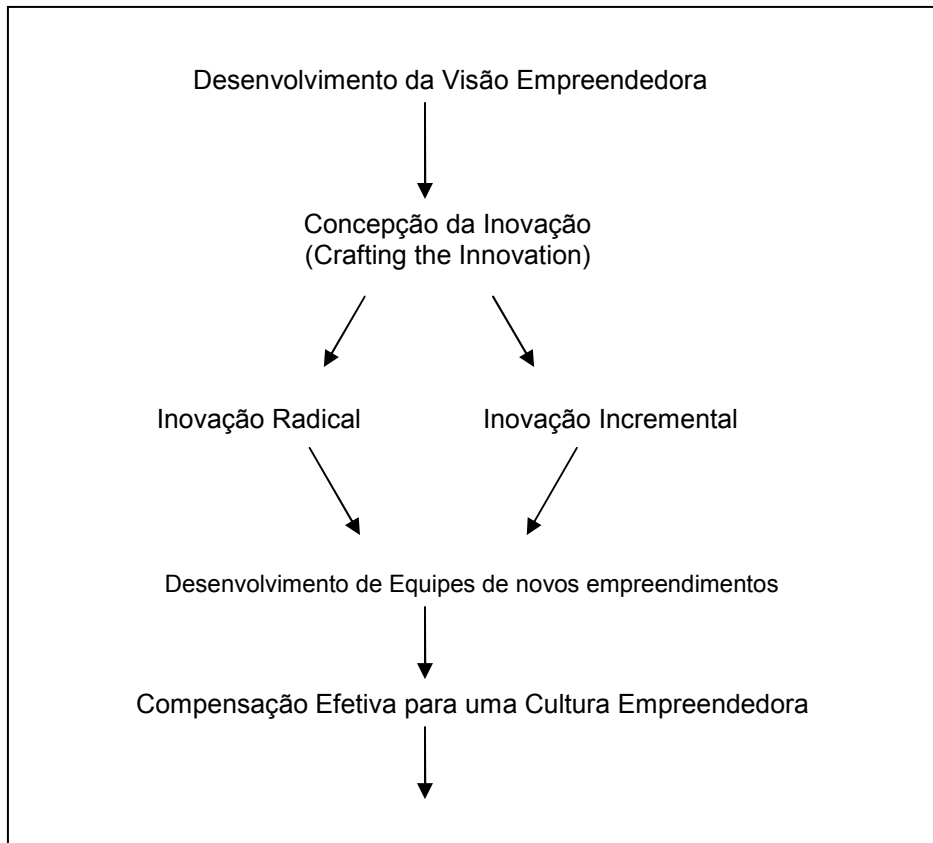


Figura 6: Ações empreendedoras e implementação da estratégia de empreendedorismo corporativo  
 Fonte: KURATKO, IRELAND e HORNBLY (2001) p. 62

Mintzberg e Quinn (2001) classificam a visão como um fator influenciador do sucesso do empreendedorismo corporativo. Para esses autores, administrações empreendedoras projetam visões claras de longo prazo que vão além de simples medidas econômicas; atraem pessoas de qualidade à organização; e dão enfoque a seu impulso criativo e empreendedor.

Os autores ressaltam, explicitamente, um aspecto das organizações que buscam o intra-empreendedorismo, a inovação, que merece destaque. Esse aspecto se refere à origem e à formulação da estratégia na organização empreendedora. Mintzberg e Quinn (2001) defendem um posicionamento em que a formulação estratégica não deve ser uma ação de planejamento e de pensamento separada da execução e da ação prática. Dessa afirmação, poderíamos inferir que a formulação estratégica nas organizações empreendedoras não deveria ficar restrita a um nível organizacional, ou a uma determinada função, ou a um único responsável.

Outros autores não foram tão explícitos em relação a essa questão, mas é possível notarmos na análise realizada das características das organizações empreendedoras, aspectos que tangenciam a questão da formulação da estratégia organizacional ou da participação de diferentes atores nessa formulação.

Para melhor entendimento da questão de origem e formulação de estratégias nas organizações empreendedoras, acreditamos ser importante apresentarmos alguns dos conceitos abordados por BURGELMAN (1983a e b) ao pesquisar a ocorrência do processo de elaboração da estratégia organizacional e sua relação com atividades empreendedoras em organizações já existentes, ou seja, a interação entre o processo estratégico e o intra-empreendedorismo. Burgelman (1983a) baseia-se na idéia de que as grandes organizações precisariam tanto de ordem quanto de diversidade em suas estratégias, visando se perpetuarem. A importância da atividade empreendedora seria fornecer a diversidade requerida.

O autor argumenta que podem ocorrer em uma organização dois processos de formação da estratégia organizacional a partir de dois comportamentos distintos: induzido e autônomo. Para ilustrar esse modelo de formação estratégica compreendendo os dois processos, Burgelman propõe o esquema apresentado abaixo, na figura 7.

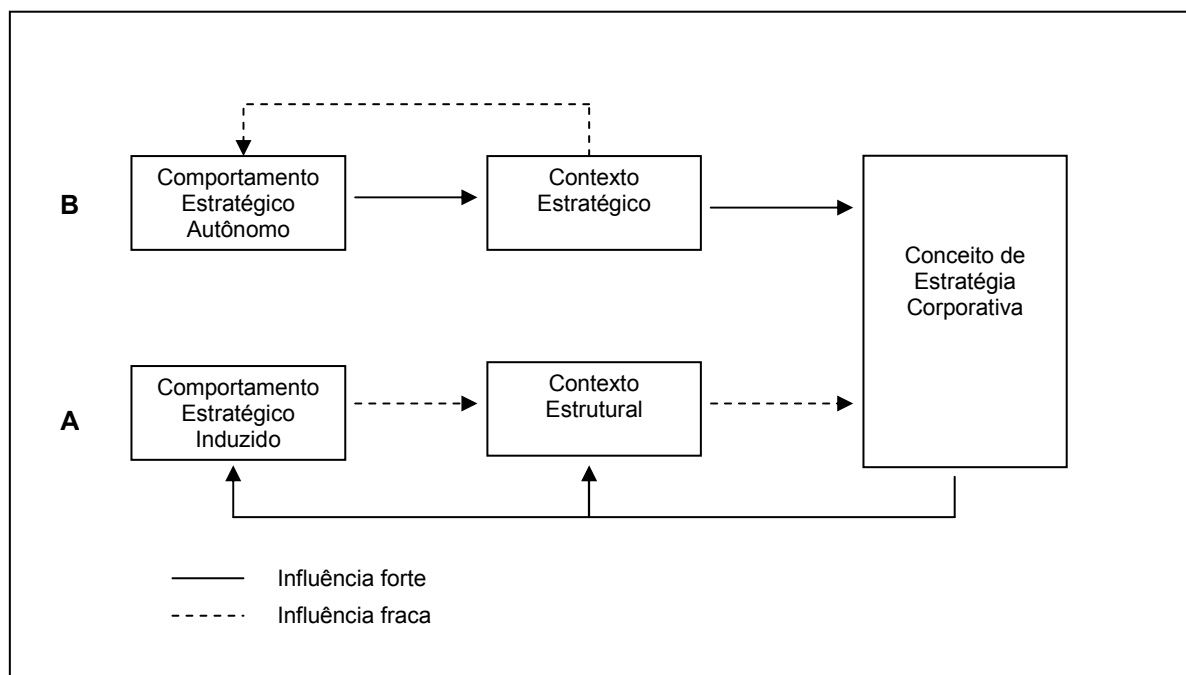


Figura 7: Modelo de interação entre o comportamento estratégico, o contexto corporativo, e o conceito de estratégia.

Fonte: BURGELMAN, 1983a, p. 1351, tradução nossa.

No processo estratégico “A” (parte inferior da figura), denominado por Burgelman (1983b) de “Loop do Comportamento Estratégico Induzido”, o *conceito de estratégia corporativa* induz a maior parte, embora não a totalidade, das atividades organizacionais. Sendo assim, o *comportamento estratégico induzido* é direcionado pelas orientações estratégicas já

existentes na organização - ou seja, pelo *conceito de estratégia corporativa* corrente -, no seu relacionamento com o ambiente externo na busca por novas oportunidades de negócio. As possíveis proposições de novos projetos ou atividades seriam feitas por gestores de níveis hierárquicos mais baixos, que precisariam obter o apoio de seus superiores para que esses encaminhassem as proposições aos níveis hierárquicos mais elevados. Burgelman (1983a, 1984) enfatiza que esse é um processo altamente político, no sentido de que os gestores dos níveis mais baixos percebem que suas carreiras dependem de proposições que estejam alinhadas ao processo estratégico definido; e os gestores dos níveis mais elevados analisam as propostas à luz do sistema de avaliação e recompensas da organização. O autor acrescenta, ainda, que os erros são eliminados pela estrutura e o sistema continua a operar consistentemente com o *conceito de estratégia corporativa*.

O *contexto estrutural* tem como objetivo manter os níveis operacionais em linha com o *conceito de estratégia corporativa* vigente. Compreende mecanismos administrativos que os membros do nível hierárquico mais elevado – o *top management* – podem manipular para influenciar os interesses percebidos dos atores estratégicos do nível operacional e médio. Como Burgelman (1983a, 1984) expressa, “Por meio da manipulação do contexto estrutural, a alta gestão pode influenciar o tipo de proposições que serão definidas e receberão impulso.” (BURGUELMAN, 1983b, p.64, tradução nossa). O *contexto estrutural* intervém na relação entre o *comportamento estratégico induzido* e *conceito de estratégia*, e opera como um mecanismo de seleção – um mecanismo de redução da diversidade.

De acordo com Burgelman (1983a, 1984), no “Loop do Comportamento Estratégico Induzido”, que podemos considerar o *loop* da estratégia deliberada, poderão ocorrer inovações incrementais, mas dificilmente uma combinação radical de recursos produtivos será estimulada.

No processo estratégico “B” (parte superior da figura), denominado por Burgelman (1983b) de “Loop do Comportamento Estratégico Autônomo”; a influência do *conceito de estratégia corporativa* é reduzida, pois o *comportamento estratégico autônomo* não se enquadra nas diretrizes estratégicas anteriormente estabelecidas. Para Burgelman (1983a, 1984) o *comportamento estratégico autônomo* seria equivalente à atividade intra-empresarial.

[...] comportamento estratégico autônomo não se enquadra nas categorias existentes utilizadas no planejamento estratégico da firma: ele não se encaixa no conceito vigente de estratégia. Por meio de tal comportamento estratégico, novos segmentos do ambiente são representados e o ambiente da firma redefinido. Sob a perspectiva da firma, o comportamento estratégico autônomo provê a matéria-prima - a diversidade necessária – para a

renovação estratégica. Dessa forma, o comportamento estratégico autônomo é conceitualmente equivalente à atividade empreendedora – gerando novas combinações de recursos produtivos – na firma. Ele fornece as bases para a inovação radical sob o ponto de vista da firma. [...], o empreendedorismo corporativo será identificado com o loop do comportamento estratégico autônomo do modelo. (BURGELMAN, 1983a, p. 1350, tradução nossa)

Burgelman (1984) alerta que o *comportamento estratégico autônomo* toma forma fora do *conceito de estratégia* vigente. Assim, para obter sucesso, seria necessário que fosse aceito pela organização e que fosse integrado ao *conceito de estratégia*. O processo pelo qual isso poder ser realizado foi identificado pelo autor como o processo de determinação do *contexto estratégico*. Esse processo envolve a ação dos gerentes médios no sentido de questionarem o *conceito de estratégia* vigente e de procederem a uma racionalização retroativa para convencerem a alta gestão de que iniciativas autônomas bem sucedidas se acomodam ao que se entende como sendo a estratégia da organização (BURGELMAN, 1984; PRADO JUNIOR, 2003b).

Ao analisarmos o “Loop do Comportamento Estratégico Autônomo”; podemos considerá-lo o loop da estratégia emergente, uma vez que há uma forte influência do comportamento autônomo sobre o contexto estratégico e desse sobre o conceito de estratégia corporativa (PRADO JUNIOR, 2003b).

Analisando o modelo de interação entre o comportamento estratégico, o contexto corporativo, e o conceito de estratégia de BURGELMAN (1983a e b, 1984), podemos inferir que as organizações empreendedoras seriam mais propícias a apresentarem a existência de formulação de estratégias de modo emergente.

Conforme mencionamos, Burgelman (1983a e b) ressalta que as grandes organizações necessitam tanto da diversidade quanto da ordem para continuarem suas atividades, e o intra-empreendedorismo seria capaz de propiciar a requerida diversidade. Essa afirmação está em sintonia com a abordagem das “organizações ambidestras” e com a existência de um *continuum* no qual as extremidades são compostas por organizações extremamente burocráticas e por organizações fundamentalmente empreendedoras.

Após apresentarmos esse conjunto de comportamentos, práticas, estratégias e valores culturais, que consideramos como principais na caracterização das organizações empreendedoras, voltamos a enfatizar que não existe um padrão ideal a ser seguido por todas as organizações que busquem estimular o intra-empreendedorismo. Buscamos realizar um delineamento das principais práticas e posicionamentos intra-empreendedores,

de acordo com a extensa revisão bibliográfica realizada. Também ressaltamos que a opção pela adoção de práticas e posicionamentos relacionados ao intra-empendedorismo, não significa o abandono de práticas e posicionamentos considerados características de uma organização burocrática tradicional.

A seguir, apresentamos um quadro síntese das principais características da organização empreendedora.

Características	Ações e Autores
Sistema de Recompensas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recompensas adequadas para o incentivo do comportamento empreendedor:               <ul style="list-style-type: none"> <li>· realçar a aceitação do risco, reconhecer resultados alcançados e fornecer feedback</li> <li>· diferentes mecanismos: tempo e capital discricionário, reconhecimento, premiação, recompensas monetárias.</li> </ul> </li> <li>• Reconhecimento de grandes e pequenos sucessos.</li> <li>• Reconhecimentos individuais e de equipes.</li> </ul> <p>Autores</p> <p>GALBRAITH (1982), FRY (1987), REILLY e DiANGELO (1987), MCGINNIS e VERNEY (1987), KURATKO, MONTAHNO e HORNBLY (1990), NICHOLHAS (1993), KURATKO E HODGETTS (1998), BIRLEY e MUZYKA (2001), DORNELAS (2003) e HISRICHE e PETERS (2004).</p>
Disponibilidade de Recursos: tempo e dinheiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidade de recursos discricionários para explorar e desenvolver novas idéias.</li> <li>• Possibilidade dos membros da organização utilizarem partes de seu tempo para empreendimentos.</li> <li>• Intracapital – fundo disponível para explorar e desenvolver inovações, fornecendo-lhe o tempo necessário para amadurecimento.</li> </ul> <p>Autores</p> <p>GALBRAITH (1982), FRY (1987), REILLY e DiANGELO (1987), PINCHOT (1989), KURATKO, MONTAHNO e HORNBLY (1990), KURATKO e HODGETTS (1998), BIRLEY e MUZYKA (2001), DORNELAS (2003) e HISRICHE e PETERS (2004).</p>

Quadro 3: Síntese das características de uma organização empreendedora (1/4)

Fonte: Elaboração nossa



Características	Ações e Autores
Tolerância ao risco, ao fracasso e a erros e ocorrência de aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pré-requisito para a inovação – aceitação do fracasso e do erro como parte da trajetória, e inerentes a atividades que envolvem riscos.</li> <li>• Não comprometimento da carreira dos profissionais da organização devidos a erros e fracassos administrados.</li> <li>• Existência de uma organização de aprendizagem para que tanto a corporação quanto seus membros aprendessem e se desenvolvessem</li> </ul> <p>Autores</p> <p>FRY (1987), REILLY e DiANGELO (1987), KURATKO, MONTAHNO e HORNBY (1990), NICHOLHAS (1993), MCCRIMMON (1995), KURATKO e HODGETTS (1998), BIRLEY e MUZYKA (2001), COZZI e ARRUDA (2004) e HISRICH e PETERS (2004).</p>
Patrocínio para os intra-empresendedores Apoio de níveis hierárquicos superiores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometimento dos níveis hierárquicos mais elevados</li> <li>• Reconhecer a necessidade do patrocínio ou da defesa de idéias promissoras em relação a aspectos presentes no funcionamento da organização.</li> <li>• Facilitar o caminho para os intra-empresendimentos, de forma a contornar barreiras burocráticas e/ou obter recursos.</li> </ul> <p>Autores</p> <p>GALBRAITH (1982), FRY (1987), KURATKO, MONTAHNO e HORNBY (1990), KURATKO e HODGETTS (1998), DORNELAS (2003) e HISRICH e PETERS (2004).</p>
Liberdade, autonomia e <i>empowerment</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liberdade para intra-empresendedores, individuais ou equipes, gerenciarem seus empreendimentos.</li> <li>• Existência de valores como respeito e confiança nas pessoas.</li> <li>• Encorajamento para as pessoas agirem.</li> <li>• Estímulo à descentralização do poder.</li> </ul> <p>Autores</p> <p>FRY (1987), PINCHOT (1989), KURATKO, MONTAHNO E HORNBY (1990), NICHOLHAS (1993), KURATKO e HODGETTS (1998), BIRLEY e MUZYKA (2001), DORNELAS (2003) e COZZI e ARRUDA (2004).</p>

Quadro 3: Síntese das características de uma organização empreendedora (2/4)

Fonte: Elaboração nossa

Características	Ações e Autores
Formação e atuação em equipes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estímulo ao trabalho em equipe, assim como contribuições individuais, como formas igualmente válidas para desenvolvimento de intra-empresendimentos</li> <li>• Existência de equipes multifuncionais, com responsabilidade pelos intra-empresendimentos e autonomia de atuação</li> <li>• Formação de equipes, de acordo com a necessidade, para facilitar desenvolvimentos e acesso às informações.</li> <li>• Formação da equipe independe da área de origem ou do nível hierárquico de seus membros</li> </ul> <p>Autores</p> <p>PINCHOT (1989), KURATKO e HODGETTS (1998), MINTZBERG e QUINN (2001), BIRLEY e MUZYKA (2001), DORNELAS (2003) e HISRICHE e PETERS (2004).</p>
Não existência de Territorialismos e possibilidade de intra-empresendedorismo por toda a organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de valores como a crença que todos podem ser criativos e contribuir.</li> <li>• Permissão para que o desenvolvimento de idéias cruze as fronteiras da organização, como áreas, setores e unidades de negócio.</li> <li>• Possibilidade de utilização de recursos de qualquer área, setor ou unidade da organização, ou mesmo de fornecedores externos.</li> <li>• Estímulo à construção de <i>networking</i> interna e externa e à comunicação informal.</li> <li>• Encorajamento para que as pessoas contornem a burocracia e os processos rígidos.</li> <li>• Existência de equipes multifuncionais.</li> <li>• Importância da alta administração na priorização do intra-empresendedorismo como uma importante prática para o negócio.</li> <li>• Criação de uma cultura de incentivo à experimentação e tolerância ao erro.</li> </ul> <p>Autores</p> <p>GALBRAITH (1982), PINCHOT (1989), KURATKO, MONTAHO e HORNBY (1990), MCCRIMMON (1995), KURATKO e HODGETTS (1998), MINTZBERG e QUINN (2001), DORNELAS (2003), COZZI e ARRUDA (2004) e HISRICHE e PETERS (2004).</p>
Foco de Longo Prazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estímulo ao foco de longo prazo, possibilitando tempo para desenvolvimento e maturação do intra-empresendimento.</li> <li>· reconhecimento do espaço de tempo realista para inovação.</li> <li>· existência de capital paciente – fundo que fornece o tempo necessário para amadurecimento do empresendimento.</li> <li>• Estabelecimento de uma longa linha de tempo para avaliar o sucesso de intra-empresendimento.</li> </ul> <p>Autores</p> <p>GALBRAITH (1982), FRY (1987), PINCHOT (1989), MINTZBERG e QUINN (2001), e HISRICHE e PETERS (2004).</p>

Quadro 3: Síntese das características de uma organização empresendadora (3/4)

Fonte: Elaboração nossa

Características	Ações e Autores
Compartilhamento de informações e metas organizacionais e conhecimento da organização e mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento da organização – estratégia e metas.</li> <li>• Estabelecimento de metas explícitas, de comum acordo entre gestores e funcionários, colaboradores.</li> <li>• Facilidade de acesso às informações.</li> <li>• Implementação de sistema de comunicação pautado pela consistência entre o discurso e a prática, em todos os níveis, reforçando os valores, a missão, a visão e o sentimento de motivação.</li> </ul> <p>Autores</p> <p>FRY (1987), McGINNIS e VERNEY (1987), KURATKO e HODGETTS (1998), DORNELAS (2003) e COZZI e ARRUDA (2004).</p>
Compartilhamento da Visão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição e compartilhamento da visão organizacional com todos os seus membros</li> </ul> <p>Autores</p> <p>KURATKO E HODGETTS (1998), MINTZBERG e QUINN (2001) e COZZI e ARRUDA (2004).</p>
Participação Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração entre planejamento e execução; formulação e implementação.</li> <li>• Estratégia e direção criadas por meio da escolha e exploração de oportunidades.</li> </ul> <p>Autores</p> <p>NICHOLHAS (1993), MINTZBERG e QUINN (2001), BIRLEY e MUZYKA (2001), e COZZI e ARRUDA (2004).</p>

Quadro 3: Síntese das características de uma organização empreendedora (4/4)

Fonte: Elaboração nossa

O conjunto de características da organização empreendedora aqui apresentados, embora amplo e englobando diversos autores que abordam os temas relacionados ao intra-empendedorismo, não esgota todas as práticas, estratégias, valores e características culturais que uma organização empreendedora poderia ter. Contudo, o referencial teórico analisado nos fornece parâmetros para analisarmos as organizações em geral, independentemente do setor em que se situam. Esse referencial teórico nos orientará na realização da pesquisa empírica, ao procedermos à análise das organizações não-governamentais (ONGs) tomadas como objeto.

Na sequência, objetiva-se conceitualizar o termo organização não-governamental e abordar o contexto no qual atua, identificando principais características e desafios enfrentados por essa organização, com base na literatura revisada sobre os temas, ONGs e terceiro setor.

### **3 ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS (ONGs) – CONCEITO E CONTEXTO**

Esta seção visa a esclarecer os conceitos utilizados neste trabalho sobre Terceiro Setor e Organizações Não-Governamentais (ONGs). Além disso, uma vez que estaremos trabalhando com ONGs, um dos tipos de organizações que compõem o terceiro setor, é necessário apresentarmos alguns aspectos conceituais que consideramos importantes para o entendimento da discussão da definição e da conceituação do chamado “Terceiro Setor” e das Organizações Não-Governamentais.

Os temas terceiro setor e organizações não-governamentais (ONGs) têm sido discutidos e comentados nos últimos anos (ALVES, 2002a e b; BARROS, 2002; DINIZ MATTOS, 2002; HUDSON, 1999). Houve, inclusive aumento de interesse e presença do assunto no meio acadêmico, particularmente, no campo da administração, e na mídia (ALVES, 2002<sup>a</sup>; BARROS, 2002; FERNANDES, 1994; MARÇON; ESCRIVÃO FILHO, 2001; VOLTOLINI, 2004). Apesar do fato de esses termos estarem sendo mais debatidos, podemos perceber que ainda existem várias dificuldades relacionadas à definição homogênea de seus significados e, como ALVES (2002a) demonstra, dos diferentes discursos que podem estar por trás desses termos. Há, ainda, muito o que se pesquisar para que possamos realmente entender o funcionamento e as características das organizações que compõem o chamado terceiro setor (ANDRADE, 1997; HUDSON, 1999; MARÇON; ESCRIVÃO FILHO, 2001; SALAMON, 1997; RODRIGUES, 2004a; SALVATORE, 2004; TAVARES, 2000).

#### **3.1 Trajetória do terceiro setor e das ONGs**

Até a Segunda Guerra Mundial, as organizações voluntárias e de caridade permaneceram como as principais mantenedoras dos serviços de ajuda às populações carentes. À medida que as provisões do Estado aumentavam, passando o Estado a assumir os serviços sociais básicos, o papel do setor voluntário era visto como suplementar às provisões do Estado e não como um sistema paralelo como tinha sido classificado anteriormente (DINIZ; MATTOS, 2002; HUDSON, 1999).

No final dos anos 50 até meados dos anos 60, o papel do terceiro setor foi reduzido, à medida que o Estado oferecia serviços e atendimento mais completo (*Welfare State*). O governo era o ator principal, e durante um certo tempo, o terceiro setor atuou em um segundo plano (HUDSON, 1999; KISIL, 1997). No entanto, no início dos anos 70, o terceiro

setor começou novamente a exercer influência à medida que novas necessidades eram identificadas e que novos meios de arrecadação precisavam ser estabelecidos. A primeira crise do petróleo, em 1973, e a crise do *Welfare State* na década seguinte comprometeram a capacidade dos governos em atender às demandas da sociedade, principalmente, no Terceiro Mundo, que enfrentava a crise da dívida externa, seguida de problemas causados pela estagnação do crescimento econômico, o que praticamente inviabilizou a atuação do Estado como financiador do desenvolvimento. Dessa forma, as sociedades tiveram de criar alternativas para a crescente ausência dos investimentos do Estado, principalmente, em saúde, educação e transporte. A busca dessas alternativas tornou-se, então, questão de sobrevivência (ALVES, 2002b; DIAS; RODRIGUES, 2002; DINIZ; MATTOS, 2002; HUDSON, 1999; KISIL, 1997).

Ampliando a discussão das crises que levaram à diminuição do papel do Estado e ao crescimento da atuação das organizações sem fins lucrativos, podemos recorrer às análises de SALAMON (1997), que identifica seis pontos que contribuíram para essa situação:

- a) A crise do moderno *Welfare State* – a redução do crescimento econômico global nos anos 70 e 80 evidenciara que os encargos para o fornecimento de mecanismos de bem-estar social excediam em muito a capacidade do público de pagar por eles.
- b) A crise do desenvolvimento – a crise do petróleo nos anos 70, seguida da recessão no início dos anos 80 comprometeram sobremaneira o crescimento global e contribuíram para o aumento da pobreza particularmente nos países do Terceiro Mundo, onde praticamente se exauriu a capacidade do Estado de continuar financiando o desenvolvimento.
- c) A crise do meio ambiente global, manifestada nos países desenvolvidos e nos países em desenvolvimento, que levou à degradação crescente do meio ambiente e tornou evidente a inexistência de políticas públicas adequadas para enfrentar aquela série de novos problemas. As soluções não mais estariam circunscritas a países, mas crescia o sentimento de se tratarem de problemas de dimensões mundiais.
- d) A crise do socialismo e o fim dos regimes comunistas ensejaram a busca por novas formas de suprimento das demandas sociais e econômicas, não-atendidas pelo esgotamento do modelo de planejamento estatal.
- e) A revolução das comunicações, a partir dos anos 70 e 80 que potencializou a disseminação do uso de computadores, comunicação via satélite e de demais tecnologias, o que possibilitou troca de experiências e a intensificação da conectividade entre ativistas de várias partes do mundo.

- f) O crescimento mundial que fez com que as populações urbanas crescessem, formando uma densa classe média, cuja ascensão e busca por atendimento de suas reivindicações – uma revolução burguesa – foi crucial no desenvolvimento das organizações sem fins lucrativos.

O impacto das transformações processadas sobretudo desde o fim da Segunda Guerra Mundial, deu-se de forma diversa nos países “desenvolvidos” quando comparados aos países mais pobres, os chamados países “em desenvolvimento”. Os ciclos descompassados de crescimento, bem como o processo mais longo de consolidação da democracia nos países em desenvolvimento, podem explicar em parte a evolução, a natureza e as características gerais da atuação do terceiro setor nesses países. Enquanto nos países desenvolvidos o papel do terceiro setor evoluiu para uma atuação mais pautada por ações ligadas à filantropia, nos países em desenvolvimento, como o Brasil, a atuação do terceiro setor evoluiu do assistencialismo à solidariedade e mais recentemente para a necessidade de projetos inovadores, auto-sustentáveis, de geração de emprego e renda e promoção do desenvolvimento comunitário.

Segundo Fernandes (1994), a atividade associativa ganha impulso nos anos 70 e acelera dos 80 para cá. Nesta época, as ONGs começam a ter maior importância no espectro do terceiro setor no Brasil, “(...) Uma nova forma institucional ganha corpo no período e introduz um estranho neologismo reconhecido hoje nas mais diversas línguas nacionais – ‘Organizações Não-Governamentais’, as ‘ONGs’.” (FERNANDES, 1994, p. 16). Nos anos 70 e 80, os movimentos sociais, as associações civis e as ONGs estão intimamente associados, reforçando-se mutuamente numa dinâmica poderosa.

Os movimentos, associações e ONGs afirmaram a sua vocação rompendo explicitamente com o ‘assistencialismo’. Mesmo quando originárias desta tradição, que foi o caso para muitas organizações de Igreja, a intenção e a retórica visavam deixá-la de lado e para trás. A insistência na ruptura levou mesmo a que se atribuísse às práticas assistenciais um valor negativo. (FERNANDES, 1994, p. 128-129).

O predomínio da expressão “organizações não-governamentais” (ONGs) vem da Europa continental (FERNANDES, 1997), cuja origem está na nomenclatura do sistema de representações das Nações Unidas. Chamou-se assim às organizações internacionais para justificar uma presença formal na Organização das Nações Unidas – ONU. Com a formulação de programas de cooperação internacional para o desenvolvimento estimulado pela ONU, nas décadas de 1960 e 1970, cresceram na Europa Ocidental ONGs destinadas a promover projetos de desenvolvimento no Terceiro Mundo. Formulando ou buscando

projetos em âmbito não-governamental, as ONGs européias procuraram parceiros mundo afora e acabaram por fomentar o surgimento de ONGs nos continentes do hemisfério sul.

Assim, ainda que designe uma característica geral do campo em questão, que é justamente sua natureza não-governamental, o termo “ONG” no Brasil está mais associado a um tipo particular de organização, surgida aqui a partir da década de 1970, no âmbito do sistema internacional de cooperação para o desenvolvimento. Sua origem no período autoritário e seu horizonte internacionalizado numa época de exacerbação dos embates ideológicos globais resultaram numa ênfase na dimensão política das ações aproximando-as do discurso e da agenda das esquerdas. (FERNANDES, 1997, p. 26).

Com base no contexto pós-guerra e nas idéias de expansão dos benefícios do desenvolvimento, para os países subdesenvolvidos, preconizadas pelos países desenvolvidos por meio dos programas de cooperação internacional formulados pelas Nações Unidas, as Organizações Não-governamentais Internacionais (“ONGs do Norte”) foram estruturadas e obtiveram uma notável expansão por todas as partes do mundo capitalista, pelo apoio técnico e financeiro aos projetos desenvolvidos por Organizações Não-governamentais de países subdesenvolvidos (“ONGs do Sul”) (CARVALHO, 2000; DINIZ; MATTOS, 2002; FERNANDES, 1997; MENDES, 1999). Segundo Fernandes (1994), as ONGs tornaram-se um fenômeno massivo na América do Sul a partir da década de 1970. As ONGs constroem-se e consolidam-se à medida que se cria e fortalece o amplo e diversificado campo das associações civis, sobretudo depois dos anos 70, processo que passa a caminhar em progressão geométrica pelas décadas de 80 e 90 (FERNANDES, 1994; TACHIZAWA, 2002). Segundo Tachizawa (2002), 60% das ONGs foram legalmente fundadas a partir de 1985, com 15,4% tendo sido criadas a partir dos anos 90.

No Brasil, as ONGs, historicamente, começaram a existir em anos de regime militar acompanhando um padrão característico da sociedade brasileira, onde o período autoritário convive com a modernização do país e com o surgimento de uma nova sociedade organizada, baseada em ideários de autonomia em relação ao Estado, em que sociedade civil tende a confundir-se, por si só, com oposição política. (TACHIZAWA, 2002, p. 25).

Alves (2002a) comenta que o tema organizações não-governamentais, na América Latina,

[...] foi adotado para designar organizações que surgiram dos movimentos sociais e das lutas contra as ditaduras que se instalaram no continente durante os anos 60 e 70 [...]. Isso faz com que o termo ONG tenha, na América Latina, uma conotação muito mais politizada do que em outras partes do mundo. (ALVES, 2002a, p. 36).

Ainda em relação ao crescimento da atuação das ONGs nos anos 60 e 70, podemos citar os depoimentos de ASHOKA e MCKINSEY (2001) e as considerações levantadas por

THOMPSON (1997) visando aprofundar o conhecimento sobre ONGs. Particularmente na década de 70, onde se intensificava a ação de repressão no regime militar, surgem organizações que predominantemente posicionavam-se de forma autônoma em relação ao governo. De acordo com Ashoka e McKinsey (2001):

[...] Ao contrário dos períodos anteriores, em que as organizações vinculavam-se ao Estado tanto administrativamente, quanto economicamente, com o surgimento das ONGs o vínculo passa a ser com as agências e instituições financiadoras internacionais. (ASHOKA, McKINSEY, 2001, p. 15).

Thompson (1997) realizou uma pesquisa com o objetivo de entender o fenômeno das ONGs em alguns países da América Latina. A justificativa para tal trabalho era que as ONGs haviam surgido com muita força nas décadas de 1960 e 1970, dotadas de uma presença importante publicamente, e com o apoio considerável de diferentes agências de cooperação internacional. Thompson chegou às seguintes conclusões (THOMPSON, 1997, p. 43 - 44):

- a) As ONGs representavam formas de ação política que se opunham ao autoritarismo. Havia surgido em um contexto de regimes militares, como alternativa ao fechamento do sistema político, e seu principal propósito era o de manter espaços de ação cidadã e de defesa de certos valores democráticos.
- b) Aparecia claramente a idéia de que as ONGs eram núcleos de energia social que transcendiam o nível corporativo das suas orientações de ação e destinavam-se a favorecer a participação dos excluídos, dotados de uma forte identificação com os setores populares, as “bases” sociais.
- c) Total autonomia das ONGs com relação ao Estado; a sua independência do poder político. A ênfase no protagonismo das bases, independente do sistema político-institucional, delineava, por um lado, um cenário marcado pela ruptura entre as demandas e as necessidades dos setores populares e, por outro lado, a institucionalidade política. O micro e o macro não tinham conexão possível e, mais ainda, era preferível evitá-la.
- d) Capacidade de as ONGs de fazerem política de uma maneira diferente, não através dos tradicionais canais institucionais da democracia, mas, sim, em estreita vinculação com os novos movimentos sociais emergentes, como os da mulher, os de direitos humanos, ecologia, associações de bairro etc.

Fernandes (1994) explicita uma importante característica das ONGs nos anos 70 e 80, não-mencionada por THOMPSON (1997), mas que mencionamos neste trabalho por meio das idéias de outros autores (ASHOKA; McKINSEY, 2001; CARVALHO, 2000; DINIZ; MATTOS,



2002; MENDES, 1999). Ela diz respeito à importância das fontes externas de financiamento, que influenciaram o desenvolvimento das ONGs na América Latina.

Os movimentos sociais dos anos 70 e 80 desenvolveram-se à margem das fontes de recursos locais. Evitavam relações com o Estado e não eram parceiros das empresas privadas. Apoiadas em mobilizações voluntárias em situações locais, não exploravam tampouco as potencialidades do mercado como um veículo de comunicação. [...] 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. [...]

Mais que o dinheiro, portanto, foram o conceito e a forma institucional que passaram pelos caminhos inusitados dos financiamentos não-governamentais. É desta relação, inclusive, que surgiram as ONGs. (FERNANDES, 1994, p. 79).

As agências de cooperação internacionais aproveitaram estes parceiros locais, que tinham o mínimo de infra-estrutura para formularem e acompanharem projetos e prestarem contas. No entanto, as agências internacionais preferiam projetos específicos aos apoios institucionais, uma vez que precisavam lidar com organizações que, na maior parte das vezes, tinham se formado há pouco tempo, e estavam preocupadas em atingir os fins da cooperação. Preferiam apoiar projetos, ao invés de apoiar as ONGs em si, reforçando a lógica pragmática dentro dessas novas entidades.

Outros aspectos influenciaram a caracterização das ONGs na América Latina:

- a) as agências de cooperação eram muito diversas entre si, pois refletiam a variedade das tradições civis em seus países de origem. Por exemplo: dos Estados Unidos de onde chegavam fundações privadas apoiadas em uma cultura de filantropia empresarial; e
- b) a organização de ONGs em função de temas e mandatos específicos, como, por exemplo, refugiados, prevenção à Aids e outros.

Diante de um quadro tão segmentado, as ONGs latino-americanas acostumaram-se ao relacionamento com múltiplos parceiros internacionais, cada um com sua língua, suas redes de relacionamento preferencial, suas prioridades, suas facilidades e suas dificuldades próprias. (...) ao lado da forma segmentar, a cooperação internacional reforçou um padrão de pensamento em que as carências, mais do que a rentabilidade, devem ser a referência primeira na definição das prioridades sem fins lucrativos e não-governamentais. (FERNANDES, 1994, p. 81 e 85).

A partir de meados dos anos 80, podemos identificar alterações em âmbito mundial que impactaram os movimentos do terceiro setor de diversos países e, mudanças nos movimentos sociais e nas ONGs, no Brasil. Em termos mundiais,

Em meados de 80 a abertura política e econômica de países do Leste europeu e as crises sociais no continente africano levaram as fundações internacionais e órgãos de cooperação a redirecionar parte de seus recursos para financiar programas de desenvolvimento naquelas áreas do mundo, forçando as organizações latino-americanas a buscarem alternativas para sua sustentabilidade. Paralelamente, os recursos governamentais tornaram-se mais escassos. (ASHOKA; McKINSEY, 2001, p. 14 - 15).

Fernandes (1994 e 1997) menciona que, no final dos anos 80, início dos anos 90, começam a acontecer algumas mudanças no chamado “terceiro setor”. Segundo o autor, no final dos anos 80 é possível perceber que os movimentos sociais, e as ONGs sofriam de um problema de isolamento, tanto das elites e do governo, quanto dos pobres, para quem teoricamente, deveriam contribuir com suas ações.

[...] rompendo com as formas tradicionais de ajuda mútua e de assistência, criavam uma distância não-intencional com as maiorias pobres; combatendo as empresas e o governo, afastavam-se das elites. Isolados das massas e das elites, chegaram ao limite de seus potenciais mobilizadores, o que é perceptível numa série de documentos. O clima promissor, de conotações quase messiânicas, característicos dos anos 70, dava lugar, no final dos anos 80, a uma consciência de ‘crise de paradigmas’. E, no entanto, a década seguinte trouxe uma série progressiva de sinais vitais do que estamos chamando o terceiro setor. As interações multiplicaram-se em vários sentidos, ultrapassando antigas barreiras. (FERNANDES, 1994, p. 131).

Ao analisar a trajetória das ONGs, Tenório (2004), descreve alguns desafios enfrentados pelas ONGs da América Latina, dadas as mudanças de fluxo internacional de capital e dos movimentos nacionais do terceiro setor. Como vimos, até o final da década de 80, todo o circuito de relações das ONGs na América Latina era caracteristicamente não-governamental e correspondia a um crescimento das atividades das ONGs também no hemisfério norte. A partir dos anos 90, as ONGs se vêem diante dos seguintes desafios:

- sair do micro para o macro, isto é não limitar suas ações a microrregiões e, sim, contribuir com sua experiência para o desenvolvimento macro;
- sair do privado para o público, deixando de atuar na clandestinidade para atuar de forma mais transparente, divulgando ao público o que são, por que lutam, o que propõem; e
- passar da resistência à proposta, ou seja, da ação contra o Estado e à margem para uma ação participante. (TENÓRIO, 2004, p. 14).

Tornava-se fundamental para as ONGs buscar um novo realinhamento que pudesse fazer frente ao problema da redução dos fluxos internacionais de recursos, agora tendo que ser repartidos por mais regiões do mundo. É igualmente nos anos 90 que se forja a identidade e os rumos dos movimentos sem fins lucrativos no Brasil (ASHOKA; McKINSEY, 2001).

As ONGs enfrentariam o desafio que, ao mesmo tempo, constituiria uma oportunidade de conquistar novos espaços, de estabelecer diálogo com os setores governamental e empresarial, para a obtenção de fontes diversificadas de financiamentos. Na discussão do papel da empresa privada junto à sociedade e das propostas de reformulação do Estado, as ONGs poderiam se beneficiar e tomar a iniciativa em parceria com estes setores. Para Tenório (2004), o papel principal das ONGs, na década de 90, estaria centrado na colaboração com o Estado para a democratização da sociedade e em buscar propor uma nova lógica do capital, restabelecendo o público em vez do Estatal.

Ao analisar a trajetória do terceiro setor no Brasil, Ashoka e McKinsey (2001), apontam dois fatores para sua expansão. O primeiro fator abordado é que, a partir da década de 90, empresas brasileiras e multinacionais iniciaram um processo de atuação na área social. À medida que as empresas foram ganhando experiência e contato com a realidade social do país e com os projetos sociais, passaram a constituir suas próprias fundações empresariais, além de continuarem a atuar em parcerias. Ashoka e McKinsey defendem a idéia de que o fato de as empresas passarem a atuar em projetos sociais influenciou significativamente o desenvolvimento das organizações da sociedade civil (OSCs).

Se numa primeira fase tais organizações se estruturam gerencialmente para responder à lógica do setor público e, posteriormente, das fundações internacionais, nos últimos anos foi necessária uma reestruturação organizacional para acompanhar de forma eficiente as parcerias entre as OSCs e o setor privado. (ASHOKA; MCKINSEY, 2001, p. 16).

O segundo fator abordado para entender a lógica da expansão do terceiro setor diz respeito ao conceito de sustentabilidade. De acordo com os autores, a busca por sustentabilidade marca o fim do processo de dependência em relação ao governo ou às organizações internacionais como fonte de financiamento. Implica a necessidade de diversificar fontes de financiamentos, desenvolver projetos de geração de receita, profissionalizar recursos humanos e voluntariado, atrair membros sócios das organizações, estabelecer estratégias de comunicação, avaliar resultados e desenvolver uma estrutura gerencial altamente eficiente (ASHOKA; MCKINSEY, 2001).

Analisando os pontos levantados por TENÓRIO (2004) e ASHOKA e MCKINSEY (2001), podemos perceber que, a partir dos anos 90, as organizações do terceiro setor precisariam rever a forma de atuação, rompendo barreiras anteriormente insuperáveis e que definiam posições e limitavam alianças, passando a buscar formas mais interativas de se relacionar com as comunidades, com as elites, com o mercado - as organizações privadas -, e com o Estado. As transformações políticas, econômicas e sociais, também provocam mudanças

nas organizações deste setor, que teriam a necessidade de descobrir soluções alternativas para continuarem atuando e para concretizarem sua missão.

### **3. 2 Terceiro Setor**

#### **3. 2.1 Origem do termo**

O termo “terceiro setor” vem de uma expressão oriunda do inglês, “third sector”, adaptada ao Brasil. Nos Estados Unidos, faz-se uma associação com organizações sem fins lucrativos (CAMARGO et al., 2001; COELHO, 2002; FERNANDES, 1997), evidenciando o ato de vontade dos dirigentes na consecução dos objetivos da entidade, que reinvestem a totalidade do lucro do exercício (CAMARGO et al., 2001).

A partir da década de 80 as organizações do terceiro setor vêm ganhando visibilidade e incorporando novas instituições, assumindo diferentes formas jurídicas e organizacionais dependendo do país ou da região em que estão localizadas. Como exemplo temos, “setor de caridade”, “setor independente”, “setor voluntário”, “organizações não-governamentais”, “economia social” e “filantropia” (ALVES, 2002a; DiMAGGIO; ANHEIER, 1990; RODRIGUES, 2004a e b).

No Brasil, a expressão “sociedade civil” tem sido considerada por alguns autores um plano intermediário de ações que atualmente se distingue tanto do Estado como do mercado. “Sociedade civil” é um conceito revitalizado na América Latina, no período ditatorial e de lutas contra o autoritarismo, no qual a sociedade sofreu forte demanda por um espaço fora do âmbito do governo para atuar nas causas coletivas, diferenciando-se, também, da lógica do mercado, para formar um terceiro setor. (CAMARGO et al., 2001; FERNANDES, 1997).

[...] o uso recente trouxe uma importante transformação no escopo do conceito original. Fala-se hoje das organizações da sociedade civil (OSCs) como um conjunto que, por suas características, distingue-se não apenas do Estado mas também do mercado. Recuperado no contexto das lutas pela democratização, a idéia de sociedade civil serviu para destacar um espaço próprio, não-governamental, de participação nas causas coletivas. [...] Estar na sociedade civil implicaria um sentido de pertença cidadã, com seus direitos e deveres, num plano simbólico que é logicamente anterior ao obtido pelo pertencimento político, dado pela mediação dos órgãos do governo. [...] mas caracterizando-se pela promoção de interesses coletivos, diferencia-se também da lógica do mercado. Forma, por assim dizer, um ‘Terceiro Setor’. (FERNANDES, 1997, p. 27).

Alves (2002a) questiona a utilização do termo “Sociedade Civil” como sinônimo do termo “Terceiro Setor”, pois argumenta que as organizações não-lucrativas são uma parte constitutiva da Sociedade Civil, mas não sua totalidade. Para Alves, esta confusão entre os dois termos, ocorre em consequência de:

[...] as agências internacionais de financiamento passaram, a partir dos anos 90, a atribuir uma ênfase muito grande ao papel da Sociedade Civil na construção da democracia [...] aproximar-se do trabalho das ONGs tem sido a tônica das políticas desses organismos de financiamento nos últimos dez anos.

A conjugação dos fatos supra citados fez com que muitos passassem a tratar “Sociedade Civil” e ‘Terceiro Setor’ como termos sinônimos. (ALVES, 2002a, p. 115).

Alves (2002a), analisa vários autores para explicar o aparecimento do termo terceiro setor, ressaltando que não há unanimidade de entendimento entre eles. De acordo com Alves, o termo terceiro setor começou a ser utilizado na década de 70, nos Estados Unidos, para designar o conjunto de organizações não-lucrativas. Nos anos 80 caiu em desuso, sendo substituído na literatura norte-americana pelo termo “setor-não lucrativo” - *nonprofit sector*. No entanto, o autor argumenta que o termo “não-lucrativo” também não apresentava um caráter consensual. Para melhor entendimento dessas dificuldades em relação à classificação do terceiro setor, apresentaremos algumas abordagens sobre o tema. . “A principal crítica que o termo recebeu (e ainda recebe) é de ter sido cunhado a partir de comparações negativas entre as ações na esfera do mercado e as ações em seu campo” (ALVES, 2002a, p. 29). Na década de 90, o termo Terceiro Setor ressurgiu, beneficiado, principalmente, pela disseminação dos resultados do John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, projeto implementado pela Universidade John Hopkins (JHU) nos Estados Unidos, que realiza pesquisa sobre o Terceiro Setor em diversos países.

Rodrigues (2004a) também ressalta a importância dos estudos realizados pela JHU para a disseminação do termo terceiro setor.

Mesmo com todas as críticas e limitações que possa merecer, o termo ‘terceiro setor’ passou a ser freqüentemente utilizado a partir das publicações resultantes das pesquisas do Institute for Policy Studies da John Hopkins University. Pesquisadores pertencentes a vários países participaram do John Hopkins Comparative Non-profit Sector Project (Projeto Comparativo Sobre o Setor Sem Fins Lucrativos), coordenado por Helmut Salamon [...]. De modo geral, a partir daí o termo ‘terceiro setor’ popularizou-se sendo empregado para se referir a organizações sem fins lucrativos, não-governamentais e não mercantis, donde se tem a idéia de ‘terceiro’. (RODRIGUES, 2004a, p. 32).

De acordo com Ashoka e McKinsey (2001), o termo terceiro setor é recente no Brasil. Ele passou a ser utilizado a partir dos anos 90 para designar organizações da sociedade civil, sem fins lucrativos, desatreladas econômica e administrativamente do Estado, que atuam na área social, visando à solução de problemas sociais. Ressaltam que a filantropia, que está na origem da atuação do Terceiro Setor no Brasil, é um fenômeno mais antigo, datando do século XVI, o início das ações filantrópicas no Brasil, com o surgimento das Santas Casas de Misericórdia, atuantes no país até hoje. Institucionalizou-se a partir daí o atendimento a pessoas carentes.

Durante mais de três séculos a filantropia foi desenvolvida no Brasil sob a lógica da prática assistencialista, com predomínio da caridade cristã. Ricos filantropos sustentavam os educandários, os hospitais, as santas casas, os asilos e demais organizações que foram fundadas a partir do século XVIII. Foi somente no final o século XIX e início do século XX que as instituições de assistência e amparo à população carente passaram por mudanças na sua forma de organização e administração, deixando de ser fundamentalmente orientadas por princípios de caridade cristã e da filantropia. (ASHOKA; MCKINSEY, 2001, p. 13).

Pelo o exposto acima, percebemos que ainda hoje, há diferentes entendimentos sobre o que é realmente o terceiro setor, no sentido de fornecer uma definição aceita por todos. Há também divergências em relação à utilização desse termo como o mais adequado, ao classificar as organizações que o compõe, pois alguns autores questionam não só a divisão dos setores, mas também a ordem em que são classificados.

Para melhor entendimento destas dificuldades em relação à classificação do terceiro setor, serão mostradas e exemplificadas algumas abordagens sobre o tema.

### **3.2.2 Terceiro Setor?**

Apresentaremos considerações de alguns autores, no que se refere à divisão dos chamados primeiro, segundo e terceiro setores e às definições sobre o que entendemos como terceiro setor.

De acordo com Rifkin (1997), para entendermos o que é o “terceiro setor” precisaríamos em primeiro lugar, acabar com os paradigmas políticos – que são os elementos que orientam a procura do solucionar dos problemas no mercado ou no governo – e compreender que cada país tem três setores e não dois. Na sua opinião, esse entendimento abre a possibilidade de um novo contrato social para a civilização; trata-se de uma nova visão e uma nova missão

para o século XXI (RIFKIN, 1997). Para o autor, o setor do mercado cria capitais e empregos de mercado, mas isso não é suficiente. O setor do governo cria capitais e empregos de governo, mas isso também não é suficiente. Existe ainda a sociedade civil, que gera capital social e empregos.

Nos Estados Unidos, há 1,2 milhão de organizações sem fins lucrativos ou organizações de serviços. Dez por cento de sua força de trabalho remunerada encontra-se nesse setor. Se o setor sem fins lucrativos dos Estados Unidos fosse uma economia, seria a sétima maior economia do mundo. Há terceiros setores crescentes, porque muitos países têm uma população jovem. O setor de ONGs está crescendo mais rapidamente do que os outros dois. (RIFKIN, 1997, p. 20).

A importância do terceiro setor é enfatizada por Rifkin (1997) ao alertar que os seus participantes precisariam se conscientizar do seu novo papel na sociedade. Ressalta que o problema do terceiro setor é que ele ainda não teria consciência de sua condição. Falta-lhe uma identidade e, sem identidade, não há poder. Sem poder, não há como o terceiro setor tratar como iguais o mercado e o governo e, enquanto isso não acontecer, não poderá começar a lidar com os problemas que a sociedade civil enfrenta em seus respectivos países.

Rifkin (1997) ainda discute a diferença entre o capital social e o capital de mercado e coloca que o “terceiro setor” deveria ser o “primeiro setor”:

Adam Smith elabora a melhor definição do capital de mercado. Cada indivíduo maximiza seus próprios interesses no mercado e isso faz com que os interesses da comunidade avancem. Essa é a filosofia tradicional de mercado. O capital social está baseado numa teoria completamente diferente. Cada pessoa dá de si para a comunidade, otimizando o bem-estar desta e, portanto, otimizando os interesses pessoais de cada indivíduo. Portanto, precisa-se tanto do capital de mercado como do capital social. Um equilibra o outro. (RIFKIN, 1997, p. 21).

Para o autor, o terceiro setor deveria ser o primeiro, pois, ao se estabelecer uma civilização, a ordem correta da formação dos setores seria em primeiro a comunidade (capital social); em segundo, o comércio (mercado) e, em terceiro lugar, o governo. “Antes, surge a comunidade; posteriormente, começa-se a comerciar, aparece o mercado, depois surge o governo” (RIFKIN, 1997, p. 21). Rifkin argumenta que a comunidade sempre vem primeiro e que foi no século XX que se inverteu essa ordem e criou-se a idéia de um mercado forte, precursor da construção de uma comunidade forte.

De acordo com Hudson (1999), o terceiro setor é formado por uma diversificação muito grande de organizações: algumas são instituições de caridade; algumas possuem um

grande número de associados; algumas são basicamente financiadas pelo governo, outras evitam o financiamento governamental; algumas são politicamente de centro ou esquerda, outras da direita; algumas são grandes e outras muitas são pequenas. Segundo o autor, existem vários nomes que, de um modo geral, fazem parte do terceiro setor e que definem suas fronteiras de formas diversas. Sua contribuição maior vai além da identificação e da classificação das organizações, reside na identificação das sobreposições dessas classificações e nas definições das interfaces entre as diversas categorias. Hudson classifica as organizações como:

- o **setor de caridade** é formado basicamente por todas as organizações que preenchem as severas condições para registro de atendimento caritativo;
- o **setor voluntário** inclui entidades de caridade e muitas outras organizações com objetivos sociais e políticos que não foram registrados como instituições de caridade ou que não preenchem os requisitos;
- o **setor ONG** (Organizações Não-Governamentais, que atuam principalmente no campo de ajuda internacional), é formado por organizações voluntárias ou de caridade;
- o **setor sem fins lucrativos**, um termo amplo oriundo dos EUA e que inclui universidades e hospitais sem fins lucrativos, sindicatos, associações profissionais e outras organizações que podem dar lucro, mas não o distribui;
- **economia social** é um termo cada vez mais empregado na União Européia e inclui organizações sem fins lucrativos e muitas organizações do tipo comercial como companhias de seguros de fundo mútuo, bancos de poupança, cooperativas e organizações de marketing agrícola cujos lucros são usados para beneficiar seus membros ou clientes. (HUDSON, 1999, p. 8).

Embora tenha apresentado essa classificação, Hudson, aponta algumas de suas limitações, principalmente para o estudo deste setor pela Administração. Para o autor:

- a) os setores voluntário e de caridade são demasiadamente restritos, e muitas das proposições sobre administração têm uma aplicação bem mais ampla;
- b) o setor sem fins lucrativos é uma definição negativa que enfatiza a intenção de não gerar lucros – quando, na prática, muitas dessas organizações precisam ter um superávit financeiro para repor seu capital e para financiar novas atividades;
- c) a economia social é um pouco ampla demais.

Para estudar o terceiro setor, Hudson utiliza teorias da administração do setor privado e adota a seguinte caracterização das organizações do terceiro setor:

- têm basicamente um objetivo social em vez de procurarem gerar lucro;
- são independentes do Estado porque são administradas por um grupo independente de pessoas e não fazem parte de um departamento de governo ou de autoridades locais ou de saúde;



- reinvestem todo o seu saldo financeiro nos serviços que oferecem ou na própria organização. (HUDSON, 1999, p. 8).

Apesar de utilizar três setores, e considerar o setor social como sendo o terceiro, Hudson, inclui uma nova variável que denomina “fronteiras”. Segundo o autor, existem fronteiras e algumas não estão bem definidas. Algumas organizações são típicas do terceiro setor, outras, secundárias. Muitas compartilham os valores do setor, mas também têm características em comum com os setores público ou privado. Propõe uma maneira de pensar o terceiro setor como um núcleo de organizações típicas e secundárias que se sobrepõem aos setores privado e público. Segundo o autor, muitas delas podem valer-se das habilidades administrativas do terceiro setor, mas em última análise são controladas pelo governo. A Figura 8 ajuda-nos a visualizar a idéia de fronteiras e as organizações típicas e secundárias de HUDSON.

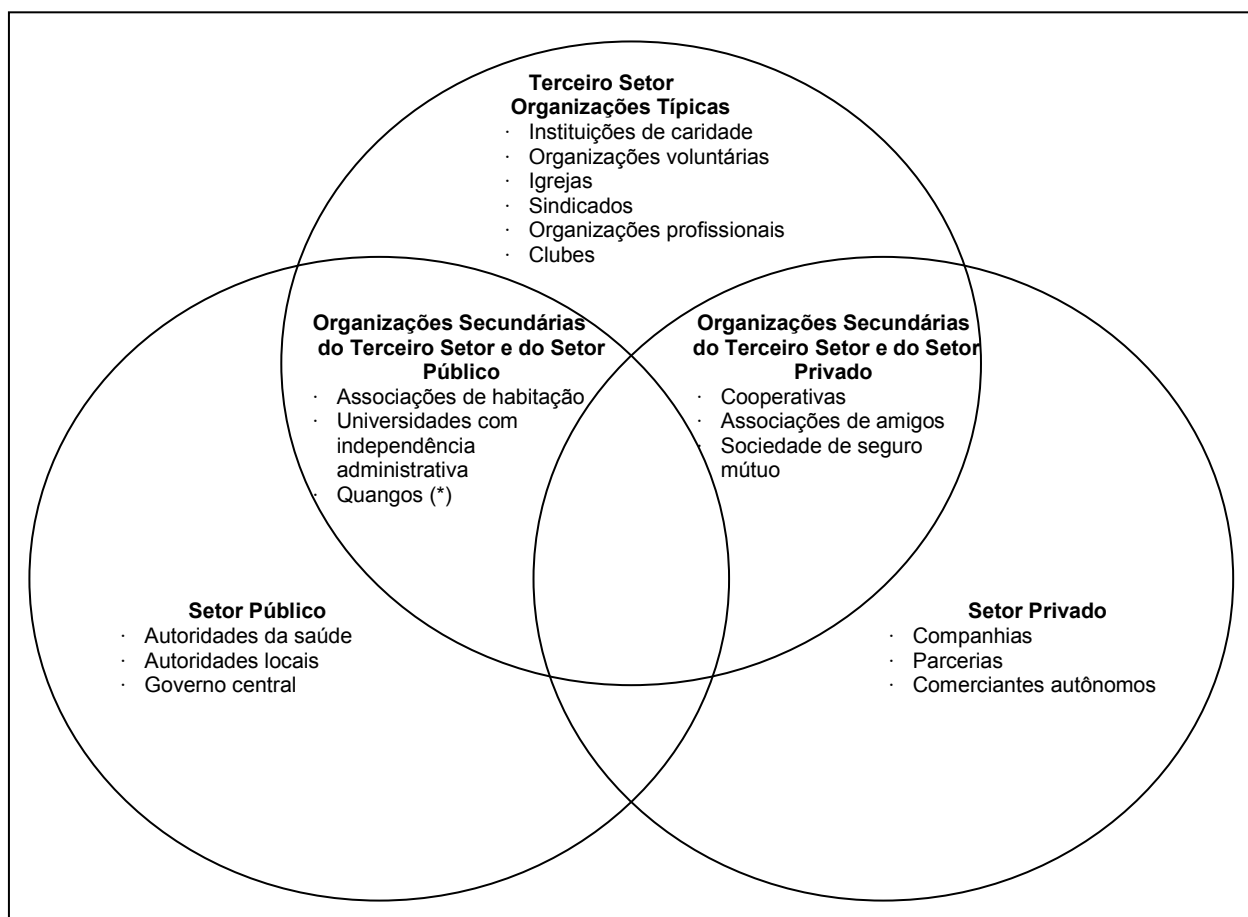


Figura 8: Fronteiras entre o Terceiro Setor, Setor Privado e o Setor Público.

Fonte: Adaptado de HUDSON, 1999, p. 9

(\*) Nota do tradutor: Quangos – são organizações quase não-governamentais, termo também utilizado na literatura em português (in HUDSON, 1999, p. 9)

A partir da Figura 8, podemos identificar as organizações típicas e secundárias. Hudson (1999) esclarece que organizações como sindicatos, igrejas, associações profissionais e

associações de empregados são menos vistas como pertencente ao terceiro setor, mas são igualmente típicas.

Em relação às organizações secundárias, o autor explica que, embora sejam responsáveis pela maior parte do setor, permanecem na periferia. Essas organizações incluem:

- **terceiro setor e setor público**, tais como universidades e escolas de ensino superior, que receberam maior independência e que estão atualmente migrando para o terceiro setor. Inclui também Conselhos de Empreendimento e Treinamento e outras organizações quase não-governamentais, como a Arts Council, que são fortemente financiadas pelo governo com alto grau de independência administrativa.
- **terceiro setor e setor privado**, tais como sociedades de amigos e cooperativas que não distribuem lucros, mas que na maioria dos demais aspectos operam como empresas comerciais. (HUDSON, 1999, p. 10).

Hudson reconhece que a sua definição de terceiro setor não é a única e que as discussões sobre a definição do setor já vêm acontecendo há muitos anos. Em relação à diversidade do setor, expressa que. “[...] O espírito do setor é movido pela sua diversificação – e Oxalá permaneça assim!” (HUDSON, 1999, p. 10).

David Billis (1993) defende uma definição do terceiro setor que inclua a esfera do que denomina de “relações domésticas”, considerando que elas devem fazer parte das análises dos setores da sociedade envolvidos com a provisão social. Billis argumenta que existem três mundos que se inter-relacionam, sendo um deles, o mundo doméstico.

No mundo doméstico, os problemas sociais são resolvidos por parentes, amigos ou vizinhos, de modo particular. Em geral, não há necessidade de se realizar acordos contratuais entre as partes envolvidas na solução de um problema. A principal característica das relações neste mundo é a sua ocorrência de forma não explícita e informal, sendo baseada em qualidades individuais como: lealdade, afetividade, amor e humanidade.

O mundo associativo é composto por grupos de pessoas que se diferenciam de outras, para juntas poderem solucionar algum problema, ou “fazer alguma coisa”. Esses grupos compartilham propósitos e objetivos comuns e, consideram importante a noção de associação, de afiliação, para sua atuação, diferenciando-se, assim, de outros grupos e pessoas. As associações precisam se constituir legalmente, criar um nome e formar um corpo diretivo, para poderem não só se diferenciar do ambiente externo, mas, também, negociar com ele, movendo-se do mundo doméstico para o mundo associativo. Os integrantes do corpo dirigente podem ser voluntários ou profissionais remunerados, não sendo necessário que estes sejam membros associados.

O mundo burocrático é definido como um sistema composto por profissionais remunerados, que se organizam de acordo com papéis hierarquicamente definidos. As burocracias são unificadas por conceitos como responsabilidade e autoridade. Os gestores são nomeados por autoridades superiores e não-eleitos pelos subordinados, e a cadeia hierárquica de comando é a pedra fundamental em que se baseia a organização burocrática. (BILLIS, 1993, p. 161)

Billis divide o mundo burocrático em dois: as burocracias governamentais e as burocracias privadas (*business bureaucracies*). Apesar de essas duas burocracias apresentarem a mesma característica fundamental, que é a diferenciação por *status* de acordo com o nível hierárquico, apresentam raízes significativamente diferentes. As burocracias governamentais têm sua força baseada na “filosofia de legitimação ou teoria da democracia representativa, e seus recursos são baseados no ‘direito’ de levantar recursos de seus territórios políticos específicos” (BILLIS, 1993, p.161). As burocracias privadas (setor comercial) buscam sua legitimação na teoria do mercado. Esta argumenta que as organizações eficientes sobreviverão e acumularão os lucros. Esses lucros, por sua vez, são as fontes de recursos que permitem que o corpo de funcionários (*staff*) a ser contratado possa desempenhar as atividades da empresa

Definidos esses mundos, Billis ainda acrescenta que a divisão proposta não pode ser tão estanque, ou seja, suas fronteiras não podem ser demasiadamente rígidas, pois sempre há incerteza sobre o ponto onde termina um mundo e começa outro, ocasionando fronteiras ambíguas, que podem se sobrepor. A intersecção dos três mundos, decorrente da sobreposição de suas fronteiras, cria o que o autor denomina de “zonas de ambigüidade”. Como exemplo de zona de ambigüidade citada por BILLIS (1993), tem-se o caso de uma organização do mundo associativo (terceiro setor) que tem o governo como principal fonte de recursos; *staff* e corpo dirigente consideram que o próprio governo é o principal *stakeholder* da organização, pois acreditam que estão desempenhando um papel que é ou deveria ser do governo. A força dessa organização estaria, então, muito mais vinculada ao relacionamento com o governo, do que numa forte raiz associativa.

Na mesma linha de BILLIS (1993), Smith (1991) também argumenta que existe um setor doméstico, geralmente não-considerado ao se definir os setores da sociedade. O autor argumenta que o setor doméstico deve ser considerado um setor, porque envolve um grande número de pessoas que interagem de modo peculiar. Apesar de alguns limitarem esse modo àqueles que vivem juntos, tenham eles parentesco ou não, o autor vê esta

questão de forma mais ampla, incluindo a existência de apreço e ajuda mútua, independente de as pessoas viverem juntas. Essas pessoas podem relacionar-se por serem familiares, amigos, vizinhos e, por vezes, conhecidos, colegas de trabalho, membros de uma comunidade ou de um grupo de voluntários (SMITH, 1991, p. 138).

Smith (1991) ressalta que nós não deveríamos pensar com a lógica de três setores e, sim, de quatro. Acrescenta que o que é usualmente entendido como “terceiro setor”, as organizações não-lucrativas, deveria ser deslocado do terceiro para o quarto setor. Além disso, dados os aspectos de tempo de existência e a importância para os indivíduos, Smith considera que deveria haver um rearranjo na ordem comumente aceita e propõe classificarmos os quatro setores da seguinte forma: 1º setor – mundo doméstico, 2º setor – mercado, 3º setor – governo e, 4º setor – o “terceiro setor”.

Salamon e Anheier (1997), ao abordarem a problemática de caracterização das organizações do terceiro setor, expressam a divisão da vida social em três setores:

- a) o setor privado – mercado;
- b) o setor público – o governo; e
- c) o setor não lucrativo e não governamental – terceiro setor.

Em relação ao terceiro setor, argumentam que este é formado por um conjunto de instituições diferentes, que ocupam um espaço social distinto, ou seja, fora do mercado e do Estado. Continuando sua abordagem, os autores mencionam que todos os setores possuem diversidade de organizações, mas que, no caso do terceiro setor, esse fato resultou em uma dificuldade maior de entendimento e definições. Os autores propõem uma definição estrutural/operacional, a partir da qual é possível identificar organizações do terceiro setor. Essa é a definição utilizada pelo John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, pois propicia uma base comum para a comparação do terceiro setor em vários países. Em relação a essa definição estrutural/operacional, os autores comentam: “Um conjunto final de definições enfatizam não os propósitos das organizações ou suas fontes de recursos, mas suas estruturas e operações básicas” (SALAMON. ANHEIER, 1997, p. 33). De acordo com essa definição, as organizações que poderiam ser classificadas como sendo do terceiro setor, contêm as cinco características relacionadas abaixo (SALAMON; ANHEIER, 1997).

- a) **Formalização:** significa que a organização apresenta alguma forma de institucionalização, seja pelo registro público de suas atividades, seja por meio de outras formas que justifiquem sua existência formal, tais como: reuniões regulares,

representantes conhecidos, persistência nas metas e atividades. Estão exclusas as uniões temporárias de pessoas sem uma estrutura formal ou identidade organizacional.

- b) **Privada:** significa que estas organizações são institucionalmente separadas do Estado. Organizações não-lucrativas não são parte do aparato do Estado, nem são dirigidas por conselhos formados majoritariamente por representantes de governos. Isto não quer dizer que não possam ter representantes do governo em seus conselhos e que não possam receber recursos estatais; o importante é que tenham uma estrutura básica privada.
- c) **Não distribuição de lucros:** são organizações que não têm o lucro como razão primária de sua existência; que não existem primordialmente para gerar lucros e; não são guiadas por objetivos comerciais. Isso não quer dizer que não possam gerar lucro e, sim, que qualquer excedente gerado não pode ser repassado a membros ou dirigentes, devendo ser reinvestido na atividade-fim.
- d) **Autogestão:** significa que a organização é capaz de controlar suas próprias atividades. Isso implica que possui seus próprios procedimentos internos de governança e não estão sob o controle efetivo de qualquer outra entidade.
- e) **Participação voluntária:** significa que apresenta algum grau de participação voluntária. Não quer dizer que a maior parte dos recursos da organização deva ter origem em contribuições voluntárias ou que a maior parte do *staff* tenha de ser voluntária. Significa que deve haver a presença, a participação de voluntários seja na atividade-fim, seja no corpo diretivo, seja nas atividades de apoio.

Essa definição estrutural/operacional fornece um parâmetro mínimo para análise do terceiro setor para a realização de comparações entre países, mesmo tendo os autores admitido que o projeto permite uma certa flexibilização, devido às variações existentes no terceiro setor, decorrentes das diferentes realidades nacionais.

A definição estrutural/operacional de SALAMON e ANHEIER (1997) utilizada JHU, também foi utilizada pela ONU. De acordo com Rodrigues (2004):

A elaboração dessa definição estrutural/operacional foi tão importante que acabou incorporada pela ONU, em um esforço de melhorar a representação do terceiro setor junto às contas nacionais de seus países membros. [...] O resultado do trabalho conjunto entre a ONU e a JHU foi a criação da Classificação Internacional das Organizações Não-Lucrativas (International Classification of Non-profit Organization – ICNPO). [...] Em outras palavras, utilizar o ICNPO significa um trabalho de desmembramento das contas

nacionais, reclassificando-as a partir da necessidade de captar a realidade do setor sem fins lucrativos. (RODRIGUES, 2004, p. 33).

A partir da caracterização do terceiro setor como não-governamental e não-lucrativo da definição estrutural/operacional de SALAMON e ANHEIER (1997), Fernandes (1994) enfatiza que “surgiu” no mundo um terceiro personagem:

Além do Estado e do mercado, há um ‘terceiro setor’. ‘Não-governamental’ e ‘não lucrativo’, é no entanto organizado, independente, e mobiliza particularmente a dimensão voluntária do comportamento das pessoas. Sua emergência é de tal relevância que se pode falar de uma ‘virtual revolução’ a implicar mudanças gerais nos modos de agir e pensar. As relações entre o Estado e o mercado, que têm dominado a cena pública, hão de ser transformadas pela presença desta terceira figura – as associações voluntárias. (FERNANDES, 1994, p. 20-21).

Fernandes (1994) não pretende com essa citação, dizer que as atividades dos cidadãos ou que a vida associativa autônoma foram inventadas a partir de então. A diferença que ele propõe é na expansão dessas atividades e nos padrões de relacionamento. Segundo Fernandes, a idéia de um terceiro setor provoca a imaginação, e podemos passar de um pensamento dicotômico, dividido entre interesses particulares e públicos, para o valor da tríade, afirmando a presença constante e eficaz de uma terceira possibilidade. “Com efeito, mais do que uma descrição empírica, como se fosse a fotografia de uma realidade emergente, a idéia de um terceiro setor deriva da abertura de uma alternativa lógica” (FERNANDES, 1994, p. 20). Ela pode ser idealmente concebida como uma entre as combinações resultantes da conjugação entre o “público” e o “privado”. O Quadro 4 apresentado a seguir, auxilia o esclarecimento dessa classificação dos três setores.

AGENTES	FINALIDADE	SETOR
Privados	Privada	Mercado
Públicos	Pública	Estado
Privados	Pública	Terceiro Setor

Quadro 4: Modelo dos três setores

Fonte: Adaptado de FERNANDES, 1994, p. 21.

Marçon e Escrivão Filho (2002) fornecem uma análise da classificação de FERNANDES (1994) representada no quadro acima, partindo da conceituação do mercado como o primeiro setor, que, segundo os autores, é uma classificação mais utilizada pelos autores americanos. De acordo com essa análise, o primeiro setor é representado pelo mecanismo de mercado. A busca e obtenção do lucro são os principais objetivos. A troca de bens e serviços para a obtenção de lucro está baseada nos mecanismos de preços ligados à demanda.

O segundo setor, representado pelo Estado, tem o papel de estabelecer políticas públicas que atendam às reais necessidades da população. No Estado, a ação é legitimada por poderes coercitivos que, dentro dos limites da legalidade, são aceitos. Caso o Estado atue de forma a buscar objetivos privados, distantes do bem público, poderá ser considerado um agente corruptor, distante dos interesses públicos. O terceiro setor é constituído por organizações privadas sem fins lucrativos, que geram bens e serviços de carácter público, porém não se caracterizam como governamental. (MARÇON; ESCRIVÃO FILHO, 2002).

O terceiro setor poderia, então, de acordo com a concepção de FERNANDES (1994), ser definido como:

- a) um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos. Bens e serviços públicos implicam em uma dupla qualificação: respondem a necessidades coletivas e, em havendo lucro – que não é atividade fim da organização – este precisa ser reinvestido na própria organização;
- b) uma expansão da idéia corrente sobre a esfera “pública”. Partindo-se de um pressuposto democrático, presume-se que ela não se limita ao âmbito do Estado, mas inclui a cidadania. Entende que a “vida pública” não é feita apenas de atos de governo, mas também da “atividade cidadã”.
- c) as inúmeras ações de indivíduos, grupos e instituições que têm como fim suprir necessidades coletivas.

ALVES (2002a e b), questiona esta abordagem do conceito de terceiro setor de FERNANDES (1994) a partir da interpretação da definição das características das organizações do terceiro setor de SALAMON e ANHEIER (1997). Segundo Alves, o objetivo da caracterização era elaborar uma definição estrutural/operacional do termo terceiro setor, que permitisse a identificação das organizações deste setor, que lhes interessassem estudar, e não objetivavam delinear um conceito definitivo. De acordo com Alves (2002a e b), a definição estrutural/operacional foi encampada pelo *John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, pois propicia uma base comum para a comparação do Terceiro Setor em vários países, e este foi o principal motivo de sua disseminação.

FERNANDES (1994) elabora sua definição do termo terceiro setor, sendo possível notar que essa definição está em sintonia com a de SALAMON e ANHEIER (1997).

(...) um conjunto de iniciativas particulares com um sentido público. Enquanto a noção de uma ‘sociedade civil’ coloca-nos numa posição complementar e sistêmica ao Estado, a idéia de um ‘terceiro setor’ orienta a reflexão em

outras direções, sem fronteiras definidas (...) Muitos não estão sequer registrados em qualquer instância jurídica. Trabalham à margem dos controles formais. Outros têm registro institucional, mas não distinguem entre os serviços com a clareza analítica que se espera das agências civis. (FERNANDES, 1994, p. 127).

Tachizawa (2002) apresenta o que considera as principais definições para quem está interessado em entender o terceiro setor, e o define, também, a partir de uma lógica tripartite, da seguinte forma:

Terceiro Setor: termo que engloba as organizações da sociedade civil que prestam algum tipo de serviço ou atividade de relevância social fora do aparato estatal e que também não se confundem com os entes do mercado, por não apresentarem objetivo ou finalidade lucrativa. [...]. (TACHIZAWA, 2002, p. 289).

A autora continua sua explicação, ressaltando que autores americanos destacam como características principais das organizações que compõem o terceiro setor o fato de serem estruturadas, autogovernadas e de contarem com um grande esforço voluntário. Ressalta, ainda, que o termo terceiro setor pode ser considerado amplo e neutro, uma vez que abarca a diversidade existente entre as entidades do setor e vem sendo cada vez mais utilizado no meio acadêmico e pelo senso comum. Tachizawa finaliza sua explicação definindo os três setores existentes, na sua concepção:

[...] existem sociedades que dividem suas atividades e processos entre Estado (Primeiro Setor), mercado (Segundo Setor) e sociedade civil (Terceiro Setor). O Terceiro Setor é formado por sociedades civis sem finalidade lucrativa, com capacidade de gerar projetos, assumir responsabilidades, empreender iniciativas e mobilizar recursos necessários ao desenvolvimento social do país. (TACHIZAWA, 2002, p. 290).

Ao se assumir a existência de um terceiro setor, tem-se implícito, conforme vimos, a idéia de que as organizações que se encontram na sociedade poderiam ser divididas em três modelos de setores autônomos e interdependentes. MARÇON E ESCRIVÃO FILHO (2002) e COELHO (2002) esclarecem que, dependendo da lógica utilizada, o primeiro setor pode ser o governo ou o mercado. Exemplificam essa questão ao citarem que os autores americanos classificam como:

- a) primeiro setor, o mercado;
- b) segundo setor, o governo; e
- c) terceiro setor, as atividades sem fins lucrativos.



À luz desse conceito, essa classificação tem sua lógica, pois consideram que o mercado foi o primeiro a se constituir na história. Diferentemente, outros autores denominam o governo como primeiro setor e o mercado como segundo. (MARÇON; ESCRIVÃO FILHO, 2002).

Também há autores como RIFKIN (1997), conforme vimos anteriormente, e SMITH (1991) que consideram que o terceiro setor é, na verdade, o primeiro setor, uma vez que o começo de tudo é a sociedade.

Podemos perceber que terceiro setor é um termo amplo, que inclui vários tipos de organizações e apresenta diferentes linhas teóricas para sua definição. A literatura sobre o termo, freqüentemente, engloba no terceiro setor todas as organizações privadas, sem fins lucrativos que atuam em benefícios públicos e coletivos. Estabelecer parâmetros comuns para tamanha diversidade de definições mostra-se tarefa árdua. A pouca acurácia e a flexibilidade de denominações levam muitas vezes o público interessado no terceiro setor a caracterizar, com certa imprecisão, organizações de naturezas diferentes como sendo iguais, transformando o terceiro setor em um objeto de estudo com grau elevado de complexidade, dificultando comparações e análises.

Marçon e Escrivão Filho (2002) argumentam que a imprecisão observada no uso do termo terceiro setor é decorrência de sua popularização, sem a devida compreensão daqueles que o empregam e, acrescentam que:

Para caracterizar esse conjunto de organizações complexas e diversificadas que estão crescendo na sociedade, estão surgindo várias denominações, como organizações não-governamentais, economia solidária, organizações não-lucrativas, terceiro setor, movimento alternativo, organizações voluntárias etc., que são usados em contextos bastante diferentes e com vários significados, causando confusão sobre o tema ainda pouco conhecido. (MARÇON; ESCRIVÃO FILHO, 2001, p. 9).

Coelho (2002) diz adotar o termo terceiro setor por ser o menos conflitante com a realidade empírica com a qual se deparou. Ressalta que a literatura, internacional e nacional, tem se esforçado na busca de denominações mais precisas, mas que os resultados não são compensadores e que a “multiplicidade de denominações apenas demonstra a falta de precisão conceitual, o que, por sua vez, revela a dificuldade de enquadrar toda a diversidade de organizações em parâmetros comuns.” (COELHO, 2002, p. 58).

THOMPSON (1997), ao discutir a identidade e o papel do chamado terceiro setor, explicita a questão da diversidade de organizações classificadas como fazendo parte deste setor:

“Numa definição mais simplista, diria que se trata de todas aquelas instituições sem fins lucrativos que, a partir do âmbito privado, perseguem propósitos de interesse público. Mas aqui terminam as semelhanças. Ao tentar entender o que é esse setor, e qual é o seu papel, as diferenças são enormes.” (THOMPSON, 1997, p. 41).

A seguir, apresentamos quadro síntese das definições sobre o terceiro setor, identificando as principais classificações dos setores e características do setor comumente denominado “terceiro setor”.

Autor	Nº e Ordem dos Setores	Características das Organizações do “Terceiro Setor”
RIFKIN (1997)	Três setores existentes: 1º Setor - Comunidade / “Terceiro Setor” 2º Setor – Mercado 3º Setor – Governo / Estado	<ul style="list-style-type: none"> <li>· lidam com os problemas da sociedade civil;</li> <li>· não têm fins lucrativos.</li> </ul>
HUDSON (1999)	Três setores e “zonas de fronteiras”: 1º Setor – Governo / Estado 2º Setor – Mercado 3º Setor – Comunidade / “Terceiro Setor”	<ul style="list-style-type: none"> <li>· têm objetivo social;</li> <li>· são independentes do Estado;</li> <li>· não têm fins lucrativos - reinvestem o lucro na própria organização.</li> </ul> <p>O Setor é ainda dividido entre Organizações Típicas e Secundárias</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Organizações Típicas – exemplos: organizações voluntárias, sindicatos e igrejas</li> <li>· Organizações Secundárias –aquelas que permanecem na periferia do Terceiro Setor. São em grande parte financiadas pelo governo, mas com alto grau de independência administrativa e; não distribuem lucros, mas em outros aspectos operam como empresas comerciais.</li> </ul>
SMITH (1991)	Quatro Setores: 1º Setor - Doméstico 2º Setor - Mercado 3º Setor - Governo / Estado 4º Setor – Comunidade / “Terceiro Setor”	<ul style="list-style-type: none"> <li>· não têm fins lucrativos;</li> <li>· apresentam serviço voluntário.</li> </ul>
BILLIS (1993)	Três Setores e “zonas de ambigüidade”: 1º Setor – Doméstico 2º Setor – Associativo “Terceiro Setor” (Comunidade) 3º Setor – Burocrático: burocracias governamentais e privadas (Governo e Mercado)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Organizações sem fins lucrativos.</li> <li>· “Zonas de ambigüidades” – a maior parte das Atividades do terceiro setor é desenvolvida nas interseções dos três setores. Existe ambigüidade porque sempre há incerteza sobre o ponto em que os limites de uma categoria X se transformam nos limites da categoria Y.</li> </ul>

Quadro 5: Quadro síntese das definições do “Terceiro Setor” (1/2)

Fonte: Elaboração nossa

Autor	Nº e Ordem dos Setores	Características das Organizações do “Terceiro Setor”
SALAMON e ANHEIER (1997) (definição estrutural/operacional)	Três Setores: 1º Setor – Mercado 2º Setor – Governo / Estado 3º Setor – Comunidade / “Terceiro Setor”	<ul style="list-style-type: none"> <li>· são estruturadas, formalizadas e autogovernadas;</li> <li>· têm natureza privada, estando fora do aparato formal do Estado;</li> <li>· não têm fins lucrativos – o lucro, é reinvestido na própria organização;</li> <li>· apresentam participação voluntária.</li> </ul>
FERANDES (1994)	Três Setores: 1º Setor – Mercado 2º Setor – Governo / Estado 3º Setor – Comunidade / “Terceiro Setor”	<ul style="list-style-type: none"> <li>· são iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos;</li> <li>· não visam à geração de lucro, mas, sim, responder a necessidades coletivas;</li> <li>· são organizadas e independentes;</li> <li>· mobilizam o esforço voluntário das pessoas</li> </ul>
TACHIZAWA (2002)	Três Setores: 1º Setor – Governo / Estado 2º Setor – Mercado 3º Setor – Comunidade / “Terceiro Setor”	<ul style="list-style-type: none"> <li>· são estruturadas, autogovernadas e envolvem esforço voluntário;</li> <li>· não têm fins lucrativos;</li> <li>· mobilizam recursos necessários ao desenvolvimento social do país.</li> </ul>

Quadro 5: Quadro síntese das definições do “Terceiro Setor” (2/2)

Fonte: Elaboração nossa

A questão da conceituação do terceiro setor estaria relacionada com a construção de uma identidade para o setor. Além disso, a própria idéia da existência de um terceiro setor não é unanimidade.

O que poderíamos identificar como pontos comuns a vários autores na definição do terceiro setor seria a caracterização como “não-governamental” e “sem fins lucrativos”. A primeira negação – “não-governamental” – revela que não faz parte do aparato do Estado, e que, provavelmente, não deveria fazer. A segunda – “sem fins lucrativos” – refere-se a organizações que, embora arrecadem recursos, não seriam geridas, segundo a lógica empresarial presente no mercado, que tem a busca do lucro como um dos seus principais objetivos (FERNANDES, 1994).

Para este estudo, utilizaremos como definição de terceiro setor, a definição estrutural/operacional de SALAMON e ANHEIER (1997). Apesar das críticas, consideramos que ainda é uma definição operacional relevante e com abrangência delimitada, a ponto de a própria ONU propor que os sistemas de contas nacionais sejam adaptados para contemplar organizações sem fins lucrativos – terceiro setor, com base nessa definição. Além disso, a nossa pesquisa bibliográfica também reforça essa escolha, uma vez que esta definição foi a mais adotada ao se considerar todo o material analisado. Cientes de suas limitações, esta nos parece ser a definição mais adequada para este trabalho.

Sendo assim, ao adotarmos a definição estrutural/operacional de SALAMON e ANHEIER (1997), apresentada anteriormente, consideramos que o terceiro setor é composto por organizações que em algum grau apresentam as seguintes características:

- a) **Formalização:** apresenta alguma forma de institucionalização.
- b) **Privada:** institucionalmente separadas do Estado, ou seja, não fazem parte do governo e não se confundem com o poder do Estado.
- c) **Não-distribuição de lucros:** são organizações que não tem o lucro como razão primária de sua existência; não objetivam a geração de lucros e, sim, responder às necessidades coletivas. Eventuais lucros são reinvestidos na própria organização.
- d) **Autogestão:** existência de procedimentos internos para governança, sem ser controlada por entidades externa.
- e) **Participação voluntária:** envolvem algum grau de participação voluntária: seja para desenvolvimento de suas atividades, seja participando da sua gestão.

### 3. 3 Organizações não-governamentais (ONGs)

Assim como há divergências em relação à classificação do terceiro setor, existem, também, dificuldades em se definir ou caracterizar as Organizações Não-Governamentais, em razão de estas serem classificadas como um dos grupos de organizações que compõem as instituições denominadas “sem fins lucrativos” (ALVES 2002a e b; BARROS, 2002; MENDES, 1997; RODRIGUES, 2004b; ROESCH, 2002), e o termo “ONG” ser, muitas vezes, utilizado como sinônimo do termo “terceiro setor” (ALVES, 2002a e b).

Visando a mapear diversos conceitos de ONGs existentes e, assim, comprovar a inexistência de um padrão para definir e comparar suas práticas, Roesch (2002) pesquisou vários autores que abordam o tema e encontrou relatos da existência de cerca de dezoito denominações diferentes para organizações não-governamentais. Roesch considera que tal variedade de conceitos pode ocorrer devido a três fatores:

- (i) a própria natureza multidimensional destas organizações, quanto aos tipos que engloba, (ii) a natureza interdisciplinar inerente na literatura a respeito, e (iii) a variedade destas organizações – que evoluíram em diferentes estágios

ao longo do tempo – muitas vezes engajando-se em diversas atividades e setores. (ROESCH, 2002, p.3).

Roesch ainda acrescenta que a falta de consenso sobre a definição de ONGs impede a generalização de observações geradas em pesquisa empírica sobre o seu comportamento e dificulta a transferência de aprendizagem entre elas.

Alves (2002a e b) discorre sobre a caracterização das ONGs ao discutir alguns termos utilizados como sinônimos de terceiro setor, suas diferentes conotações e seus diversos usos. De acordo com o autor, “ONG é termo muito freqüente, nos países em desenvolvimento, quase sempre para designar organizações que se dedicam a promover o desenvolvimento econômico e social, tipicamente no nível comunitário e de base.” (ALVES, 2002a, p. 34). Ressalta, ainda, que o termo “Organizações Não-Governamentais” merece destaque entre os utilizados como equivalentes ao de terceiro setor, e que há uma vasta literatura sobre ONGs, nitidamente demarcada na literatura geral sobre organizações não-lucrativas, na qual os autores enfatizam o estudo de questões de desenvolvimento econômico, assistência internacional e mudança social.

A expressão Organizações Não-Governamentais – e a sigla correspondente, ONG, no singular e no plural – tornaram-se termos “guarda-chuva”, ou seja, são usados como termo no qual se reúnem vários termos correlatos. (ALVES, 2002a, p. 35).

A própria Associação Brasileira das Organizações Não-Governamentais – ABONG, comenta que a expressão organização não-governamental e sua sigla admitem muitas interpretações. Aponta como uma das razões para esse fato a definição textual, ou seja, aquilo que não é do governo ou vinculado a ele, pois é tão ampla que abrange qualquer organização de natureza não-estatal. Elucida, ainda, que, do ponto de vista jurídico, o termo ONG não se aplica, pois nossa legislação prevê apenas dois formatos institucionais para a constituição de uma organização sem fins lucrativos, portanto toda organização sem fins lucrativos da sociedade civil é uma associação civil ou uma fundação privada; ou seja, toda ONG é uma organização privada não-lucrativa. No entanto, nem toda organização privada não-lucrativa é uma ONG. Como exemplo, entre clubes, hospitais privados, sindicatos, movimentos sociais, universidades privadas, cooperativas, fundações empresariais etc., temos objetivos e atuações bastante distintos.

Ainda sobre a dificuldade de entendimento homogêneo do conceito de ONG, a ABONG comenta que um dos fatores que dificulta a compreensão da natureza e do papel das ONGs

é a existência de uma mesma nomenclatura que engloba uma infinidade de entidades com histórias, tamanhos, missões, modelos organizacionais e mecanismos de sustentabilidade completamente diferentes. Acrescenta que a definição de não-Estado e de não-mercado – por suas características de ser sem fins lucrativos –, permite uma grande diversidade de instituições. Adicionalmente, ressalta que:

No campo sem fins lucrativos podem estar incluídas associações que não são de interesse público, mas sim de grupos específicos, como “associação de ex-alunos...” ou “criadores de...”. Além de o campo sem fins lucrativos com finalidade pública ser heterogêneo – como o é o denominado terceiro setor –, a área sem fins lucrativos como um todo abarca múltiplas organizações, interesses e causas. (ABONG, 2004).

Tachizawa (2002) também comenta o uso indiscriminado de diferentes termos para referir-se às ONGs. Segundo o autor, não existe uma terminologia uniforme aceita unanimemente, sendo usados vários termos para ONGs, como por exemplo, “organizações sem fins lucrativos”, “organizações voluntárias” e mesmo, “terceiro setor”.

Apesar de o termo ter-se popularizado bastante no Brasil, sua significação parece estar mais fortemente associada às entidades que têm em sua missão atividades relacionadas a direitos da cidadania em geral, proteção a minorias, aos direitos humanos, tendo forte atuação no Estado, na sociedade e na imprensa, organizando protestos e passeatas, fazendo campanhas educativas, fornecendo sugestões e reivindicações na formulação das políticas públicas estatais, denunciando a violação de direitos humanos, entre outras. [...]

Da mesma forma, não se costuma associar o termo “organizações não governamentais” às tradicionais entidades filantrópicas e assistenciais, apesar das mudanças pelas quais muitas vêm passando, a fim de modernizar sua visão sobre o significado da filantropia.

Assim, quando pesquisadores e ativistas se referem a este termo, estão-se referindo, normalmente, a apenas parte do que se chama Terceiro Setor.

Ressalta-se, por fim, que o conceito parece ser insuficiente e inadequado para definir essas entidades, uma vez que nem tudo o que é “não-governamental” ou “não-estatal” fará parte do que se chama Terceiro Setor. (TACHIZAWA, 2002, p. 284-285).

Tachizawa (2002) esclarece, assim como a ABONG, que “Organização Não-Governamental” não é um termo definido em lei, mas uma categoria que vem sendo socialmente construída e usada para designar um conjunto de entidades com características peculiares, reconhecidas por seus agentes, pelo senso comum ou pela opinião pública. Elucida que por serem entidades civis sem fins lucrativos, as ONGs, para efeitos de enquadramento legal, podem constituir-se quer como associações ou fundações, mas que a maior parte das ONGs prefere ser registrada como associação, uma vez que não implica a existência de um patrimônio prévio, nem de um instituidor.

Organizações não governamentais (ONGs) como entidades de natureza privada (não públicas) sem fins lucrativos, juridicamente são caracterizadas como associações ou fundações. Nesse tipo de organização enquadram-se, também, as Organizações da Sociedade Civil (OSCs), Organizações Sociais (OSs), Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscips). (TACHIZAWA, 2002, p. 18).

Quandt e Fernandes (2003), classificam as ONGs como uma das principais categorias do terceiro setor e ao defini-las também abordam a questão da nomenclatura usual como ONG e a nomenclatura do Código Civil.

*Organizações não-governamentais (ONGs):* Como no caso das associações, indica organização comprometida com a sociedade civil, com movimentos sociais e com a transformação social. Embora também estejam classificadas como associações no Código Civil, são raramente voltadas para seus próprios membros e orientam-se para objetivos externos. Também se diferenciam das organizações filantrópicas por não exercerem caridade, o que seria contrário à sua idéia de construção de autonomia, de igualdade e de participação dos grupos populares. (QUANDT e FERNANDES, 2003, p. 4).

Mendes (1997), ao abordar o conceito de ONGs, menciona esforços de pesquisadores e instituições associativas (como a ABONG e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas – GIFE) em caracterizar essas organizações, baseando-se em características que se referem e que não se referem às ONGs; ou seja, definir organizações não-governamentais a partir do que não são e de algumas afirmações do que devem ser. Nesse sentido, aponta como aspectos que não caracterizam:

- a) não são empresas lucrativas;
- b) não são entidades representativas de seus associados ou de interesses corporativos de quaisquer segmentos da população; e
- c) não são entidades assistencialistas de perfil tradicional.

Como aspectos que poderiam caracterizar o que as ONGs, o autor aponta:

- a) servem desinteressadamente à comunidade;
- b) realizam um trabalho educacional de promoção da cidadania e defesa dos direitos coletivos;
- c) contribuem para o fortalecimento dos movimentos sociais e para a formação de suas lideranças, visando à constituição e ao pleno exercício de direitos sociais; e
- d) incentivam e subsidiam a participação popular na formulação e implementação de políticas sociais.

TENÓRIO (2004) apresenta duas definições de ONGs: a primeira definição poderíamos considerar limitada e até mesmo ultrapassada, uma vez que restringe a fonte de financiamento das ONGs às agências internacionais e, como vimos anteriormente, desde a década de 90, as organizações do terceiro setor, incluindo as ONGs, estão se aproximando do mercado, das empresas privadas, procurando outras formas de parcerias, que podem inclusive ser com o Estado, para obter financiamento. Além disso, as ONGs podem ter atividades geradoras de recursos e, em havendo lucro decorrente de sua atividade, esse deve ser reinvestido na própria organização (ASHOKA; MCKINSEY, 2001; FERNANDES, 1994, 1997; TACHIZAWA, 2002).

As ONGs caracterizam-se por serem organizações sem fins lucrativos, autônomas, isto é, sem vínculo com o governo, voltadas para o atendimento das necessidades de organizações de base popular, complementando a ação do Estado. Têm suas ações financiadas por agências de cooperação internacional, em função de projetos a serem desenvolvidos, e contam com trabalho voluntário. Atuam através da promoção social, visando a contribuir para um processo de desenvolvimento que supõe transformações estruturais da sociedade. Sua sobrevivência independe de mecanismos de mercado. (TENÓRIO, 2004, p. 11).

A segunda definição de TENÓRIO (2004) aborda as principais características das ONGs, mas sem mencionar a questão de fontes de recursos.

[...] chamadas organizações não-governamentais (ONGs), mais recentemente conhecidas como organizações do setor público não-governamental. Essas organizações não fazem parte do estado, nem a ele estão vinculadas, mas se revestem de caráter público na medida em que se dedicam a causas e problemas sociais e em que, apesar de serem sociedades civis, privadas, não têm como objetivo o lucro, e sim, o atendimento das necessidades da sociedade. (TENÓRIO, 2004, p. 7).

Analisando as definições de TENÓRIO (2004), podemos destacar como características que definem as ONGs os seguintes pontos:

- a) privadas - sem vínculo com o governo;
- b) sem fins lucrativos;
- c) dedicam-se a causas e problemas sociais, visando a contribuir para o atendimento das necessidades sociais e para o processo de desenvolvimento da sociedade.

A ABONG sugere e utiliza a seguinte definição para Organização Não-Governamental:

São consideradas ONGs, as entidades que, juridicamente constituídas sob a forma de fundação, associação, todas sem fins lucrativos, notadamente autônomas e pluralistas, tenham compromisso com a construção de uma sociedade democrática, participativa e com o fortalecimento dos movimentos



sociais de caráter democrático, condições estas, atestadas pelas suas trajetórias institucionais e pelos termos dos seus estatutos. (ABONG, 2004).

Camargo et al. (2001), caracterizam o termo ONG no Brasil, como um tipo peculiar de organização da sociedade. Trata-se de um agrupamento de pessoas, estruturado sob forma de uma instituição da sociedade civil, que se declara ser sem fins lucrativos, tendo como objetivo lutar por causas coletivas e/ou apoiá-las. Ressalta, ainda, que as modernas ONGs brasileiras, em decorrência de seu histórico, têm origem diversa, como, por exemplo, caráter mais político ou mais econômico.

Fernandes (1994) enfatiza a incorporação das organizações não-governamentais ao terceiro setor, e aponta que suas características resumem-se com nitidez à idéia do “privado com funções públicas”.

São instituições propriamente privadas, mas sem fins lucrativos. Lucros eventuais devem ser reinvestidos nas atividades-fim, não cabendo a sua distribuição, enquanto tais, entre os membros da organização. [...] O capital acumulado por uma ONG não pode se converter no patrimônio de seus executivos. [...], apesar de serem não-governamentais, seus fins têm as características do serviço público. Diferem quanto à escala, naturalmente, pois as ONGs são, se comparadas ao Estado, microorganizações, mas coincidem em diversos aspectos à natureza dos serviços. Os quadros de uma ONG são treinados para pensar, de maneira estratégica, em como atender a demandas socioculturais não satisfeitas pelo mercado. Apesar de pequenos, tendem a pensar como se fossem grandes. (FERNANDES, 1994, p. 65-66).

No decorrer dessa definição, FERNANDES (1994) também menciona que os responsáveis legais de uma ONG, seus diretores, não podem receber remuneração por meio de salários. Esta questão já não representa totalmente a realidade, à medida que as ONGs aderem à Lei das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP. A Lei 9.790/99, Lei das OSCIPs, permite que os dirigentes sejam remunerados, com valores compatíveis com os de mercado, desde que atuem exclusivamente na gestão da entidade e que prestem serviços específicos.

Barros (2002), ao analisar o conceito de FERNANDES (1994) sobre ONGs, considera que as organizações não-governamentais aparecem com uma nova lógica, “[...] em contraponto à lógica de poder que prevalece nas relações entre Estados e à lógica do lucro que orienta a ação das empresas no mercado.” (FERNANDES, 1994, p. 11), e se propõem a desenvolver atividades que respondam a necessidades expressas pela coletividade, sem o objetivo de gerar e distribuir lucros.

De acordo com Barros (2002), existem tipologias para a classificação das ONGs, que seguem caminhos por ele considerados tradicionais, mas que deixam de lado o aspecto da diversidade organizacional. Para ilustrar essa questão, Barros aponta a tipologia para a classificação das organizações do terceiro setor de HUDSON (1999), também utilizada para as ONGs. Hudson (1999) classifica as organizações de acordo com os seguintes critérios:

- a) atividade - saúde, educação, ecologia, etc. (HUDSON utiliza a ICNPO);
- b) propósito - fornecer serviço, fornecer apoio mútuo, realizar campanha para mudanças;
- c) fonte de recursos – venda, subsídios, doações e captação de recursos, taxas mensais;  
e
- d) composição do conselho – especialistas, usuários, indivíduos interessados.

Silva e Silva (2002) descrevem uma forma de caracterizar as ONGs, baseada na identificação das fontes de financiamento. As fontes de financiamento podem ser as mais diversas e possuem implicações na dinâmica interna das ONGs. Silva e Silva (2002, p. 4) argumentam que as fontes de financiamento podem ser classificadas como :

- a) indivíduos: os recursos podem ser aplicados livremente; podem ser esporádicos ou mensalidades de associados; oferecem mais envolvimento e podem ser trabalhadores voluntários; e agentes legitimadores da organização;
- b) empresas: parcerias agregam visibilidade à causa; maiores valores; possibilidade de oferecimento de voluntários especializados;
- c) fundações e Agências Internacionais: dão credibilidade à organização; os valores geralmente vêm de uma só vez; podem oferecer auxílio e treinamento;
- d) recursos Públicos Governamentais: grandes somas por longos períodos; legitimação e isenções fiscais;
- e) projetos de Geração de Renda: independência e melhor planejamento; geração de emprego; abrem espaço para inovação e criatividade;
- f) eventos: marketing e divulgação; aproximação com a comunidade;
- g) igrejas: divulgação do projeto; identificação com a causa; apoio por longos períodos.

Cabem aqui alguns comentários em relação à classificação de acordo com fontes de financiamento apresentadas. O primeiro, diz respeito à inclusão de igrejas como fonte de financiamento. No decorrer das nossas explicações, não estamos considerando Igrejas como ONGs, o que não implica que não participem do terceiro setor. Além disso, igrejas

podem constituir fontes de recursos para ONGs que tenham ou não a participação de membros da própria igreja. Em relação ao financiamento de indivíduos e empresas, vale ressaltar que as motivações são várias, como, por exemplo: melhorar a condição de vida das populações, identificação com a causa, isenção fiscal, visibilidade desse ato perante a sociedade – marketing. Outro ponto a se levantar é o fato de uma mesma ONG poder ter mais de uma fonte de financiamento, todas influenciando sua dinâmica de atuação, e a própria ONG pode exercer atividades que gerem recursos para sua manutenção.

Roesch (2002) apresenta uma classificação das ONGs baseada no seu ciclo de vida (caracterização das fases de desenvolvimento) que seria composto de quatro estágios organizacionais: surgimento da organização, expansão, consolidação e liquidação. A autora ressaltar que a maioria das organizações segue cursos menos previsíveis, podendo pular ciclos ou reverter a ciclos anteriores, e que a forma de financiamento da organização é fundamental na explicação do surgimento, da manutenção, expansão e morte das ONGs. Podemos resumir a teoria dos quatro ciclos de vida das ONGs, conforme exposto no quadro a abaixo:

Fase	Financiamento	Organização
<b>Fase I - Surgimento</b>  Prover serviços Influencia políticas locais Gerar renda  Organizações de base	· Interno  · Interno e apoio de intermediários	Informal/baixa sofisticação administrativa e gerencial contrabalançada por redes informais e alta participação local.  Gestão financeira, vendas, marketing e controle de estoques requerem maior cuidado.
	· Externo	Modelo organizacional muitas vezes importado do financiador. Estrutura executiva formal com poderes de supervisão claros, status legal e regras a governar mandatos e cargos.  Prestação de contas e auditoria externa anual.
<b>Fase II - Expansão Planejada</b>  Expansão Espontânea	· Doadores · Créditos · Taxas de serviços · Contribuições de beneficiários	Mais sofisticada. Formalização necessária para atender o crescimento das responsabilidades do projeto  Maior delegação de responsabilidades gerenciais e administrativas.  Contabilidade e monitoramento com ou sem avaliação participativa (incluindo os beneficiários).
	· Recursos escassos	Ajustamento institucional mais gradual e menos formalizado. Tensão dos administradores, espera de recursos a retardar a ação.
<b>Fase III - Consolidação Programada</b>  Consolidação em resposta a crises (internas ou externas)	· Plano gerencial com recursos alocados	Revisões organizacionais ditadas por avaliações internas periódicas.  Reestruturações decorrentes de avaliação externa ao final de um ciclo para refinanciamento.
	· Hiatos financeiros · Pressão dos doadores	Reestruturação devida à restrição de atividades (que podem ocorrer no final do ciclo de financiamento).  Enxugamento de funcionários.
<b>Fase IV – Liquidação Planejada</b>  Redução parcial de atividades  Liquidação total  <b>Liquidação Forçada</b>  Resposta a crises externas ou internas	· Refinanciamento para outras atividades	Renovação organizacional (se a redução de algumas atividades é acompanhada de expansão em outras áreas).
	—	—

Quadro 6: Ciclo de vida das ONGs.

Fonte: Adaptado de ROESCH, 2002, p. 13 e 14

As caracterizações e tipologias apresentadas são exemplos de como pesquisadores do tema em questão buscam definir parâmetros de análise para que os estudos possam ser realizados com base em critérios definidos e aplicados em mais de uma situação. Não

podemos deixar de notar que um direcionador importante na moldagem de uma tipologia organizacional das ONG é a origem do financiamento, que pode ter uma influência decisiva na sua atuação e no seu desenho organizacional (QUEIROZ, 2004; HUDSON, 1999; ROESCH, 2002; SILVA; SILVA, 2002). As fontes e origens de financiamentos poderiam imprimir uma dinâmica diferente à organização, ao modo de atuação, à definição de escopo e de projetos das ONGs. Esse fato poderia reforçar o caráter operacional e técnico, aproximando-as da lógica empresarial.

Outro ponto importante a ressaltar é o papel comum identificado nas ONGs de substituição do Estado como o único provedor de assistência e supridor das necessidades da sociedade. Essa característica reforçaria o caráter social, coletivo e público das ONGs no Brasil.

Com base nas conceitualizações e nas definições apresentadas, selecionamos as características que consideramos mais importantes e, não por coincidência, as que são mais ressaltadas na literatura revisada. Sendo assim, como conceituação de ONGs, adotaremos como características:

a) Organizações privadas não-lucrativas:

- embora não tenham como objetivo o lucro, suas atividades podem gerar superávit e este é, necessariamente, reinvestido na própria organização;
- não fazem parte do Estado e a ele não estão vinculadas, mas se revestem de caráter público na medida em que se dedicam a causas e problemas sociais.

b) Organizações comprometidas com a sociedade civil, com os movimentos sociais e com a transformação social:

- servem desinteressadamente à comunidade.

c) Autônomas, ou seja, capazes de se auto-administrarem.

### **3. 3.1 A Lei das OSCIPs**

Em 23 de março de 1999, por meio da Lei Nº 9.790, foram instituídas as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIPs. (ALVES, 2002a; ROESCH, 2002; TACHIZAWA, 2002). Segundo Alves (2002a), o objetivo dessa lei era simplificar os procedimentos para reconhecimento institucional das entidades como OSCIPs, “por meio de

critérios mais diretamente dependentes da averiguação da eficácia e da eficiência da organização, do que em procedimentos burocráticos.” (ALVES, 2002a, p. 9).

A referida Lei define o conceito de organização sem fins lucrativos, que passa a ser entendida não como entidade que não possa gerar lucros de suas atividades, mas como entidade de interesse público, que, em existindo lucro, não o distribui aos sócios, dirigentes, empregados ou doadores. De acordo com Tachizawa (2002), a denominação de OSCIP é um título que pode ser obtido por uma entidade que preencha seus requisitos, mas não é um pré-requisito para que ela funcione.

As pessoas jurídicas de direito público podem ser associações, sociedades civis e fundações, de acordo com o Código Civil, e não ter nenhuma qualificação. Outros títulos existentes são o de utilidade pública, que dá acesso a deduções do Imposto de Renda, ou de entidade beneficente de assistência social, que permite a isenção da cota patronal de seguridade social. (TACHIZAWA, 2002, p. 19).

Segundo a Lei nº 9.790/99, Art. 3º, só se qualificam como OSCIP as pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, que tenham obrigatoriamente como objeto social, em seu estatuto de constituição, pelo menos um dos seguintes objetivos:

- I. promoção da assistência social;
- II. promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico;
- III. promoção gratuita da educação, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;
- IV. promoção gratuita da saúde, observando-se a forma complementar da participação das organizações de que trata esta Lei;
- V. promoção da segurança alimentar e nutricional;
- VI. defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável; (este parágrafo é somente um exemplo. Deve-se colocar nele as finalidades da entidade, sejam elas de caráter social, cultural, assistencialista, entre outras);
- VII. promoção do voluntariado;
- VIII. promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza;
- IX. experimentação, não lucrativa, de novos modelos socioprodutivos e de sistemas alternativos e de produção, comércio, emprego e crédito;
- X. promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica de interesse suplementar;
- XI. promoção de ética, da paz, da cidadania, dos direitos humano, da democracia e de outros valores universais;
- XII. estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimento técnicos e científicos que digam respeito às atividades mencionadas nesse artigo.

Parágrafo único. Para os fins deste artigo, a dedicação às atividades nele previstas configura-se mediante a execução direta de projetos, programas, planos de ações correlatas, por meio da doação de recursos físicos, humanos e financeiros, ou ainda pela prestação de serviços intermediários de apoio a outras organizações sem fins lucrativos e a órgãos do setor público que atuem em áreas afins. (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2004).

A Lei das OSCIPs também estabelece, Art. 2º, quais entidades não podem se qualificar como OSCIP:

- I. as sociedades comerciais;
- II. os sindicatos, as associações de classe ou de representação de categoria profissional;
- III. as instituições religiosas ou voltadas para a disseminação de credos, cultos, práticas e visões devocionais e confessionais;
- IV. as organizações partidárias e assemelhadas, inclusive suas fundações;
- V. as entidades de benefício mútuo destinadas a proporcionar bens ou serviços a um círculo restrito de associados ou sócios;
- VI. as entidades e empresas que comercializam planos de saúde e assemelhados;
- VII. as instituições hospitalares privadas não gratuitas e suas mantenedoras;
- VIII. as escolas privadas dedicadas ao ensino formal não gratuito e suas mantenedoras;
- IX. as organizações sociais;
- X. as cooperativas;
- XI. as fundações públicas;
- XII. as fundações, sociedade civis ou associações de direito privado criadas por órgão público ou por fundações públicas;
- XIII. as organizações creditícias que tenham quaisquer tipos de vinculação com o sistema financeiro nacional a que se refere o art. 192 da Constituição Federal. (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2004).

A Lei nº 9.790/99, no Capítulo II, instituiu o “Termo de Parceria”. Este Termo tem como objetivo o estabelecimento de vínculos de cooperação entre o Estado e as OSCIPs, visando a um melhor desempenho das atividades e objetivos sociais de interesse público por parte delas. Tachizawa (2002) fornece uma explicação sobre o objetivo e o funcionamento do “Termo de Parceria”.

O termo de parceria estabelecerá os direitos, as obrigações e as responsabilidades das partes, e deverá necessariamente mencionar o programa de trabalho a ser desenvolvido, estipulação de metas e de resultados a serem atingidos, com os respectivos prazos de execução, critérios objetivos de avaliação, previsão de receitas e suas fontes, bem como despesas, entre outros.

A lei prevê um processo prévio de seleção das entidades interessadas na celebração dos termos de parceria, por exemplo, por meio de concurso de projetos. [...] Também é prevista a fiscalização pelo sistema de controle da Administração Pública, por meio de auditorias internas (por exemplo, a Secretaria Federal de Controle) e externas (Tribunais de Contas).

[...]

Caso haja indícios de malversação dos recursos destinados ao Termo de Parceria, a entidade e seus dirigentes poderão ser responsabilizados civil, penal e administrativamente. (TACHIZAWA, 2002, p. 290 e 291).

TACHIZAWA (2002) e ALVES (2002a) ressaltam que, com a Lei das OSCIPs, há uma ampliação do campo de atuação das entidades, como, por exemplo, meio ambiente, voluntariado, desenvolvimento econômico e social e assessoria jurídica gratuita.

A Lei das OSCIPs trouxe algumas mudanças em relação à legislação anterior. Autores relacionados ao tema apontam os principais aspectos modificados, sendo que alguns os consideram positivos e outros fornecem uma interpretação mais negativa em relação a certas exigências da nova Lei, pois questionam seu real objetivo e consideram que ela restringe a liberdade de atuação das ONGs.

Tachizawa (2002), destaca que a Lei abre às entidades do terceiro setor, incluindo as ONGs, um caminho institucional mais moderno, condizente com as necessidades atuais da sociedade. Considera que a promulgação da Lei é um marco, já que é a primeira vez que o Estado reconhece publicamente a existência de uma atuação organizada pública, não por sua origem, mas por sua finalidade; uma esfera de atuação pública, mas não estatal. Destaca, ainda, como pontos positivos:

- a) a desburocratização do processo de qualificação, se comparado com os processos de obtenção de outros títulos, como de Utilidade Pública Federal, Estadual e Municipal;
- b) a possibilidade de remuneração dos dirigentes; e
- c) a criação de um novo instrumento jurídico, o Termo de Parceria.

Alves (2002a), comenta algumas diferenças entre a nova Lei e a legislação anterior. Assim como TACHIZAWA (2002), Alves (2002a) aponta como vantagens da nova Lei:

- a) a desburocratização do processo de qualificação;
- b) o fato de a qualificação de OSCIP ser válida em todo o território nacional;
- c) a não-exigência de tempo mínimo de funcionamento para seu requerimento;
- d) a não-obrigatoriedade de renovação periódica; e
- e) a possibilidade, mas não obrigatoriedade de remuneração de seus dirigentes, desde que atuem exclusivamente na gestão da entidade em que prestem serviços específicos, de acordo com os valores de mercado para a função exercida.

Em relação ao Termo de Parceria, Alves (2002a) levanta questões quanto à efetividade desse novo instrumento e quanto à liberdade de atuação das entidades qualificadas como OSCIPs. Esses questionamentos decorrem da dificuldade inicial que entidades tiveram para obter a aprovação do Termo de Parceria e do possível cerceamento da liberdade das entidades que se qualificarem como OSCIP, pois alguns membros de ONGs consideram que a idéia da OSCIP pressupõe as ONGs agirem como prestadoras de serviços



terceirizados atribuídos a elas pelo Estado, funcionando como executoras de projetos concebidos a partir do Estado e controlados por ele.

Roesch (2002), considera positivas as normas de prestação de contas definidas na Lei das OSCIPs. Ressalta que a Lei prevê a instituição de instrumentos múltiplos de controle interno e externo à organização e que essas medidas permitem revelar o compromisso do setor com a transparência e com o interesse público. O controle interno refere-se à constituição de um conselho fiscal ou órgão equivalente para a entidade, enquanto os controles externos são realizados por parte da população em geral e pelo controle de prestação de recursos e bens de origem pública, o qual é regido pela Constituição Federal.

Em relação à parceria com o poder público, Roesch (2002) considera que esta é facilitada, uma vez que o Termo de Parceria destina-se à formação de vínculo de cooperação entre as partes, para o fomento e a execução das atividades de interesse público previstas na Lei.

A ABONG discute em seu *site* o que denomina de “Propostas da ABONG para o Marco Legal das ONGs”. Nesse item, a ABONG faz considerações sobre o ambiente legal atual, e especificamente, sobre a Lei das OSCIPs. Em seu comentário, a ABONG considera que, com a Lei das OSCIPs, houve um avanço no reconhecimento, por parte do Estado, de novas áreas de atuação consideradas de interesse público, uma vez que o conceito legal de público foi ampliado. No entanto, sua opinião é que essa lei não estabeleceu uma política de financiamentos para esse universo. O novo instrumento de repasse de recursos públicos para organizações qualificadas como OSCIP – Termo de Parceria – apresenta falhas. É ressaltado, ainda, que a falta de prazo para a qualificação como OSCIP, está gerando a criação de entidades voltadas para a prestação de serviços em troca de contraprestação financeira e pode, também, permitir a criação de entidades a “toque de caixa”, para facilitar o repasse de recursos públicos para a execução de serviços. (ABONG, 2004)

Com a Lei das OSCIPs, o Estado reconhece de fato e de direito, que não tem a exclusividade sobre o suprimento das necessidades da sociedade. No entanto, se por um lado reconhece a existência de um conjunto de organizações capaz de suprir, em parte, as necessidades públicas, por outro, cria amarras com a própria Lei, provenientes do provimento de financiamentos por órgãos públicos contratantes, de acordo com os interesses do Estado. Poder-se-ia discutir, também, o quanto o Termo de Parceria imprime uma dinâmica empresarial às organizações que aderirem à Lei das OSCIPs.

### **3.4 Teoria institucional e desafios do contexto atual das ONGs**

#### **3.4.1 Teoria institucional: principais conceitos**

A teoria institucional aborda os processos de institucionalização e os mecanismos de legitimação das organizações. O emprego de práticas, normas e crenças aceitas coletivamente, ou seja, institucionalizadas, transfere legitimidade às organizações que as adotam. Diante desse fato, é necessário abordarmos alguns conceitos da teoria institucional para analisarmos o intra-empendedorismo em organizações não-governamentais como uma estratégia para obtenção de sustentabilidade e consecução de objetivos.

Nosso objetivo com esta breve explanação sobre teoria institucional é apresentar conceitos que consideramos importantes para o entendimento das discussões apresentadas neste trabalho. Dados a complexidade da teoria e o foco precípua da tese, não é nossa intenção elaborarmos considerações mais profundas sobre a teoria institucional. Ao contrário, é preciso limitar-nos e ater-nos a esse escopo deliberadamente restrito.

O primeiro ponto a esclarecer em relação à teoria institucional é que essa evidencia um processo evolutivo interno, compreendendo sua própria divisão entre “velhos” e “novos” institucionalistas, baseada na diferenciação de pressupostos e definições de cada corrente, assim como no próprio objeto de estudo. Uma das principais diferenças entre as duas correntes da teoria institucional diz respeito à concepção do ambiente, visto como um mero campo fornecedor de elementos de cooptação das organizações locais, pelos “velhos” institucionalistas, e como um componente constitutivo da organização pela nova geração (FONSECA, 2003). Outra diferenciação, segundo Rodrigues (2004a, p. 104) é que os “velhos institucionalistas não trataram das organizações, e focam na definição de instituições como os sistemas de valores e normas que moldam a vida do homem governada por hábitos e convenções, além de refutarem a idéia de que as escolhas humanas são sempre racionais”. Por outro lado, a corrente dos novos institucionalistas, também conhecidos como neo-institucionalistas, que constitui o foco da nossa explanação, tem como um de seus objetos de estudo as organizações e o contexto em que se inserem.

A nova teoria institucional tem como foco a análise de elementos de redes relacionais e de sistemas culturais que moldam e suportam a estrutura e a ação das organizações, e é essa reconceitualização do ambiente sua grande contribuição para o exame das questões organizacionais, ao colocar a legitimidade e o isomorfismo — processo pelo qual as organizações adequam sua forma organizacional pela adoção de práticas, normas, crenças,

etc, de forma a intensificar a similaridade entre as organizações — como fatores vitais para a sobrevivência das organizações (FONSECA, 2003).

A perspectiva institucional abandona a concepção de um ambiente formado exclusivamente por recursos humanos, materiais e econômicos para destacar a presença de elementos culturais — valores, símbolos, mitos, sistema de crenças e programas profissionais. A consequência deste novo marco de interpretação organizacional revela-se quando a concorrência por recursos e clientes entre as organizações deixa lugar, na perspectiva institucional, à concorrência para alcançar legitimidade institucional e aceitação do ambiente. (CARVALHO e VIEIRA, 2003a, p. 28).

[...] não é somente a ênfase no ambiente a principal contribuição da abordagem institucional mas, principalmente, de trazer para o primeiro plano da interpretação questões como a legitimidade e o isomorfismo, considerando-os fatores vitais para sua sobrevivência.

[...]

Na perspectiva institucional a concorrência para alcançar legitimidade institucional e aceitação do ambiente supera a concorrência por recursos e clientes entre organizações. (CARVALHO, 2000, p.3).

Neste sentido, a teoria institucional organizacional volta-se mais para processos de legitimação e reprodução sociais e enfoca estruturas e processos organizacionais que podem ser verificados e analisados em uma indústria ou num campo organizacional. O ponto de partida para a análise é a homogeneidade de práticas e arranjos identificados, por exemplo, no mercado de trabalho, no Estado e nas corporações. Para os neo-institucionalistas, o ambiente é visto não como cooptado pelas organizações, mas como com a capacidade de penetrar nas organizações, “criando lentes através das quais os atores vêem o mundo e as suas muitas categorias de cultura, ação e pensamento.” (POWELL; DiMAGGIO, 1991, p. 12, tradução nossa). Os ambientes organizacionais são entendidos como compostos por elementos culturais — crenças e regras amplamente disseminadas que servem como modelo para estruturas de organizações. Dessa forma, quando normas e valores sociais se tornam um padrão de ação, as organizações podem reproduzi-los continuamente e, ao estabelecerem suas estratégias, podem aderir a eles de modo não-consciente (FONSECA, 2003; OLIVER, 1991).

De acordo com essa teoria, não são as organizações que são institucionalizadas, mas sim as formas organizacionais, regras e elementos estruturais. Esses componentes institucionalizados são estáveis e contribuem para a homogeneização das organizações. Sob o ponto de vista da aparência, os componentes institucionalizados colaboram para elevar o grau de similaridade entre as organizações, agrupando-as sob um ou mais padrões relativamente homogêneos.

Segundo Scott e Meyer (1991) as organizações estão inseridas em um ambiente institucional, que pode ser definido como a elaboração de regras e requisitos com os quais as organizações precisam se adequar se objetivarem a obtenção de apoio e legitimidade. Esses requisitos podem originar-se de agências regulatórias do Estado, de associações profissionais, de sistemas de crenças generalizados que definem como tipos específicos de organizações devem atuar, entre outros. Qualquer que seja a força que pressione para a adequação das organizações, estas são recompensadas pela conformidade com as regras e crenças.

Kimberly (1979), ao realizar estudo para identificar os fatores de sucesso de uma organização inovadora, no seu nascimento e à medida que se desenvolve, argumenta que as características organizacionais que levam a organização inovadora ao sucesso, no curto prazo, são incompatíveis com os requisitos de sobrevivência no longo prazo, sendo a causa desse conflito a necessidade de institucionalização.

Pode-se inferir do estudo de KIMBERLY (1979) que na medida em que uma organização se desenvolve, necessita da adoção de práticas reconhecidas por seus *stakeholders*, diminuindo assim as ambigüidades internas e as incertezas e, obtendo legitimidade por meio da institucionalização. Para o autor:

Institucionalização é o processo pelo qual novas normas, valores e estruturas passam a ser incorporadas dentro do sistema de padrões existentes de normas, valores e estruturas. Este processo é o que proporciona estabilidade e previsibilidade para relacionamentos sociais e permite que eles se perpetuem. Ele é especialmente visível no contexto de organizações formais, onde um problema freqüente é o de desenvolver mecanismos para sustentar esforços de mudança. (KIMBERLY, 1979, p. 447, tradução nossa).

Ao definir institucionalização, Fonseca (2003) também enfatiza a consolidação de crenças e práticas, assim como suas reproduções. Para a autora, institucionalizar é:

[...] o processo de transformar crenças e ações em regras de conduta social. Ao longo do tempo, por influência de mecanismos de aceitação e reprodução, tais regras tornam-se padrões e passam a ser encaradas como rotinas naturais, ou concepções amplamente compartilhadas da realidade. (FONSECA, 2003, p. 58).

Powell e DiMaggio (1991) argumentam que a busca de legitimidade por parte das organizações as levam a procurar por mudanças estruturais ou inovações, não objetivando a necessidade de eficiência devido à lógica concorrencial, mas com o objetivo de se tornarem mais similares e, conseqüentemente, mais legítimas. Os autores argumentam que

as primeiras organizações a adotarem inovações organizacionais, em geral, o fazem por um desejo de aprimorarem a *performance*. No entanto, essas novas práticas podem adquirir um valor além do referente às necessidades técnicas prementes para as quais elas foram criadas, e sofrerem um processo de difusão. À medida que a inovação se difunde, ela alcança um limite, além do qual sua adoção provê legitimidade mais do que aprimoramento da *performance*. “Estratégias que são racionais para organizações individuais podem não ser racionais se adotadas por um grande número de organizações. Mesmo assim, o fato de serem normativamente sancionadas aumenta a probabilidade de sua aceitação.” (POWELL; DiMAGGIO, 1991, p.65, tradução nossa). Como exemplo, a burocratização de organizações, vista como uma forma de mudança organizacional, pode ser empreendida não com o objetivo de aprimorar a eficiência, mas como o resultado de um processo de aproximação com os modelos utilizados por outras organizações. Neste contexto, pode-se supor que as características burocráticas, formaram um conjunto de preceitos institucionalizados na sociedade, ou seja, uma concepção socialmente construída e legitimada, acerca do modo mais eficaz de funcionamento das organizações (FONSECA, 2003).

Nos estágios iniciais de um *campo organizacional* (conjunto de organizações que constituem uma área institucionalmente reconhecida de atuação), as organizações que o compõem apresentam formas e abordagens diferenciadas. Na medida em que esse campo vai se estruturando e estabilizando, há uma pressão para a homogeneização das organizações. Para Powell e DiMaggio (1991), a emergência e a estruturação de um campo organizacional é resultado das atividades de um conjunto díspar de organizações. Por outro lado, quando um campo organizacional já está estabelecido, há pressão, por parte dos atores dominantes, como governo, categorias profissionais, empresas reconhecidamente tradicionais, para a homogeneização das organizações existentes e dos novos entrantes.

Maguire, Hardy e Lawrence (2004) descrevem algumas das diferenças entre campos organizacionais emergentes e “maduros”. Para os autores, nos campos organizacionais emergentes, práticas institucionalizadas não existem; novas práticas tendem a complementar, formalizar, estender e tornar permanentes certas rotinas organizacionais até então não institucionalizadas. Na busca por institucionalização, novas práticas são atreladas a rotinas existentes, reforçando algumas relações. Adicionalmente, estas práticas e relações precisam ser percebidas como legítimas pelos diversos *stakeholders* para serem institucionalizadas (MAGUIRE; HARDY; LAWRENCE, 2004, p. 673).

Os campos organizacionais maduros possuem práticas institucionalizadas, um conjunto altamente desenvolvido de procedimentos que se encadeiam e relações estáveis entre as

organizações, de forma que quando há eventuais mudanças nas práticas as relações geralmente permanecem inalteradas (MAGUIRE; HARDY; LAWRENCE, 2004, p. 673). Nesses campos, inovações precisam ser conectadas a elementos já institucionalizados para institucionalizar-se.

A partir da caracterização desses dois campos organizacionais, podemos compreender a afirmação de POWELL e DiMAGGIO (1991), que uma vez que organizações díspares na mesma linha de negócios se estruturam em um campo organizacional, forças poderosas emergem e as levam a tornarem-se mais similares. As organizações podem mudar seus objetivos, desenvolver novas práticas, e outras organizações podem ingressar no campo. Porém, após ser alcançado um certo nível de estruturação do campo organizacional, o efeito agregado de uma mudança individual é minimizar a dispersão da diversidade dentro do campo (POWELL; DiMAGGIO, 1991).

Podemos considerar esse percurso de homogeneização das organizações de um campo organizacional como um processo de isomorfismo. Pode-se entender isomorfismo como um processo que força as organizações de um determinado campo organizacional a assemelharem-se a outras do mesmo campo, o que faz com que as características organizacionais sejam modificadas de modo a obter maior compatibilidade com as características do ambiente (campo organizacional) e que a diversidade de formas organizacionais seja isomórfica à diversidade do ambiente. O processo isomórfico pode ser decorrência da aprendizagem, por parte dos tomadores de decisões organizacionais, das repostas apropriadas e do ajuste de seus comportamentos em conformidade com elas (POWELL; DiMAGGIO, 1991).

Existem dois tipos de isomorfismo: competitivo e institucional. O primeiro pressupõe a existência de um sistema racional que enfatiza a concorrência de mercado, sendo consequência das pressões do mercado e das relações de troca entre os integrantes de um campo organizacional. Powell e DiMaggio argumentam que essa categoria de isomorfismo pode ser aplicada aos ambientes nos quais exista competição aberta e livre, e aos pioneiros para adotarem inovações, mas que não corresponde a uma abordagem adequada para o mundo organizacional moderno. Defendem que para entender as organizações, no ambiente atual, é necessária uma visão institucional do isomorfismo.

Organizações competem não somente por recursos e clientes, mas também por poder político e legitimidade institucional, por ajuste social assim como econômico. O conceito de isomorfismo institucional é uma ferramenta útil para

a compreensão da política e do cerimonial que permeiam muito da moderna vida organizacional. (POWELL; DiMAGGIO, 1991, p. 66, tradução nossa).

Os autores apresentam ainda uma classificação do isomorfismo institucional com o objetivo de análise da sua ocorrência, uma vez que cada tipo de isomorfismo tende a ser decorrente de diferentes aspectos ambientais. Entretanto, na prática, no campo empírico, eles podem se combinar. De acordo com a classificação dos autores, foram identificados três processos de isomorfismo institucional: coercitivo, mimético e normativo.

- a) Isomorfismo coercitivo: “resulta de pressões formais ou informais exercidas sobre organizações por outras organizações das quais elas são dependentes, e por expectativas culturais dentro da sociedade em que funcionam” (POWELL, DiMAGGIO, 1991, p. 67, tradução nossa). A participação em parcerias, em associações ou em redes de relacionamento é uma boa maneira de exemplificar a pressão informal. Por outro lado, a necessidade de as organizações manterem suas contabilidades e prestarem contas de acordo com as normas do governo, ou de as escolas precisarem cumprir um currículo determinado para cada série escolar, em conformidade com o estipulado para todas as escolas de uma sociedade caracteriza bem a pressão formal. Um claro exemplo de isomorfismo coercitivo pode ser representado pelas mudanças organizacionais decorrentes de normas e leis governamentais, que são aplicadas a toda uma classe de organizações, tornando-as mais homogêneas em um determinado campo organizacional, e organizadas por rituais em conformidade com instituições mais amplas. A própria existência de um ambiente legal afeta muitos aspectos do comportamento e da estrutura de uma organização (POWELL; DiMAGGIO, 1991).
- b) Isomorfismo mimético: “resulta de respostas padronizadas à incerteza.” (POWELL; DiMAGGIO, 1991, p. 67, tradução nossa). Por respostas padronizadas podemos entender aquelas que já são aplicadas, conhecidas e aceitas, ou seja, aquelas que já foram empregadas por uma organização e que são copiadas por outra. A incerteza é vista como uma força que encoraja essa imitação. Exemplos de práticas que são copiadas por organizações são a proliferação de círculos de controle de qualidade e de ações relacionadas à qualidade de vida, que podem ter sido imitadas, conscientemente ou não, por algumas organizações para aumentar sua legitimidade e demonstrar que estão tentando aprimorar as condições de trabalho. Maguire, Hardy e Lawrence (2004) ilustram o isomorfismo mimético ao relatarem um estudo referente à mudança institucional em grandes empresas de advocacia. Nesse estudo, foi identificado que a empresa com maior prestígio foi a primeira a adotar novas práticas de gestão de

peças e assim, legitimá-las para que outras organizações do campo organizacional as copiassem. Powell e DiMaggio (1991) exemplificam o processo mimético ao relatarem o caso de uma organização pública que alterou sua estrutura não com o objetivo de buscar a eficiência, mas sim, com o objetivo de se legitimar perante o setor privado com fins lucrativos, mesmo que isso representasse perda de eficiência. Esses casos nos fornecem uma boa imagem da afirmação feita pelos autores de que as “organizações tendem a se modelarem em conformidade com organizações similares nos seus campos, que elas percebem como sendo mais legítimas e bem-sucedidas.” (POWELL; DiMAGGIO, 1991, p. 70, tradução nossa). A adoção desse tipo de isomorfismo, também pode ocorrer por meio da transferência e rotatividade de funcionários, oriundos, por exemplo, de empresas com fins lucrativos e mediante a contratação de empresas de consultoria para prestação de serviços.

- c) Isomorfismo normativo: está relacionado principalmente aos processos de profissionalização. Neste contexto, profissionalização é entendida como:

[...] a luta coletiva de membros de uma categoria para definir suas condições e seus métodos de trabalho, para controlar ‘a produção dos produtores’ [...] e para estabelecer uma base cognitiva e legitimação para sua autonomia ocupacional (POWELL; DiMAGGIO, 1991, p. 70, tradução nossa).

Baseando-se nesse conceito, dois aspectos da profissionalização podem ser considerados importantes fontes de isomorfismo: o primeiro diz respeito à produção de uma base cognitiva, legitimada por especialistas que estão nas universidades, que fornece a fundamentação da educação formal dos profissionais; o segundo diz respeito à criação e ao crescimento de redes de profissionais que alcançam as organizações e por meio das quais novos modelos podem ser difundidos rapidamente (POWELL; DiMAGGIO, 1991). Podemos considerar como um veículo de isomorfismo normativo o desenvolvimento de normas organizacionais entre gestores e seus *staffs*, por intermédio de contatos ou atividades com universidades e instituições de treinamento profissional. Outros veículos para a existência deste tipo de isomorfismo podem ser: a definição e promulgação de regras normativas sobre o comportamento profissional; a participação em associações profissionais; e a contratação de profissionais, selecionando-os em organizações do mesmo setor, em instituições de formação profissional, ou com especialização já legitimada em outro campo.

Cada um desses processos isomórficos pode acontecer sozinho, ou concomitantemente a outro. A ocorrência do isomorfismo institucional, que pode auxiliar na obtenção de



legitimidade, não garante, todavia, conforme exposto anteriormente, o aumento da eficiência organizacional. De acordo com Powell e DiMaggio (1991), caso haja aumento de eficiência de uma organização em decorrência de um processo isomórfico, a razão geralmente está relacionada às similaridades com outras organizações do campo organizacional. Essa similaridade pode facilitar a organização isomórfica a transacionar com outras organizações, a ser reconhecida como tão legítima e respeitável quanto a organização que serviu como modelo e a se adaptar aos requisitos administrativos que definem a elegibilidade para contratos públicos e privados e doações.

Fonseca (2003) também considera que a adoção de condutas semelhantes, ocasionando a similaridade das organizações, facilita as transações entre organizações, visto que a organização isomórfica tem seu funcionamento favorecido por meio da incorporação de regras socialmente aceitas. Além disso, acrescenta que “aparentemente, a finalidade perseguida pelas organizações que demonstram um comportamento isomórfico em relação a outras parece ser a autodefesa frente a problemas para os quais ainda não têm soluções próprias.” (FONSECA, 2003, p. 34).

Ao abordar a relação do isomorfismo institucional com a obtenção de eficiência, Fonseca (2003) apresenta a mesma opinião de POWELL e DiMAGGIO (1991), argumentando que a interferência dos mecanismos de isomorfismo na delimitação da estratégia organizacional pode ocorrer a despeito de qualquer acréscimo de eficiência.

Powell e DiMaggio (1991) estruturaram algumas hipóteses para a previsibilidade de mudanças isomórficas nos níveis organizacional e do campo organizacional. Para os autores, existe variação no grau de isomorfismo das organizações – nível organizacional, o que pode ser identificado pela maior rapidez com que algumas respondem às pressões externas. Complementando, argumentam que, sendo a homogeneização a consequência do isomorfismo institucional, o melhor indicador da mudança isomórfica é a diminuição da variação e diversidade em um conjunto de organizações – campo organizacional. Os indicadores para a verificação da homogeneização podem variar de acordo com a natureza do campo, mas qualquer que seja ele, o grau de isomorfismo institucional deve influenciar as organizações nele inseridas, independentemente do grau de isomorfismo associado ao nível organizacional.

Hipóteses no nível organizacional:

- a) Quanto maior a dependência de uma organização em relação à outra organização, mais ela se assemelhará àquela, em termos de estrutura, clima e foco comportamental (coercitivo).
- b) Quanto mais centralizado for o suprimento de recursos de uma organização, maior será a mudança isomórfica realizada para que se assemelhe às organizações das quais depende para obtenção de recursos (coercitivo).
- c) Quanto mais incerta a relação entre meios e fins, mais uma organização copia outra, considerada bem-sucedida (mimético).
- d) Quanto mais ambíguos os objetivos de uma organização, mas esta organização copiará outras consideradas bem-sucedidas (mimético).
- e) Quanto mais a organização se apoiar nas credenciais acadêmicas ao selecionar pessoal administrativo e técnico, mais se tornará similar às outras no seu campo (normativo).
- f) Quanto mais os administradores (*managers*) participarem de associações de classe ou de profissionais, maior a probabilidade de a organização tornar-se mais similar a outras organizações do seu campo (normativo).

Hipóteses no nível do campo organizacional:

- a) Quanto mais um campo organizacional depender de uma fonte ou de várias fontes similares para a obtenção de recursos vitais, maior será o grau de isomorfismo (coercitivo).
- b) Quanto maior o grau de transações das organizações de um campo com agentes governamentais, maior será o isomorfismo no campo como um todo (coercitivo).
- c) Quanto menor o número de alternativas de modelos de organizações em um campo, mais alta será a taxa de isomorfismo no campo (mimético).
- d) Quanto maior as incertezas tecnológicas e as ambigüidades dos objetivos em um campo, maior será a taxa de mudança isomórfica (mimético).
- e) Quanto maior a profissionalização de um campo, maior a ocorrência de mudança institucional isomórfica (normativo).
- f) Quanto mais estruturado for um campo, maior o grau de isomorfismo (normativo)

Cabe observarmos que um campo organizacional emergente, ou seja, aquele que está se iniciando e se desenvolvendo, apresenta desafios organizacionais diferentes dos daqueles encontrados nos campos organizacionais maduros, já estruturados, pois o ambiente não

apresenta determinadas características dos campos maduros. Por exemplo, as pressões isomórficas podem ser menos relevantes se não houver padrões estabelecidos ou líderes que possam ser copiados; os valores amplamente compartilhados e associados a forças normativas ainda precisam ser desenvolvidos, e um poder difuso torna difícil para os atores individualmente coagirem outros. Como consequência, os empreendedores institucionais nos campos emergentes devem conceber e manter um conjunto estável de acordos que possa atender aos interesses de *stakeholders* diversos, e sem terem a certeza do acesso aos recursos materiais e simbólicos e aos canais institucionalizados de difusão que estão normalmente disponíveis nos campos organizacionais maduros (MAGUIRE; HARDY; LAWRENCE, 2004).

No caso de campos emergentes, como o citado acima, o processo de institucionalização se dará na medida em que o campo for se desenvolvendo e se estruturando. Os empreendedores institucionais tenderão a buscar: formas de institucionalização pela teorização de práticas (processo por meio do qual a adoção de novas práticas é alcançada), o que pode ocorrer em decorrência de ações como a elaboração de um amplo espectro de argumentos que traduza os interesses dos diversos *stakeholders* e desenvolvimento de coalizões estáveis; mobilização do apoio político; unificação contínua das novas práticas com rotinas organizacionais pré-existentes, reafirmando seu alinhamento com importantes valores dos *stakeholders* e; certificação de que as novas práticas estejam alinhadas aos valores associados com organizações profissionais formais, que podem avaliar os procedimentos adotados em termos de profissionalismo e eficiência.

### **3.4.2 Teoria institucional: principais críticas e limitações**

Neste item, abordaremos algumas das limitações ou críticas em relação à teoria institucional. Nosso objetivo é apresentar alguns questionamentos em relação a esta teoria e, da mesma forma que em relação aos seus principais conceitos, não pretendemos esgotar o assunto, e sim ater-nos aos pontos que consideramos mais relevantes para o objetivo deste trabalho. Neste contexto, trataremos dos seguintes questionamentos à teoria institucional: ambiente técnico versus ambiente institucional; a questão do poder; e o papel das organizações na aceitação de normas e práticas institucionalizadas.

Uma das críticas recorrentes à teoria institucional é sua suposta tendência em diferenciar o ambiente técnico do institucional, como se fossem excludentes. Basear-se nesse pressuposto pode ser considerado uma limitação da análise das questões organizacionais,

pois a ocorrência de pressões de um ambiente não exclui pressões provenientes do outro, por exemplo, alguns setores como o bancário sofrem pressões de caráter técnico e institucional em igual intensidade (FONSECA, 2003; MEYER; SCOTT, 1991).

Powell (1991) argumenta que esta crítica à teoria institucional deve-se ao fato de as argumentações feitas pelos próprios institucionalistas, incluindo POWELL e DiMAGGIO (1991), não serem claras o suficiente ao tratarem de questões, como por exemplo, “processos isomórficos prosseguem, na ausência de evidência de que eles aumentam a eficiência organizacional interna” (POWELL, 1991, p. 190, tradução nossa). O autor acredita ainda que o universo organizacional é dividido por alguns institucionalistas, como Meyer e Scott, em um ambiente técnico e um ambiente institucional, ao passo que outros, como o próprio Powell e DiMaggio, o dividem segundo duas forças orientadas pelo isomorfismo competitivo e pelo isomorfismo institucional. Porém, essas divisões, com raízes em distinções analíticas, objetivando a análise de duas formas de agrupamento que ocorrem de modos diferentes e em campos organizacionais diferentes, foram equivocadamente interpretadas. (POWELL, 1991).

As organizações se diferem na medida em que seu grau de sucesso está mais diretamente voltado à solução de problemas técnicos – ambiente técnico –, ou ao fato de lidarem com demandas institucionais – ambiente institucional (POWELL, 1991).

O ambiente técnico é caracterizado pela produção de bens e serviços comercializados no mercado, e o êxito das organizações inseridas em tal ambiente está diretamente relacionado à eficiência e eficácia dos *outputs*. As organizações que operam neste tipo de ambiente valem-se de habilidade técnica para seu sucesso. A perpetuidade dessas organizações está relacionada a fatores externos, principalmente, à decisão dos consumidores de continuar comprando seus produtos ou serviços (POWELL, 1991; VIEIRA e MISOCZKY, 2003).

O ambiente institucional, por outro lado, caracteriza-se “pela elaboração e difusão de regras e procedimentos, que proporcionam às organizações legitimidade e suporte contextual” (FONSECA, 2003, p. 55). Esse ambiente é composto de organizações que são julgadas mais pela adequação formal de seus procedimentos do que por seus *outputs*. Nesse ambiente, as organizações estão voltadas mais para a busca de um maior e melhor engajamento social em vez de eficiência econômica (POWELL, 1991; VIEIRA; MISOCZKY, 2003).

Para exemplificar o fato de as organizações serem influenciadas tanto pelo ambiente técnico quanto pelo institucional, POWELL (1991, p. 184 e 185) faz uma comparação entre uma clínica de tratamento mental e uma bolsa de *commodities*, com o objetivo de identificar qual das duas organizações apresenta-se em um forte ambiente institucional, e cita que, em princípio, a clínica seria apontada como fortemente influenciada pelo ambiente institucional.

As razões pelas quais a clínica de tratamento mental seria a escolhida para representar a influência do ambiente institucional apresentam-se da seguinte maneira: campo organizacional altamente profissionalizado e regulamentado em âmbitos estadual e federal; financiamentos e apoio dependentes de aprovação legal; *outputs* não-monitorados; inexistência de recompensa financeira pela alta eficiência do uso dos recursos; e pouca, se é que há alguma, avaliação da eficácia dos tratamentos, dada a dificuldade de identificar e medir os resultados. Por outro lado, a falta de entendimento e conhecimento técnico sobre tratamentos mentais, pode deixar a clínica vulnerável no conflito com demandas externas, por exemplo, definição de cotas elevadas de pacientes a serem atendidos.

Os motivos que explicam a escolha da bolsa de *commodities* como a menos influenciada pelo ambiente institucional, e mais influenciada pelo ambiente técnico seriam: o ajuste de preços de acordo com mudanças da oferta e demanda e com as regras de mercado, não sendo mediados por relações pessoais ou por fatores institucionais; *traders* são recompensados pela performance eficiente e eficaz; e há conflito de interesses contínuo entre todos os *traders* para a realização de transações com os melhores preços. No entanto, há estruturas regulatórias governamentais e do próprio mercado. Powell (1991) argumenta que a bolsa de commodities apresenta atividades altamente institucionalizadas. Este sistema de transações não é somente um grande espaço impessoal para negociação, mas uma série de transações repetidas de acordo com determinado padrão, entre várias redes de *traders*, que dependem uns dos outros para realizar as tarefas diárias de modo correto, porque há a expectativa de continuem a fazer negócios no dia seguinte, e as pessoas costumam negociar com quem já conhecem para reduzirem seus riscos e incertezas.

A comparação da clínica de tratamento mental e da bolsa de *commodities* ilustra como é difícil uma separação precisa dos ambientes institucionais e técnicos.

Pode-se apreender que a existência de um ambiente não pressupõe a ausência do outro. Em função da posição dos campos organizacionais em seus respectivos ciclos de vida – campo emergente ou maduro –, e de suas circunstâncias históricas e temporais é possível obter uma ênfase maior em um determinado ambiente – técnico ou institucional –, em

detrimento do outro. (FONSECA, 2003; POWELL, 1991; VIEIRA; MISOCZKY, 2003). A questão passa a ser, portanto, de intensidade, ou seja, de grau de predominância de um ambiente sobre o outro. De modo geral, isto significa que organizações situadas em campos organizacionais técnicos também estão sujeitas a pressões institucionais, embora o componente técnico seja predominante no que se refere à sua existência no longo prazo. Por outro lado, organizações situadas em campos institucionais podem igualmente precisar de componentes técnicos, embora, nesse caso, a abordagem institucional seja predominante para proporcionar legitimidade e sustentabilidade no presente e no futuro organizacional.

Em resumo, em vez de pensarmos em uma cisão dicotômica e em uma visão simplista que leva em conta ou a abordagem técnica ou a abordagem institucional, devemos considerar a existência tanto de componentes técnicos quanto institucionais nos ambientes organizacionais, em diferentes proporções e em todos os tipos de organizações, evidenciando a existência de um *continuum*, compreendendo os mais diversos tipos de combinações.

Outro questionamento em relação à teoria institucional diz respeito à questão do poder. A crítica é decorrente do fato de essa questão ser pouco discutida na teoria institucional, principalmente pelos neo-institucionalistas, uma vez que os “velhos” institucionalistas tratam tal assunto de forma um pouco mais explícita.

A diferença da abordagem do poder entre os “velhos” e os “novos” institucionalistas, pode ser apreendida da explanação de POWEL e DiMAGGIO (1991) sobre as principais diferenças das duas correntes do institucionalismo. Exemplificando, o conflito de interesses é visto como uma questão central pelos “velhos” institucionalistas e como periférica pelos novos; sendo uma das consequências dessa diferença da valorização do poder o fato de a primeira corrente definir como fonte de inércia das organizações os interesses, ou seja, poder, e os neo-institucionalistas definirem a necessidade de legitimação. Vieira e Misiczky (2003) abordam a diferenciação dos “velhos” e “novos” institucionalistas ao tratarem a questão do poder. Segundo os autores,

A natureza da imbricação no velho institucionalismo é cooptativa, e no novo constitutiva. Novamente aqui a questão de poder se faz mais visível no primeiro, uma vez que a cooptação é uma relação de poder. No que se refere ao locus de institucionalização, o velho institucionalismo utiliza o conceito de organização vista como uma arena política onde há interesses em jogo. (VIEIRA; MISICZKY, 2003, p. 58).

Os neo-institucionalistas trabalham com o conceito de campo organizacional, considerando-o um espaço para a aquisição de legitimidade por parte das organizações, sem contudo, dar o devido foco à questão do poder. A distinção da abordagem do poder pelos dois grupos de institucionalistas origina duas formas de entendimento da dinâmica organizacional, “a da mudança, originada pelo resultado do jogo de poder que se estabelece no campo, e a da persistência, obtida por meio do compartilhamento de valores existentes nesse mesmo campo.” (VIEIRA; MISICZKY, 2003, p. 58).

Diante do exposto, parece que o importante em relação à abordagem do poder na teoria institucional é a consciência de que o poder tem influência no modo como as organizações se estruturam e se mobilizam para a obtenção e manutenção da legitimidade.

O terceiro questionamento em relação à teoria institucional diz respeito a um suposto papel passivo das organizações no sentido da aceitação das normas e práticas institucionalizadas.

A base para esse questionamento seria que, de acordo com a teoria institucional, uma vez que normas, valores e crenças são institucionalizados, constituindo um padrão de ação em determinado campo organizacional, as organizações reproduzem esse padrão, continuamente, podendo utilizá-lo como base de sua estratégia, mesmo de forma inconsciente. Nesse contexto, é esperado que organizações ajam em conformidade com crenças e práticas que sejam validadas e aceitas pelas demais organizações, a ponto de serem imperceptíveis para os atores influenciados por elas ou, quando os resultados positivos de tal conformidade fazem-nas pensar que essa é a forma “natural” ou “óbvia” de conduzir a atividade organizacional (FONSECA, 2003; OLIVER, 1991). Oliver (1991) argumenta que os institucionalistas tendem a focar a conformidade, em vez da resistência; a passividade, no lugar da proatividade e; a aceitação, substituindo a manipulação política em resposta às expectativas e pressões externas.

Powell (1991) argumenta que “campos organizacionais são criados em diferentes épocas e sob circunstâncias distintas; assim eles evoluem de acordo com trajetórias divergentes e em variadas velocidades.” (POWELL, 1991, p. 195, tradução nossa). A não-uniformidade entre as evoluções dos campos organizacionais, remete à possibilidade das organizações resistirem às pressões institucionais, o que pode acarretar a deterioração gradual da aceitação e o uso de práticas institucionalizadas e, por fim, sua substituição por novas práticas e crenças a serem institucionalizadas (desinstitucionalização - reinstitucionalização) (FONSECA, 2003).

Para OLIVER (1991) o conflito organizacional gerado entre a conquista de legitimidade e a necessidade de manter a eficiência, pode ser resolvido de acordo com a capacidade interna das organizações, além de ter que se levar em conta os motivos que geram pressões institucionais, quem as exerce, os tipos de pressões, como, por quais meios e onde são exercidas. A solução desse conflito deve compreender um balanço entre conformidade às regras e uma postura mais proativa, conforme colocado por FONSECA (2003)

O confronto entre a necessidade de manter a eficiência e a desejada conquista de legitimidade institucional, transforma-se assim, em fonte de conflito nas organizações. Desse modo, a conformidade às regras e expectativas ambientais não é inevitável: se a resistência pode ameaçar a sobrevivência organizacional, ao causar possíveis retaliações, perda de recursos e apoio externo, a conformidade pode conduzir ao mesmo caminho, por gerar rigidez estrutural e processual em organizações que encontram dificuldade de adaptação. (FONSECA, 2003, p. 62).

Carvalho e Vieira (2003a) argumentam que o campo organizacional modela as decisões que são tomadas pelas organizações, facilitando a previsibilidade da ação organizacional. No entanto, as organizações não são elementos passivos, sendo capazes de moldar o próprio contexto, o que aumenta a interação complexa entre organizações e campos organizacionais dinâmicos, não configurando “uma relação determinista e inequívoca” (CARVALHO; VIEIRA, 2003a, p. 28).

A partir dos conceitos apresentados, podemos sintetizar que a teoria institucional, ao interpretar a realidade organizacional, enfatiza a legitimidade e o isomorfismo como fatores vitais para sua sobrevivência. A abordagem institucional destaca a presença de elementos culturais no ambiente – valores, símbolos e sistemas de crenças, contrapondo-se a uma abordagem que entende o ambiente como exclusivamente formado por recursos humanos, materiais e econômicos. A proposta institucionalista é acrescentar à visão de um ambiente formado por fluxos e intercâmbios técnicos, um sistema de crenças e de normas institucionalizadas. Desse modo, o ambiente institucional pode ser visto como um enriquecimento do que se compreende como ambiente técnico ampliado ao domínio do simbólico.

A institucionalização refere-se ao processo de transformar crenças e práticas em regras de conduta social; ao processo pelo qual expectativas sociais sobre as ações organizacionais influenciam a estrutura e o comportamento das organizações, num determinado contexto histórico e temporal.



De acordo com a abordagem institucional as organizações procuram diminuir as incertezas ambientais, buscando legitimidade institucional. Esse movimento pode fazer com que as práticas organizacionais fiquem cada vez mais homogêneas ou isomórficas, diminuindo, assim, a variedade e instabilidade de arranjos organizacionais.

Ainda considerando a relação dinâmica entre organizações e seus contextos, cabe ressaltar que apesar de sua fundamental importância, a teoria institucional isolada é insuficiente para explicar a totalidade do comportamento organizacional, uma vez que pressões institucionais operam concomitantemente (em consonância) com pressões de mercado ou de competição.

### **3.4.3 Organizações não-governamentais: desafios do contexto atual**

Abordaremos, neste item, o contexto no qual estão inseridas as organizações não-governamentais, apresentando alguns dos desafios enfrentados pelas ONGs, ao terem que lidar com o aumento da competição por recursos e com as pressões para adequarem suas práticas administrativas de acordo com as expectativas dos *stakeholders* e com o que é por eles considerado como o mais adequado e legítimo.

O ambiente no qual está inserido o terceiro setor e, portanto, as ONGs, pode ser considerado um ambiente institucional, com questões relacionadas à busca por legitimidade e sustentabilidade presentes nos desafios enfrentados pelas organizações para a continuidade de suas atividades (CARVALHO, 2000). Cabe lembrarmos que para melhor compreensão das pressões do ambiente e das decisões organizacionais em aceitá-las ou não, não devemos dicotomizar os ambientes institucional e técnico, mas sim, analisá-los em conjunto como facetas da mesma dimensão, uma vez que as ONGs precisam pensar suas práticas gerenciais e estratégicas considerando que fatores institucionais convergem com os fatores técnicos para o estabelecimento das formas e das relações organizacionais, à medida que favorecem a legitimação de práticas e ações.

Nas últimas décadas surge a visão de que, à medida que o Estado teria se afastando de suas tradicionais funções no campo das políticas sociais para atender às necessidades da sociedade e de desenvolvimento, este espaço estaria sendo, em parte, preenchido pelo terceiro setor, com grande participação das ONGs, que depois de algum tempo passariam a ser apoiadas pelo próprio Estado (BARROS, 2002). O Estado acreditava que as ONGs eram mais ágeis, flexíveis e tinham maior proximidade com os problemas da sociedade, além de

terem a confiança das populações em seu trabalho, ao contrário do que se via no próprio Estado, que era caracterizado pela burocracia, lentidão e ineficiência da máquina estatal (CARVALHO, 2000; MENDES, 1997; SALAMON, 1994; SILVA; SILVA, 2002).

Silva e Silva (2002) ilustram estas vantagens percebidas das ONGs em relação ao Estado, ao argumentarem que:

Uma característica importante das ONGs é sua escassa burocratização, seus baixos custos e sua reduzida estrutura administrativa, em boa medida derivadas de sua própria natureza não lucrativa unida à sua limitada estrutura financeira. (...). Sua ação se apresenta como alternativa aos pesados, custosos e menos controláveis aparatos estatais ou intergovernamentais. (SILVA; SILVA, 2002, p. 3).

O contexto de atuação das ONGs, foi sendo modificado, à medida que o Estado teria paulatinamente transferido funções sociais para as ONGs e, mais recentemente, à medida que as empresas privadas vêm buscando associar-se às ONGs (BARROS, 2002), seja por suas crenças na responsabilidade social, seja visando melhorarem suas imagens junto à sociedade. As ONGs passam a contar com estes dois atores como fontes de financiamento que podem ser consideradas vitais para sua manutenção, embora o financiamento de organizações internacionais, segundo TACHIZAWA (2002) e COELHO (2000), ainda constitua a principal fonte de recursos das ONGs.

A alteração no volume de recursos que vêm sendo alocados às atividades das ONGs por diferentes fontes de financiamento, como, por exemplo, Estado, iniciativa privada e organizações internacionais, traz entre outras conseqüências, a necessidade de controle e administração mais formais e rígidos, a pressão por mostrarem seus resultados para um elenco maior de agentes financiadores e também, uma pressão para que se tornem mais eficientes e eficazes. Esses fatos podem impactar as principais vantagens das ONGs frente a organizações tradicionais, que seriam seu caráter informal e seu baixo nível de burocratização (CARVALHO, 2000; SILVA; SILVA, 2002; TENÓRIO, 2004). Outro fato que pode impactar essas vantagens é a verificação da necessidade das ONGs de aperfeiçoarem sua administração, por meio da especialização e profissionalização maiores de seus quadros, como forma de adotarem melhores métodos de gestão e assim, se diferenciarem na competição cada vez maior por recursos (BARROS, 2002; CARVALHO, 2000; MEIRA; ROCHA, 2003; SILVA; SILVA, 2002).

Cabe fazermos uma observação em relação ao que é considerado pela bibliografia pesquisada, como sendo diferenciais ou vantagens das ONGs, em relação ao setor privado

e, principalmente, ao setor público. Conforme exposto, considera-se que as ONGs apresentam algumas características em relação às organizações públicas e privadas com fins lucrativos, que podem ser consideradas vantagens, como: flexibilidade, agilidade, proximidade dos problemas da sociedade ou comunidade, menor centralização e burocratização (BARROS, 2002; CARVALHO, 2000; MEIRA; ROCHA, 2003; MENDES, 1997; SALAMON, 1994; SILVA; SILVA, 2002; TENÓRIO, 2004). No entanto, alguns autores argumentam que estas características não podem ser generalizadas, visto que há uma diversidade de tipos organizacionais no terceiro setor e, nas próprias ONGs. Como exemplo, Marshall (1996), relata que apesar de haver uma tendência em se considerar as organizações do terceiro setor, como sendo mais próximas à comunidade, menos burocráticas, mais criativas, flexíveis e preocupadas com o bem coletivo do que o Estado e o Mercado, a generalização destas idéias pode gerar análises distorcidas do terceiro setor, uma vez que é composto por uma variedade de atividades e organizações e, que algumas dessas “crenças” não são inteiramente verdadeiras ou não podem ser comprovadas. Salamon (1994) argumenta que muitas das vantagens apresentadas pelas organizações do terceiro setor podem ser consideradas válidas, mas que organizações sem fins lucrativos também estão vulneráveis a todas as limitações que atingem as demais instituições burocráticas na medida em que crescem em escala e complexidade, tais como – perda da capacidade de resposta, ineficiência e “rotinização”. O autor acrescenta ainda, que organizações do terceiro setor podem ser menos propensas a essas incapacidades do que organizações (agências) governamentais, mas não estão imunes à tensão decorrente do conflito entre flexibilidade e eficiência e as exigências por e responsabilidade e transparência administrativa.

De acordo com Meira e Rocha (2003), a ampliação do espaço reservado para as ONGs, pela ação das agências multilaterais de financiamento ao desenvolvimento como o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD), e o posicionamento do Estado, não só reconhecendo sua atuação, mas também com financiamento de seus programas, fizeram com que as ONGs precisassem rever seus papéis, de tradicionais contestadoras, assumindo a responsabilidade na gestão e aplicação dos recursos a elas creditados. Entendemos recursos como um conceito que inclui todos os ativos, as capacitações, os processos organizacionais, os atributos, as informações, o conhecimento e etc.. controlados pela organização que a torna capaz de conceber e implementar estratégias que contribuam para o aumento de sua eficiência e eficácia (BARNEY, 1991).

As organizações que buscarem autonomia de atuação, ou mesmo a própria sobrevivência no longo prazo, qualquer que seja o projeto realizado no presente, precisariam buscar formas alternativas de financiamento e mesmo, pensar na auto-sustentação. Para atingir esses objetivos, uma das conseqüências é a exigência de profissionalização da gestão, visto que a competição por recursos – financeiros, materiais e humanos –, a busca por novos parceiros e a necessidade de trabalhar com estas parcerias exigem que as organizações não lucrativas obtenham reconhecimento perante a opinião pública e a mídia; adequem-se aos critérios de avaliação do Estado, do setor privado e das organizações internacionais; e foquem a maior efetividade das ações sociais que, em última instância, justificam sua razão de ser (MEIRA; ROCHA, 2003). São criadas portanto, as condições propícias para o desencadeamento de um processo quase natural de institucionalização das ONGs, embora essa institucionalização se dê de formas alternativas. Carvalho (2002) comenta que:

No Brasil, as ONGs vêem-se entre o dilema de introduzir a racionalidade instrumental no seu modo de atuar, a burocracia como modelo de gestão, critérios de competência, indicadores de desempenho e de resultados, controle sobre metas para poderem pleitear recursos tanto do Estado brasileiro como dos organismos internacionais sem, contudo, perder a chama da criatividade e sua capacidade de sobrepor os valores humanísticos aos interesses externos. (CARVALHO, 2000, p. 10).

É colocado para as ONGs o grande desafio de terem que, em alguma intensidade, providenciar maior profissionalismo, preparo de suas equipes, e controles muitas vezes considerados burocráticos (às vezes necessários à continuidade das atividades das ONGs). Tal modo de atuação visa não só ações práticas para sobrevivência, como também, ensejam fatores que poderão influenciar sua legitimidade perante os *stakeholders*. Ao mesmo tempo, as ONGs necessitariam também, de lançar mão de algumas práticas, entre elas, aquelas associadas ao intra-empendedorismo para a consecução de seus objetivos e busca de sustentabilidade. O aprofundamento do processo de se utilizar de práticas socialmente aceitas, consagradas por outras organizações e alinhadas às práticas de intra-empendedorismo, corrobora como um fator influenciador de legitimidade das ONGs.

Tenório (2004) argumenta que as ONGs estão enfrentando o desafio de se reorganizarem, precisando buscar o equilíbrio entre informalidade e formalidade, tendo que garantir ao mesmo tempo, flexibilidade, com maior eficiência e eficácia e um alto grau de cooperação, participação e integração, características que sempre lhes foram inerentes; aspectos vitais para aplicabilidade de ações associadas ao intra-empendedorismo, e da formação de estratégias emergentes.

RODRIGUES (2004) discute a questão da busca de apoio formal para gestões mais voltadas a resultados por parte das organizações sem fins lucrativos, que podemos entender como a realidade das ONGs, e aponta dois fatores para isto:

De um lado, a redução do Estado e o escasseamento de fontes de financiamento e sustentação levam-nas, inexoravelmente, a buscar parcerias com a comunidade empresarial. Por outro, a sociedade brasileira cresce em processo de conscientização e exige mais clareza também dessas organizações quanto ao uso dos recursos captados e resultados alcançados. O conceito de *accountability* ganha força, e passa a ser aplicado às organizações sem fins lucrativos, referindo-se à prestação de contas, transparência e responsabilização dos gestores quanto às suas ações, perante a missão das entidades e os públicos parceiros. (RODRIGUES, 2004, p. 124).

As ONGs podem ter como fonte de financiamento, recursos oriundos das próprias atividades que desenvolvem ou de fontes diversas em forma de doações ou de financiamentos específicos – recursos do governo, de empresas, da sociedade em geral e de organizações multilaterais. Durante algum tempo, a arrecadação de recursos era feita, basicamente, por meio de campanhas filantrópicas, nas quais as ONGs divulgavam a importância do trabalho desenvolvido e solicitavam as doações das pessoas e empresas que, ao doarem para a organização, não empreendiam maior envolvimento com o acompanhamento do trabalho realizado. Esta realidade mudou, pois tanto as pessoas como as empresas buscam maior conhecimento sobre o trabalho realizado pela ONG com a qual contribuem (DIAS; RODRIGUES, 2002; SILVA; SIVA, 2002). Dias e Rodrigues (2002) argumentam que as empresas privadas estão buscando estratégias mais duradouras e que proporcionem benefícios mútuos, tornando-se mais próximas das ONGs com as quais desenvolvem relacionamentos. As doações realizadas pelas empresas deixam de ter apenas um caráter filantrópico e passam a fazer parte de um comportamento baseado numa postura socialmente responsável da empresa, que, por um lado contribui, e por outro, espera e cobra resultados dos programas ou projetos que está apoiando. As ONGs precisariam, portanto, buscar formas de melhorar sua imagem e difundir suas idéias para conseguirem captar fontes de financiamento, demonstrando como aplicam seus recursos e os resultados obtidos, e preocupando-se com a construção de uma boa reputação perante a comunidade, incluindo a comunidade empresarial, para que pudessem continuar obtendo apoio para seus projetos.

Armani ([199-]) argumenta que dado o contexto atual das ONGs, novos desafios têm se colocado no que se refere à visibilidade e à responsabilidade pública (*accountability*). Estes desafios pressionam as ONGs para que consigam se projetar no espaço público como fator

importante para sua sustentabilidade, utilizando, para este objetivo, diferentes estratégias como divulgação por meio da mídia, relação direta com a população e parceria com poder público ou com outras instituições como universidades. Para atingir este objetivo, “são decisivos fatores como eficiência organizacional, capacidade de inovação, produção de impactos sociais demonstráveis e política de comunicação adequada” (ARMANI, [199-], p. 3). O autor resume os principais desafios em termos das formas de ação das ONGs como:

- a) ampliação da escala do trabalho, articulando o local com o regional e o nacional, e mesmo o internacional;
- b) a necessidade de saber desenvolver e tirar proveito de formas de trabalho em rede e em parcerias com outras organizações (movimentos sociais, ONGs, poder público, universidades, entre outros);
- c) a exigência de um elevado grau de profissionalismo e especialização [...];
- d) a necessidade de combinar ações de resistência, denúncia e proposição política com a experimentação de alternativas e a geração de benefícios concretos para a população (ARMANI, [199-], p. 3).

Por outro lado, podemos entender que as empresas privadas também enfrentam mudanças no seu macro-ambiente institucional de negócios, passando a ser avaliadas, não somente pelo desempenho financeiro, mas também pelo desempenho social e por sua reputação (entendida como a reação emocional dos consumidores, investidores, empregados e do público em geral ao seu nome, ou seja, é resultante da percepção dos seus públicos internos e externos). Muitas análises e avaliações de empresas levam em consideração vários aspectos não financeiros tais como: relacionamento com empregados, qualidade dos produtos, responsabilidade social e o cuidado com o meio ambiente (DINIZ; RODRIGUES, 2002). Esta mudança no ambiente das empresas privadas pode fazer com que empresas que ainda não tenham se conscientizado da importância de sua responsabilidade social e não se engajaram em nenhuma parceria com organizações do terceiro setor passem a procurar organizações para estabelecer vínculos de parceria. De acordo com Diniz e Rodrigues (2002) as empresas que objetivarem valorizar sua reputação, procuram realizar ações de longo prazo para construí-la e sustentá-la mediante o uso de algumas práticas que formam uma identidade única e projetam uma imagem coerente e consistente com o público, como, por exemplo: “demonstração de sensibilidade ao ambiente e demonstração de cidadania empresarial por meio da filantropia e do envolvimento com a comunidade.” (DINIZ e RODRIGUES, 2002, p. 11). Esse contexto pode ser uma importante oportunidade para as ONGs que estiverem organizadas, preparadas e atentas para esses movimentos, procurando constantemente reconhecimento institucional, cuidando e ampliando seus relacionamentos, pois ao mesmo tempo que as empresas privadas com fins lucrativos procuram construir sua reputação, as ONGs precisariam considerar os valores e as expectativas dos seus *stakeholders* e construir uma boa reputação perante eles; e,

principalmente, correspondendo à pressão para que também elas demonstrem os resultados e o impacto de seu trabalho. Dessa forma, um campo de oportunidades estaria deflagrado para as ONGs, na medida em que aproveitassem este momento para, nos processos de parceria, não só sofrerem influência em suas culturas organizacionais, mas também influenciarem a cultura organizacional das empresas privadas, principalmente as que estivessem se atentando mais recentemente para a questão da responsabilidade social, difundindo o uso do balanço social e de práticas socialmente responsáveis (DINIZ; RODRIGUES, 2002; MONTE, 2003). Assim, estaria definitivamente configurado um processo amplo de institucionalização, compreendendo tanto ONGs quanto suas organizações parceiras.

Na tentativa de satisfazer às exigências por resultados, controles e profissionalização, muitas ONGs buscam na teoria da administração tradicional, práticas potencialmente aplicáveis, sendo que em vários casos, não são realizados os ajustes e adaptações necessários às peculiaridades, às formas de atuação, aos valores e à racionalidade das ONGs (DINIZ; MATTOS, 2002; SALVATORE, 2004; TAVARES, 2000). Meira e Rocha (2003) ao realizarem um estudo sobre o modelo de gestão de ONGs, pesquisando ONGs baianas voltadas para a proteção do meio ambiente, apontam a necessidade de se buscar um modelo alternativo ao modelo funcionalista, uma vez que os valores das ONGs seriam pautados por uma racionalidade substantiva – solidariedade, igualdade, cooperação – enquanto nas organizações tradicionais prevaleceriam os valores da racionalidade instrumental. Os autores compreendem que as necessidades de profissionalização e capacitação técnica das ONGs, para que possam atingir seus objetivos institucionais, podem forçá-las a adotarem alguns pressupostos funcionalistas. No entanto, argumentam que para isto:

Não é suficiente a aplicação pura e simples de técnicas gerenciais oriundas do setor mercantil ou estatal a estas organizações. Deve-se buscar um modelo apropriado a cada uma delas, que respeite suas histórias, culturas e propósitos, a partir da identificação de suas necessidades e especificidades, tendo sempre por objetivo a maior efetividade das ações sociais, que em última instância, justificavam a razão de ser destas entidades. (MEIRA; ROCHA, 2003, p. 13).

As ONGs, então, vêem-se em meio à busca de um equilíbrio entre o pragmatismo imposto por exigências de uma postura mais estrutural-funcionalista e a necessidade constante de legitimidade institucional; entre as exigências de racionalidade técnica e eficiência por um lado, e a desejada legitimidade institucional, por outro. Salamon (1994) alerta para o fato de as organizações não-governamentais deverem ser mais sensíveis para a análise de

escolhas (*trade-offs*) entre o voluntariado e a profissionalização e, entre a informalidade que lhes dá um carácter particular e a institucionalização necessária para traduzir vitórias individuais em empreendimentos permanentes. Taylor (1996) relata que as organizações do terceiro setor estão enfrentado pressões para adotarem práticas que as tornem mais similares às organizações com fins lucrativos, como contratação de especialistas, treinamento e gestão da qualidade; e que as exigências estão fazendo com que mais tempo seja despendido em atividades administrativas, em detrimento do contato pessoal com o *staff* e com os beneficiários. A autora argumenta que na pesquisa que realizou, a adoção de algumas práticas administrativas do mercado com o objetivo de aprimoramento do gerenciamento das organizações do terceiro setor, não era vista pelas próprias organizações sem fins lucrativos como algo ruim, mas como algo de difícil equilíbrio com as reais necessidades dessas organizações, dadas as exigências, às vezes inapropriadas, dos órgãos reguladores e das fontes de recursos.

Marçon e Escrivão Filho (2001) argumentam que as especificidades das organizações do terceiro setor, como, por exemplo, a busca da solidariedade, identidade e estruturação de redes de sociabilidade, devem ser consideradas em uma proposta para melhoria de sua gestão. Assim, o modelo de gestão a ser construído pode utilizar práticas de gestão do mercado, mas precisa estar voltado para o social, coerente com o atendimento ao bem comum da sociedade. Os autores esclarecem que “a ação gerencial social se desenvolve por meio de uma ação negociada entre seus atores, perdendo o carácter burocrático em função da relação direta entre o processo administrativo e a múltipla participação social e política” (MARÇON; ESCRIVÃO FILHO, 2001, p. 12). Neste contexto, as ONGs precisariam de um modelo específico para elas, para que pudessem atender exigências da racionalidade funcional, mas principalmente que não se privassem da sua interpretação e interação com o macro-ambiente como elemento fundamental de sua legitimação. Na perspectiva institucional, o foco mais importante é o alcance da legitimidade institucional e a aceitação do ambiente e não, a concorrência por recursos e clientes entre as organizações; a legitimidade e a credibilidade junto à sociedade são elementos que constroem a racionalidade de uma organização subordinada a um ambiente institucional, onde prevalecem entendimentos e normas compartilhadas entre as organizações (CARVALHO, 2000).

Outro ponto de cuidado é que as próprias organizações privadas estão à procura de práticas de gestão que as capacitem ao mundo competitivo em que vivemos, procurando fortalecer aspectos necessários à competitividade atual e à capacidade de adaptação e que não eram fortalecidos no modelo burocrático tradicional (Administração Clássica), como flexibilidade,



descentralização das informações, participação e envolvimento de seus membros por meio da identificação com a missão da organização. Como exemplo, podemos citar Diniz e Mattos (2002) ao argumentarem que muitas ONGs “[...] adotam estilos de gerenciamento que já se encontram ultrapassados, de acordo com considerações feitas por seus próprios autores ou por críticos da teoria posta” (DINIZ; MATTOS, 2002, p. 6). Além disso, os autores argumentam que muitas das teorias administrativas em vigor, como por exemplo, trabalho em equipe, redução dos níveis hierárquicos, construção e sedimentação dos valores organizacionais, abordam processos em que as ONGs, pela sua flexibilidade original e natureza institucional, já eram pioneiras, e se arriscam em perder.

As novas exigências impostas às ONGs as obrigariam a estruturar sistemas de planejamento, monitoramento, avaliação, gestão de pessoas e principalmente, formas de atuação que aumentem seu reconhecimento perante os públicos de interesse e fortaleçam suas parcerias com as diferentes fontes de recursos (CARVALHO, 2000). Contudo, não poderiam descuidar dos aspectos que, a princípio, foram o que as fizeram despontar como uma forma mais vantajosa de atuação em relação aos problemas sociais, como flexibilidade, adaptação, identificação dos colaboradores – dirigentes, voluntários ou funcionários contratados – com a missão, e o objetivo da atuação da ONG.

Na medida em que a sociedade reconhece cada vez mais a necessidade de uma profunda transformação social e legitima o terceiro setor como veículo desse processo, acentuando-se as responsabilidades das ONGs com a qualidade da gestão e a eficácia das ações e projetos sociais, o planejamento estratégico tornar-se-ia importante, não só para atender às expectativas do reconhecimento da responsabilidade das ONGs, mas também pelo cenário de crescente concorrência entre diversas ONGs, pelos recursos disponíveis (QUEIROZ, 2004).

O planejamento estratégico para as ONGs poderia ser visto como uma forma de compreender o contexto e as condições do ambiente em que atuam, de como deverá ser o futuro e quais serão as prováveis necessidades de seus beneficiários, e no que poderão se diferenciar da atuação atual, de modo a poder empreender propostas inovadoras e, assim, obter melhores resultados (QUEIROZ, 2004). Utilizando o planejamento como uma ferramenta de gestão, as ONGs poderiam definir a alocação de recursos, formas de acompanhamento e avaliação dos resultados, estratégias de crescimento ou melhoria das atividades atuais, facilitando o entendimento das pessoas e, conseqüentemente sua participação. Nesse sentido, poderia ser entendido como um processo de aprendizado e

integração, uma vez que possibilitaria o compartilhamento, pelos membros da organização, das idéias a respeito de seus rumos.

Tenório (2004) também enfatiza a importância do planejamento estratégico para as ONGs, considerando-o um processo de aprendizagem a respeito da organização e que procura “antecipar mudanças futuras, tirando vantagem das oportunidades que vão surgindo; indicar com clareza um caminho futuro suficientemente flexível para ser alterado de acordo com novas condições ambientais, e corrigir cursos de ação a longo prazo.” (TENÓRIO, 2004, p. 51). Para o autor, o planejamento deve ser visto como um guia para alcançar a visão de futuro da organização e não como um dogma que não pode ser modificado em caso de mudanças nos contextos externo e interno, devendo ser flexível para se adaptar aos desafios que irão aparecer.

Ainda em relação à concepção de planejamento estratégico de TENÓRIO (2004) para as ONGs, podemos compará-lo com práticas realizadas por organizações privadas empreendedoras, no que se refere à forma de estabelecimento da estratégia, uma vez que para TENÓRIO:

É importante notar que o planejamento deve envolver todas as pessoas e que cada uma deve definir objetivos e estratégias que possibilitem a elaboração do plano da organização. Qualquer processo que isole departamentos e pessoas, isto é, que não considere todas as áreas da organização, tende a fracassar. O planejamento estratégico necessita do conhecimento, do entusiasmo, da criatividade e do diálogo entre colegas e entre subordinados e seus superiores. É uma oportunidade para que sejam trocadas impressões e compartilhados sonhos, visões e idéias sobre a organização e seu futuro. (TENÓRIO, 2004, p. 29).

Estamos enfatizando a importância do planejamento estratégico, e ao mesmo tempo, alertando para o fato de tomarmos cuidado com a aplicação de práticas da administração tradicional, sem a realização dos necessários ajustes ou adaptações à racionalidade substantiva das ONGs. Por isso, é necessário clarificarmos que o que entendemos por planejamento estratégico não é algo preparado a ser considerado como a “verdade estática” por vários anos. Como diz Queiroz (2004), existe uma “incompletude” do planejamento estratégico e a necessidade de integrá-lo à vida da organização. Ele deve ser seguido, mas não pode ser uma “camisa de força”; precisa ser flexível o suficiente para adequar-se às novas realidades; é um processo que se dá de forma permanente.

Se combinarmos as colocações realizadas por TENÓRIO (2004) e QUEIROZ (2004), com a argumentação de que as ONGs precisam de um modelo específico de atuação que as

possibilitem atender exigências da racionalidade funcional, sem contudo deixar de interpretar e interagir com o ambiente, podemos inferir que, assim como organizações privadas empreendedoras, as ONGs também promoveriam a formulação de sua estratégia de forma emergente.

Poderíamos considerar que no caso das ONGs o planejamento estratégico e a própria estratégia não existiriam em função apenas de um ou poucos indivíduos. Ao contrário, poderíamos pensar que a formulação estratégica tomaria forma em razão da capacidade de ajuste, adequação e aprendizagem da organização como um todo (PRADO JUNIOR, 2003). A formulação de estratégias pode também tomar como base fenômenos emergentes, uma vez que as ONGs deveriam buscar preservar a essência do seu trabalho, apoiado na lógica de incorporar formas empreendedoras de atuação em relação aos problemas sociais, comprometendo um grande número de atores com seus objetivos, que influenciariam de maneira decisiva toda a dinâmica de formulação e execução de estratégias.

Meira e Rocha (2003) no estudo que realizaram com ONGs de proteção ambiental, identificaram que as ONGs pesquisadas acreditavam que o planejamento estratégico era de grande utilidade para a delimitação mais precisa do campo de atuação da entidade, pelo estabelecimento da missão e de metas de mais fácil mensuração. Segundo os autores, com a missão e as metas claramente definidas, as ONGs poderiam focar suas ações objetivamente, facilitando inclusive a prestação de contas e avaliação da efetividade das ações empreendidas, legitimando sua atuação.

O planejamento estratégico pode ser um valioso instrumento, se devidamente utilizado, para auxiliar as Organizações Não-Governamentais, na gestão e eficácia de suas ações e projetos sociais, seja pela reflexão em relação ao seu verdadeiro propósito, pela melhor leitura do ambiente e suas possibilidades, pela construção de sua visão de futuro que possa mobilizar e alinhar suas ações e a captação de recursos ou pela clarificação de seus objetivos (QUEIROZ, 2004). Como Queiroz questiona: “como mobilizar recursos, propor novos projetos e estabelecer parcerias sem esclarecer o que a organização se propõe a ser e fazer, sem efetuar ‘escolhas estratégicas’?” (QUEIROZ, 2004, p. 45).

Para Rodrigues (2004b), as organizações não lucrativas que estão buscando desenvolver sistemas de planejamento próprios, procuram ajustá-los à sua missão, sendo o grande desafio encontrado por elas, o de modelos que combinem elementos como informalidade e democracia, característicos dessas organizações no Brasil, com novos patamares de eficiência organizacional e transparência, esta entendida pela autora como a prestação de

contas, responsabilização dos gestores quanto à suas ações, perante a missão da entidade e os públicos parceiros.

DRUCKER (2001) faz uma afirmação sobre as organizações não lucrativas que vai ao encontro da opinião de TENÓRIO (2004) sobre a participação de todos na elaboração da estratégia. Afirmar que a coisa mais importante a ser feita em uma organização sem fins lucrativos, portanto, estamos também falando de ONGs, é construir a organização ao redor da informação e da comunicação, ao invés da hierarquia. Argumenta que neste tipo de organização, todos, sem exceção, devem ter responsabilidade pela informação.

Informação é um fator importante na gestão de qualquer empreendimento e, no caso das ONGs, estas vêm sendo cada vez mais demandadas pela sociedade por transparência na gestão de suas informações, prática que está plenamente em concordância com a defesa de valores sociais legítimos e com o compromisso com a ética e a democracia. A forma como a informação será tratada em uma organização dependerá de sua racionalidade, de seus valores ou, como Barros (2002, p. 8) observa: “[...] dos critérios de valor estabelecidos como base de trabalho para cada empresa”. Em uma organização mais tradicional, teríamos o tratamento da informação de forma mais funcionalista, voltada para a satisfação de normas e padrões pré-estabelecidos e refletindo uma maior preocupação com os critérios políticos e econômicos de validação. No caso das ONGs, este aspecto é evidenciado na importância dada às informações financeiras fornecidas aos patrocinadores para a manutenção da credibilidade (BARROS, 2002). Em uma organização menos tradicional, teríamos o tratamento das informações de forma mais substantiva, com uma maior abertura para a troca informal de informações, cujo conteúdo é significativo para o grupo, e sempre se subordina a critérios de ética e de promoção social como forma de validação. Podemos resumir alguns dos elementos que explicitariam as diferenças de tratamento de informação no modelo funcionalista e no modelo substantivo, conforme quadro abaixo:

	<b>Informação funcionalista</b>	<b>Informação substantiva</b>
Critérios de valor	Eficiência e lucratividade	Significância individual e social
Processos comunicativos	Normatizados e padronizados	Livre fluxo da experiência
Objetivo	Interesse próprio e mercantil	Bem comum e valor social
Tecnologias da informação	Individuais padronizadas	Coletivas
Princípios subjacentes	Critérios de eficiência e lucratividade Razão funcionalista Modo mais eficaz de alcançar fins	Subordinação a princípios éticos e valores morais Razão substantiva
Tratamento da informação	Informação como valor de troca Sigilo Patenteamento de idéias	Valorização não-mercantil da informação em trânsito Expansão dos conhecimentos
Grau de liberdade	Incentivo da adequação às normas	Incentivo à criatividade e curiosidade sobre tudo
Educação	Educação para a padronização	Educação para a diversidade
Tipos de vínculos	Hierarquia e dominação Critérios políticos e econômicos de nomeação	Ausência de hierarquia e relações de poder e dominação Delegação de responsabilidades em função da capacidade intelectual
Universo cognitivo	Privilégio da informação classificadora	Privilégio das informações relacionais e relevantes

Quadro 7: Comparativo da informação funcionalista e substantiva

Fonte: Adaptado de BARROS, 2002, p. 10

Em uma organização que trata a informação de forma substantiva, provavelmente, mais pessoas não só poderão entender a estratégia organizacional e o planejamento estratégico decorrente, como poderão contribuir com seus conhecimentos, suas informações, para mantê-los vivos, adaptáveis e eficazes.

Pelo exposto até este momento, foi possível perceber, que vários autores ainda caracterizam as organizações não-governamentais como flexíveis, informais, não hierarquizadas, pouco burocráticas, participativas e democráticas. A questão que se coloca é até que ponto as ONGs continuarão com estas características uma vez que estamos assistindo às exigências por assumirem uma administração mais “tradicional”, baseada numa lógica funcional.

Como exemplo, Marçon e Escrivão Filho (2001), resumem as características da gestão das organizações do terceiro setor, no qual as ONGs estão incluídas, como:

- a) clima organizacional pautado na igualdade e no direito de participação de todos os membros da organização;
- b) trabalho motivado por um ideal compartilhado, onde o objetivo primordial é a auto-realização de seus membros;
- c) a participação na tomada de decisão ou o reconhecimento do seu ponto de vista;
- d) “[...] as pessoas que prestam serviços para estas organizações são extremamente identificadas com a missão organizacional, sendo esta sua principal fonte de motivação;
- e) há um maior compartilhamento das informações, pois prevalece nestas organizações a lógica da cooperação.” (MARÇON; ESCRIVÃO FILHO, 2001, p. 11);
- f) a informalidade está presente, visto que raramente há normas e procedimentos escritos e a tomada de decisão é coletiva;
- g) apresentam, muitas vezes, trabalho voluntário e remunerado, em um mesmo ambiente, fazendo com que as organizações tenham uma postura diferente ao se relacionar com as pessoas, no recrutamento, no treinamento e nas ações do dia-a-dia. Para um voluntário, a recompensa pelo seu trabalho, não é financeira;
- h) “apresenta estruturas administrativas complexas, resultado de diversos interesses e peculiaridades, tais como a dificuldade de se quantificar objetivos e monitorar o desempenho organizacional.” (MARÇON; ESCRIVÃO FILHO, 2001, p. 12).

Tenório (2004) caracteriza as ONGs como tendo a participação, a flexibilidade e o consenso inerentes ao seu funcionamento, devendo ser garantidos pelos instrumentos de organização, direção e controle. Além disso, a unidade da ONG é garantida pelo comprometimento e pela identificação com sua missão.

Percebemos nestas descrições, algumas características que também podem ser utilizadas para descrever um ambiente empreendedor, como, por exemplo: participação de todos, compartilhamento do mesmo ideal e das informações, identificação com a missão e, necessidade de auto-realização.

Por outro lado, Dinis e Mattos (2002) apontam uma diferenciação nas características das ONGs até os anos 80 e do início dos anos 80 até hoje. Segundo os autores, as mudanças constantes e transformações nas esferas política, social, econômica e cultural, obrigou as ONGs a realizarem mudanças na estrutura e no contexto organizacional e indicam uma tendência de reprodução das práticas gerenciais das empresas privadas.

Progressivamente, a capacidade de pressão e mobilização social das ONGs se enfraquece. A apropriação das modernas práticas gerenciais próprias das empresas lucrativas e o uso intensivo de tecnologias de informação fragilizam os princípios de igualdade e participação democrática nos processos de tomada de decisão das ONGs. Os fluxos decisórios tornam-se mais hierarquizados e a participação restrita ao nível de responsabilidade da pessoa, em razão da função exercida. (DINIZ; MATTOS, 2002, p. 6).

Os autores prosseguem, argumentando que apesar de as ONGs originalmente serem mais flexíveis, elas, assim como qualquer outra organização, não estão imunes a procedimentos antidemocráticos, controles hierárquicos e, até, ao uso indevido da organização para interesses pessoais. A partir da pesquisa realizada pelos próprios autores, estes alertam para os riscos das ONGs assimilarem o modo gerencial das organizações privadas e órgãos públicos. Alguns deles são:

- a) assimilação de elementos da cultura organizacional privada ou da burocracia estatal, na medida em que as ONGs estabelecem alianças com o setor privado ou público;
- b) os valores originais das ONGs, tais como: promoção social, altruísmo, solidariedade, direito à livre expressão e organização, vão sendo progressivamente substituídos por valores de mercado, tais como: pragmatismo, individualismo, eficiência e eficácia, competição;
- c) “Os fluxos decisórios se tornam cada vez mais centralizados, à medida que se intensifica o uso das tecnologias da informação e a adoção das técnicas de gestão empresarial.” (DINIZ; MATTOS, 2002, p. 12).

Diniz e Mattos finalizam seus comentários concordando que é necessário uma maior profissionalização das ONGs, mas que elas devem construir referenciais teóricos organizacionais próprios e, acreditam que ainda é possível a reversão da tendência contemporânea das ONGs de submissão às regras do mercado, e torná-las “organizações criadoras de novas idéias e utopias sociais” (DINIZ; MATTOS, 2002, p. 13).

Pelos comentários de DINIZ e MATTOS (2002), percebemos que na opinião destes autores, as ONGs já estariam começando a perder algumas de suas características particulares, assim como algumas das características de uma cultura corporativa empreendedora, e estariam se aproximando das características da cultura corporativa burocrática. Alguns dos mecanismos citados de convergência com práticas de outras organizações poderiam ser identificados como formas de isomorfismo institucional, uma vez que a adoção, imitação, de práticas de outros setores e a adoção de regras de comportamento e de valor por meio da

profissionalização são formas de isomorfismo. Ao se assemelharem às organizações dos dois outros setores – Estado e Mercado - e ao se adequarem às exigências das fontes financiadoras, as ONGs estariam potencializando as chances de obterem legitimidade e os benefícios que ela pode acarretar em termos de recursos. Por outro lado, correriam o risco de perderem suas características e valores originais e, não necessariamente, tornar-se-iam mais eficientes, pois o conjunto de práticas adotadas poderia não ser generalizadamente, o ideal.

Taylor (1996) também aborda a questão da prática do isomorfismo institucional pelas organizações do terceiro setor, incluindo as ONGs, ao argumentar que, em qualquer ambiente, é esperado que as organizações adotem as normas de comportamento que lhes facilitem a sobrevivência. Para a autora:

Esta pressão pode ser coercitiva, como nos casos de requisitos do comprador e da regulamentação. Mas, é igualmente possível que seja mimética ou normativa. As organizações adotarão o que considerarem como formas aceitáveis de fazer as coisas. Elas aprenderão uma linguagem comum. Elas imitarão o que considerarem que obteve sucesso em outro lugar. Elas, então, tenderão a se tornar mais parecidas umas com as outras. (TAYLOR, 1996, p. 19).

SILVA e SILVA (2002) e ROESCH (2003) ao analisarem os movimentos das ONGs na direção de um modelo gerencial burocrático, caracterizam esse processo como “hibridação”, o que significa que estão no meio termo entre a burocracia e rigidez das empresas privadas e públicas, e os altos níveis de flexibilidade e adaptabilidade das ONGs, o que pode ser entendido como uma tentativa de tirar vantagens de cada modelo ou como o uso de formas organizacionais mistas para comportar os diferentes papéis desempenhados pelas ONGs, e diferentes fontes financiadoras.

Muitas das grandes organizações privadas se deparam com suas burocracias, grande número de níveis hierárquicos, falta de autonomia e participação, falta de entendimento da visão, da missão e da estratégia, por parte de seus membros que, atuando em um ambiente com essas características, não teriam condições de contribuir com seus conhecimentos e experiências, seja inovando em produtos, serviços, tecnologias ou processos, seja contribuindo para a implementação e adequação da estratégia. Algumas dessas organizações perceberam a importância de se estimular o intra-empREENDEDORISMO e o perfil empreendedor de seus profissionais, para garantir a própria sobrevivência e procuram a sua localização no *continuum* “cultura corporativa burocrática – cultura corporativa empreendedora”, caminhando da burocracia para o empreendedorismo.



As organizações não-governamentais, por outro lado, parecem estar se arriscando a caminhar no mesmo *continuum*, só que no sentido inverso: da cultura corporativa empreendedora para a cultura corporativa burocrática. Como SALAMON (1994) e DINIZ e MATTOS (2002) mencionaram, pode até ser que as ONGs sejam menos propensas a sucumbirem aos efeitos negativos da cultura organizacional burocrática, mas não estão imunes a eles. Sendo assim, provavelmente não chegarão ao nível da burocracia existente na maioria das grandes organizações, muito menos da burocracia dos órgãos governamentais, mas a distância destas organizações e o diferencial das ONGs podem diminuir.

Diante das mudanças no ambiente e da necessidade de legitimação, visto ser um ambiente altamente influenciado pelo aspecto institucional (CARVALHO; VIEIRA, 2003a), as ONGs muitas vezes se vêem forçadas a rever sua estrutura, organograma e processo decisório, e a aperfeiçoar o conjunto de práticas de gestão. O grande desafio que enfrentam seria então, construir novos arranjos organizacionais que combinassem elementos de informalidade e participação, com novos patamares de eficiência; inovar e operar com baixo custo e, com as exigências de transparência, controles e profissionalização, necessários para legitimação e, conseqüentemente, obtenção de recursos.

Para melhor utilização de seus recursos e conseqüentemente, obtenção de sustentabilidade, reforçando ainda mais a legitimidade conquistada com processos de institucionalização, as ONGs poderiam lançar mão da estratégia de utilização de práticas associadas ao intra-empreendedorismo. Essas práticas poderiam ser a implementação de algo totalmente novo, a utilização de algo existente adaptado às suas necessidades ou identificação e utilização de práticas não necessariamente voltadas para a otimização da utilização dos recursos, mas que contribuem para sua obtenção, visto que conduzem à legitimidade. Por outro lado, o intra-empreendedorismo não constitui exclusividade no que se refere à obtenção de legitimidade pelas ONGs. Estratégias não associadas ao intra-empreendedorismo podem também ser adotadas para a obtenção de legitimidade, por parte as ONGs.

Para analisarmos e verificarmos a ocorrência de práticas associadas ao intra-empreendedorismo nas ONGs, visando à otimização do uso de recursos, a melhoria e ampliação de atividades ou projetos e a obtenção de legitimidade, precisamos de um referencial que nos auxilie nessa análise. No que se refere às características organizacionais das ONGs, podemos basear a nossa análise no referencial já elaborado no

primeiro capítulo, onde é levantada a caracterização das organizações empreendedoras. Além de considerarmos um referencial passível de ser utilizado para a análise de organizações, independentemente de seu setor, a caracterização e a contextualização das ONGs reforçam a idéia de que esse referencial lhes é perfeitamente aplicável.

Torna-se necessário então, uma definição mínima, embora consistente, de quais os principais aspectos do referencial teórico levantado até o momento, que poderiam ser considerados como indicadores da existência de práticas associadas ao intra-empendedorismo em ONGs. É importante ressaltarmos, que uma mesma prática ou estratégia pode ser empreendida com mais de um objetivo ou, pode ter como consequência a obtenção de resultados que não foram anteriormente planejados, ou seja, que não constituem a razão precípua pela qual foram implementadas. Dessa forma, definimos algumas práticas e estratégias que poderiam ser adotadas pelas ONGs, tanto relacionadas ao intra-empendedorismo, quanto relacionadas à obtenção de legitimidade e institucionalização, e estruturamos uma classificação com o objetivo de auxiliar nossa interpretação da realidade das ONGs, no que se refere às características associadas ao intra-empendedorismo e às características associadas à legitimidade e à institucionalização.

Ressaltamos que o objetivo desse trabalho é a identificação da ocorrência de práticas associadas ao intra-empendedorismo em ONGs, manifesto tanto como um conjunto de práticas de gestão, quanto uma abordagem que visa à legitimidade e à sustentabilidade. No entanto, de acordo com o referencial teórico exposto, existem ações que levam à legitimidade das organizações e que não têm como origem aspectos relacionados ao intra-empendedorismo. Diante disso, embora não sendo o foco central desse trabalho, optamos por relacionar algumas dessas ações.

Apesar de termos consciência que não podemos dicotomizar os acontecimentos organizacionais - características associadas ao intra-empendedorismo e características associadas à legitimidade e à institucionalização – e, cientes da limitação que tal divisão pode acarretar, essa separação mostra-se necessária para a identificação de práticas ou estratégias que tenham como objetivo primário o intra-empendedorismo no sentido de: otimização e obtenção de recursos, criação de novas áreas de atuação (novos negócios), melhoria contínua dos processos internos e dos serviços prestados e adoção e adaptação de “melhores práticas”.

Estruturamos uma definição mínima e consistente que busca atender ao objetivo precípua da tese, mas que não deveria ser submetida a critérios mais rígidos de avaliação, uma vez que a associação entre os conceitos de intra-empendedorismo e da natureza de atuação das ONGs (e até das organizações do terceiro setor como um todo) ainda não tem uma delimitação e conceituação rígidas, constituindo campo fértil para estudos.

Pelo quadro exposto e diante das limitações impostas pelo ineditismo da associação dos conceitos apreendidos, empreendemos um esforço em delimitar as práticas de intra-empendedorismo em ONGs pelos pontos descritos a seguir.

#### a) Profissionalização

- Prática associada ao intra-empendedorismo:

A profissionalização poderia ser entendida como a preocupação com a preparação e capacitação da equipe na busca de maior efetividade das ações sociais, e para atingir os objetivos institucionais da organização, por meio da otimização de recursos, criação de novos projetos ou atividades, melhoria contínua das práticas relacionadas à atividade-fim e das práticas relacionadas ao apoio administrativo e à gestão.

A contratação de profissionais e de consultorias oriundos dos outros setores – Estado e Mercado –, também poderia ocorrer como uma estratégia voltada à busca das consideradas “melhores práticas” (isomorfismo institucional), obtendo assim, melhorias nas organizações e legitimidade face aos *stakeholders*. Buscar-se-ia então, na contratação de profissionais uma composição que pudesse aliar uma bagagem técnica, experiência e vivência.

- Prática associada à legitimidade e à institucionalização:

A contratação de profissionais com experiências nos outros setores – Estado e Mercado –, e de consultorias poderia ocorrer em decorrência das pressões de fontes financiadoras para a adoção de práticas institucionalizadas. Nesse sentido, poderíamos interpretar a profissionalização como forma de obtenção de legitimidade por meio do isomorfismo institucional em decorrência: das demandas em relação às ONGs; da incorporação de práticas consideradas como sendo as “melhores práticas”; e da própria contratação de profissionais de outros setores ou de especialistas.

A legitimação poderia vir de forma mais incisiva e acentuada na medida em que profissionais (*Big Shots*) de reconhecida notoriedade (por exemplo, que tenham assumido funções na máquina pública ou, tenham tido destaque na iniciativa privada), e larga experiência na gestão de organizações, pudessem ser incorporados aos quadros das ONGs.

#### b) Parcerias e redes

- Prática associada ao intra-empreendedorismo:

A busca por parcerias poderia ser caracterizada como um intra-empreendedorismo uma vez que as parcerias poderiam propiciar a otimização de recursos pelo fato de que estariam apoiadas em organizações que buscassem, de forma conjunta, complementariedade de competências.

Na medida em que as parcerias se configuram tendo como base organizações com boa imagem e reputação ilibada, além dos benefícios trazidos pela complementariedade de competências, tem-se como resultado direto desse movimento, a legitimidade. O intra-empreendedorismo estaria na adoção de uma estratégia que buscasse a realização desse tipo de parceria, que por sua vez reforçaria a legitimidade.

A construção de parcerias e a participação em redes com o objetivo de otimizar recursos, compartilhar conhecimentos e experiências e adaptar idéias à realidade e às necessidades próprias da organização, poderiam ser associadas à existência de práticas intra-empendedoras.

- Prática associada à legitimidade e à institucionalização:

Na medida em que as parcerias propiciam uma mescla de culturas em diversos graus, ou seja, as ONGs não só sofrendo influência em suas culturas organizacionais, mas também, influenciando a cultura organizacional das parceiras, estaria configurado um processo de institucionalização.

É importante ressaltar que a institucionalização e legitimação via parcerias poderia se dar por meio de outro processo, que compreenderia a busca por parte das ONGs de organizações tradicionais para a consecução de parcerias.

### c) Planejamento Estratégico

- Prática associada ao intra-empendedorismo:

A adoção do planejamento estratégico possibilitaria às ONGs uma visão de futuro, com a antecipação de mudanças estruturais, visando obter vantagens das oportunidades que por ventura venham a surgir.

A definição de escolhas estratégicas tornaria viável a mobilização e o alinhamento da obtenção e da aplicação de recursos, propiciando orientação para a proposição de novos projetos ou o aprimoramento dos já existentes.

Com a implementação do planejamento estratégico as organizações poderiam focar de forma objetiva as ações e projetos previamente definidos como prioritários, tendo assim, maior facilidade na prestação de contas e na avaliação da efetividade das ações empreendidas. O resultado direto desse foco seria a legitimação da atuação das ONGs.

- Prática associada à legitimidade e à institucionalização:

O desenvolvimento e a implementação do planejamento estratégico poderia ser decorrente da incorporação de uma prática cristalizada por um elenco de organizações, evidenciando a obtenção de legitimidade e institucionalização, via isomorfismo institucional.

### d) Responsabilidade e transparência (*Accountability*) e informação

- Prática associada ao intra-empendedorismo:

A utilização da tecnologia de informação poderia contribuir para a disseminação da informação, e integração e capacitação dos colaboradores.

Práticas que promovam a transparência e responsabilização dos gestores quanto às suas ações perante a missão da entidade e os *stakeholders*, poderiam ser consideradas intra-empendedoras e legitimadoras.

- Prática associada à legitimidade e à institucionalização:

Práticas empregadas com o objetivo de demonstrar a utilização dos recursos da entidade e os resultados obtidos (“auditabilidade”), principalmente decorrentes de imperativos de natureza legal, poderiam ser consideradas como estratégia de legitimação das ONGs.

Adicionalmente à mensuração dos resultados obtidos, a responsabilização dos gestores atenderia a normas e padrões pré-estabelecidos e a critérios de validação, compreendendo legitimação e institucionalização das ONGs.

A intensificação da utilização da tecnologia de informação e a adoção das técnicas de gestão empresarial poderiam contribuir para a centralização dos fluxos decisórios. A assimilação das práticas administrativas próprias do setor privado e a necessidade de maior agilidade no processo decisório poderiam enfraquecer o processo participativo na tomada de decisões, mas ao mesmo tempo, poderiam proporcionar maior legitimidade.

#### e) Práticas de atuação

- Prática associada ao intra-empendedorismo:

A adoção de procedimentos e práticas, entendidos como mecanismos de controle e padronização ou unificação de atividades, permitiria melhor utilização de recursos, estabelecimento de padrão mínimo de qualidade, estabelecimento de uma base para a adoção melhorias, e facilidade do aprendizado de novos membros.

- Prática associada à legitimidade e à institucionalização:

A adoção de práticas e procedimentos utilizados por outras ONGs ou por organizações de outros setores, principalmente organizações provedoras de recursos, objetivando a similaridade com essas organizações, poderia proporcionar legitimidade à organização adotante.

As ONGs poderiam adotar formas estruturadas de controle, visando executar seus projetos e otimizar o uso de seus recursos. No entanto, esse movimento poderia

representar a tendência à reprodução de mecanismos peculiares às empresas, por parte das ONGs.

O arcabouço delimitado acima pode ser resumido em um quadro síntese, conforme mostrado a seguir.

Práticas	Características do Intra-empendedorismo		Características de Legitimidade e Institucionalização
	Práticas associadas à obtenção e otimização de recursos Criação de novas áreas de atuação (novos negócios)	Práticas associadas à legitimação (adoção das “melhores práticas” e obtenção de recursos)	
1. Profissionalização	· Preparação e capacitação da equipe, visando otimização de recursos e melhoria contínua de práticas.	· Contratação de profissionais de mercado e de consultorias para a adoção de práticas e obtenção de legitimidade.	· Contratação de profissionais de mercado e de consultorias para a obtenção de legitimidade via isomorfismo institucional. · Atuação de “Big Shots” nas ONGs
2. Parcerias e redes	· Parcerias visando complementariedade de competências	· Estratégias de busca de parcerias visando legitimidade.	· Parcerias como estratégia de legitimação e institucionalização.
3. Planejamento Estratégico	· Busca mobilização e o alinhamento da obtenção e aplicação de recursos, propiciando novos projetos ou o aprimoramento dos já existentes.	· O foco nas ações e projetos definidos facilita a prestação de contas e a avaliação da efetividade das ações empreendidas.	· Adoção do planejamento estratégico para a obtenção de legitimidade via isomorfismo.
4. Responsabilidade e transparência ( <i>Accountability</i> ) e informação		· Tecnologia de informação contribuindo para integração e capacitação de colaboradores. · Transparência interna e responsabilização dos gestores quanto a suas ações como intra-empendedorismo e legitimação.	· “Auditabilidade”, atendimento a normas e padrões pré-estabelecidos e critérios de validação, proporcionando maior legitimidade.
5. Práticas de atuação	· Padronização de atividades, como forma de melhor utilização dos recursos, criação de padrões de qualidade, e ações de melhorias.		· Adoção de práticas utilizadas por outras organizações, proporcionando legitimidade à organização adotante.

Quadro 8: Práticas relacionadas ao intra-empendedorismo em ONGs – referencial preliminar

Fonte: Elaboração nossa

Na sequência, passaremos à análise em profundidade dos estudos de casos, buscando colaborar para o maior conhecimento sobre o universo das ONGs, bem como responder à

pergunta que versa sobre a identificação da ocorrência de práticas associadas ao intra-empreendedorismo, mantendo sempre como referência o arcabouço teórico desenvolvido. Apresentaremos a abordagem metodológica que baliza a realização dos estudos de casos, e a descrição detalhada e análise conclusiva dos estudos realizados.



## **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E ESTUDOS DE CASOS**

### **4.1 Procedimentos metodológicos**

#### **4.1.1 Introdução**

O propósito desta tese está relacionado à elaboração de um referencial analítico que possibilite a identificação da ocorrência efetiva de ações e práticas possíveis de serem associadas ao intra-empreendedorismo em organizações não-governamentais (ONGs) seja como um conjunto de práticas de gestão, seja como um discurso visando à legitimidade e à sustentabilidade das ONGs. Com este objetivo, elaborou-se um delineamento teórico preliminar, que tem como propósito permitir o maior refinamento desse quadro teórico inicial. Sendo assim, a pesquisa empírica qualitativa, realizada por meio de estudos de casos, buscou identificar subsídios para um delineamento mais preciso e articulado do referencial teórico inicialmente proposto.

#### **4.1.2 Estruturação geral da tese**

A tese está estruturada de forma a apresentar a base teórica necessária para desenvolver um referencial analítico preliminar a ser contraposto a estudos empíricos de caráter eminentemente exploratórios, por meio de estudos de casos, possibilitando o refinamento do referencial analítico previamente desenvolvido.

Conforme já explicitado na introdução, esta tese compõe-se de três etapas: a primeira consiste na construção do referencial de análise, aprofundando conceitos teóricos de intra-empreendedorismo e organizações não-governamentais, procedimento realizado na segunda e terceira seção respectivamente; a segunda etapa compreende o estudo empírico de caráter eminentemente exploratório, empregando-se estudos de casos com o objetivo de identificar e aprofundar o conhecimento sobre intra-empreendedorismo em ONGs, o que será demonstrado a seguir. Os estudos de casos fornecem subsídios empíricos para o processo de refinamento do referencial teórico previamente elaborado, ratificando-o ou levantando novas considerações referentes à prática e ao discurso empreendedor legitimador das organizações não-governamentais. Essa discussão é o que se objetiva realizar na terceira etapa desta pesquisa, na qual são apresentadas as conclusões, considerações, limitações e possibilidades de futuros estudos.

#### 4.1.3 Definições e escolha do método de investigação

O desenvolvimento de qualquer método de investigação pressupõe a coleta sistemática de dados, a necessidade da busca de informações, a constante análise crítica da relevância das informações e dos dados coletados, e a associação de diversas teorias.

No campo de análise de estudos envolvendo organizações é comum o emprego de pesquisas qualitativa ou interpretativa como uma estratégia de investigação apoiada em métodos tomados junto às ciências sociais. Na pesquisa qualitativa, o papel do pesquisador compreende reduzir a distância entre um arcabouço teórico prévio e os dados empíricos coletados, usando a lógica da análise e da compreensão dos fenômenos pela sua descrição metodologicamente detalhada e pela interpretação, buscando “a compreensão das complexas inter-relações entre tudo o que existe” (STAKE, 1995, p.37).

Segundo Miles e Huberman (1994), a pesquisa qualitativa apresenta as seguintes características recorrentes:

- a) é conduzida por um intenso e prolongado contato com o “campo” ou com situações reais vividas;
- b) o papel do pesquisador é obter uma visão holística, integrada do contexto que se estuda, assim como sua lógica de funcionamento e suas regras internas e externas;
- c) o pesquisador busca obter dados partindo da percepção dos atores locais, sob uma perspectiva “de dentro”, por meio de processo de avaliação e compreensão evitando incorrer em avaliações pré-concebidas;
- d) o pesquisador deve ater-se às formas e expressões originais e fidedignas pelas quais os materiais de análise lhe são transmitidos;
- e) a principal tarefa é explicar como as pessoas vivem e desempenham suas atividades no dia-a-dia (dinâmica diária);
- f) muitas interpretações desta dinâmica são possíveis, mas algumas são mais convincentes por razões teóricas ou com base na consistência interna;
- g) a padronização do uso de instrumentos de análise é relativamente pequena. O pesquisador é essencialmente o “instrumento de medição” utilizado no estudo;

- h) a maior parte da análise é feita com palavras. As palavras podem ser agrupadas, resumidas, separadas, etc. Podem ser organizadas de maneira a permitir ao pesquisador contrastar, comparar, analisar e identificar padrões sobre elas.

A pesquisa qualitativa, em geral, emprega várias fontes de dados, e reside aí uma de suas maiores dificuldades de aplicação, qual seja a de sempre ter a necessidade de coletar e analisar sistematicamente os dados. Mesmo tendo que lidar com um espectro vasto de fontes de dados, a abordagem qualitativa sempre teve grande peso na pesquisa organizacional pela sua riqueza, apoiada sobretudo na necessidade de um olhar amplo do contexto em análise, incluindo: o “temporal, espacial, histórico, político, econômico, cultural, social e pessoal” (STAKE, 1995, p.43).

Dentro do enfoque de pesquisa qualitativa, o método de estudo de caso busca análises profundas de um ou poucos objetos de estudo, para que possa permitir o seu amplo e detalhado conhecimento. O método de estudo de caso contribui para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, permitindo que a investigação seja realizada preservando-se os eventos da vida real, tais como: processos organizacionais e administrativos e maturação de setores e ciclos de vida individuais (YIN, 2001). O método de estudo de caso, assim como os outros de natureza qualitativa seria também útil e aplicável segundo Bonoma (1985) “[...] quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimento existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais, e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre.” (BONOMA, 1985, p.207, tradução nossa).

De acordo com YIN (2001), o estudo de caso é particularmente indicado para situações de pesquisa que incluem questões do tipo “como” ou “por quê” a respeito de um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle; e questões que têm como objetivo conhecer melhor como determinados fenômenos acontecem, sem contudo ter a possibilidade de controle sobre eles.

Segundo Eisenhardt (1989, p 534) “estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que procura focar na compreensão da dinâmica presente num cenário único”. Sob a perspectiva do campo de estudo das organizações e de suas dinâmicas, pode-se entender o método de estudo de caso como sendo a descrição de uma situação real de gerenciamento (BONOMA, 1985).

Yin (2001) classifica os métodos de estudo de caso em estudo de caso único e estudo de casos múltiplos, diferenciando-se de acordo com o número de casos a serem estudados, e cada um desses métodos pode ser incorporado ou holístico, dependendo se considerará mais de uma unidade ao realizar o estudo de um caso determinado, ou se considerará o(s) caso(s) estudado(s) como uma unidade única.

Bonoma (1985) ao tratar da coleta de dados, coloca que o objetivo da coleta de dados em pesquisa de caso não está relacionado à quantificação ou à enumeração, mas sim, à descrição, à classificação (desenvolvimento de tipologia), ao desenvolvimento de uma teoria e ao teste limitado da teoria. Sinteticamente, o objetivo é a compreensão.

A investigação da aplicabilidade do intra-empreendedorismo em ONGs como um conjunto de práticas de gestão e como uma forma de sustentabilidade das ONGs configura-se um fenômeno amplo, complexo e intuitivamente difícil de ser abstraído e analisado de forma estanque, ou seja, fora de seu contexto. Dessa forma, a escolha do método de estudo de caso pode se mostrar uma escolha adequada para o estudo desse fenômeno.

Optou-se nesta tese pelo estudo de casos múltiplos holísticos (YIN, 2001), com base no referencial analítico elaborado a partir da revisão teórica, com o objetivo de buscar um maior refinamento da proposição teórica, e não de propor uma replicação teórica (EINSENHARDT, 1989; YIN, 2001), uma vez que este conceito implica em demonstrar cientificamente que o fenômeno estudado nos casos é uma manifestação objetiva de uma determinada estruturação teórica prévia.

O que se objetiva com o presente estudo é utilizar um procedimento legítimo e indicado como freqüentemente desejável, de partir do topo para a base (MILES; HUBERMAN, 1994), ou seja, partiremos de uma estrutura conceitual previamente definida, responsável pela definição de um referencial teórico preliminar, para um estudo exploratório, estudo de casos múltiplos compreendendo dois casos, apoiado na coleta sistemática e análise profunda de informações empíricas. Por sua vez, a contraposição dos resultados dos estudos de casos com o referencial teórico preliminar irá possibilitar-nos um maior refinamento desse referencial, confirmando-o ou contrastando-o à luz de padrões emergentes do estudo empírico (EINSENHARDT, 1989; MILES; HUBERMAN, 1994). Só então, após esse refinamento, a proposição teórica dessa tese poderá ser submetida a uma validação teórica mais metodologicamente criteriosa e restritiva.

Interessa-nos aprofundar o conhecimento sobre o intra-empendedorismo em ONGs, respondendo às questões inicialmente formuladas relativas à aplicabilidade desse conceito e como ele pode se manifestar no que diz respeito à institucionalização das organizações, contribuindo para sua estratégia de perenidade e sustentabilidade no tempo. Valendo-nos dos casos, poderemos empreender uma experiência de aprofundamento sobre o fenômeno, sobre os padrões que possam eventualmente emergir (STAKE, 1995) na revisão e no delineamento do quadro teórico.

#### **4.1.4 Desenho da pesquisa**

O desenho é o encadeamento lógico que procura ligar as informações empíricas com as formulações iniciais do estudo e, por fim, com suas conclusões e descobertas. A ênfase, portanto é dada ao planejamento para se chegar ao conjunto de conclusões (respostas) às questões iniciais do estudo.

Como uma definição sumária de desenho de pesquisa, podemos considerar o conceito de YIN (2001) que o delimita como um plano que orienta o investigador no processo de coletar, analisar e interpretar observações. Esta tese adotou uma estratégia de investigação que fosse o mais aberta possível e que permitisse uma maior exploração indutiva (HAMEL, 1993) de possibilidades, dada a realidade complexa e pouco conhecida a ser explorada. Por outro lado, também buscou garantir, por meio de um extenso arcabouço teórico de suporte que as discussões preliminares abordssem todo escopo de considerações que se fizeram necessárias.

Por sua vez, o fato de este estudo ser conceitualmente qualitativo confere-lhe algumas características importantes como a adoção de uma visão holística, buscando a interpretação do fenômeno estudado preservando-se o contexto em que está inserido e o uso de diversas fontes de informação, até como uma forma de se buscar uma maior certificação de veracidade. (STAKE, 1995)

Quanto ao seu propósito, esta pesquisa caracteriza-se por uma abordagem qualitativa, exploratória, que emprega os estudos bibliográficos e os estudos de dois casos de organizações não-governamentais como meios de investigação. Os estudos de casos envolveram preliminarmente investigação documental e posteriormente procedeu-se às entrevistas com atores-chave que trabalham nas respectivas organizações.

Cumpramos ressaltar que não há a intenção de se generalizar os resultados dos estudos de casos para todo o universo de organizações do Terceiro Setor, nem mesmo para toda a população de ONGs. A escolha da realização de estudos de casos busca alinhamento com a proposição inicial e precípua da tese, qual seja a de aprofundar o conhecimento sobre aquelas ONGs e delinear de modo mais claro a nossa proposição teórica contrapondo-a aos dados empíricos.

#### **4.1.5 Descrição dos estudos de casos**

Este estudo tem como objeto um tipo organizacional específico que compõe o terceiro setor, as organizações não-governamentais – ONGs.

Definimos que as organizações estudadas deveriam:

- a) ter no mínimo 4 anos de existência;
- b) contar com trabalho remunerado;
- c) possuir sede própria.

A abordagem de casos múltiplos prevê que cada caso em particular, consista em um estudo completo, no qual se procuram provas convergentes com respeito aos fatos e às conclusões para o caso. Nesta abordagem, uma das questões mais difíceis é a de determinar o número de casos necessários para o estudo. Para Hamel (1993), a questão da escolha do número de estudos de casos a serem realizados, embora importante, não pode ser tomada de forma exclusiva para a definição de qualquer análise investigativa. Ao contrário, os reais objetivos do estudo, suas virtudes e qualidades metodológicas constituem as questões-chave na definição do número de estudos de casos a serem realizados. A questão sai da ótica de quantidade e entra de forma determinante na ótica da densidade analítica do estudo. Numagami (1998) coloca também que o número de casos a serem considerados no estudo é limitado pelas restrições de tempo e de recursos disponíveis. De acordo com Yin (2001), não se deve utilizar a lógica da amostragem para o estudo de casos múltiplos. A definição do número de casos a serem estudados depende, entre outros aspectos, do objetivo final da pesquisa, podendo ser a replicação teórica, necessitando, assim, de maior certeza em relação aos resultados obtidos; ou a realização de um estudo exploratório, que não visa, obrigatoriamente, à replicação teórica.

Para o aprimoramento do referencial de análise, optou-se pelo estudo de dois casos, ou seja, duas organizações não-governamentais, selecionadas a partir da definição de ONGs assumida neste trabalho e de algumas características consideradas importantes, de acordo com a proposição do referencial teórico.

Além das características mencionadas acima para a seleção das duas ONGs dos estudos de casos, partiu-se de um elenco inicial de cinco organizações selecionadas segundo critérios que buscassem representatividade do perfil das ONGs no Brasil.

Esses critérios foram:

- a) campo de atuação: ONGs ligadas às áreas de Saúde e Educação;
- b) beneficiários principais: crianças e adolescentes;
- c) localização: ONGs da Região Sudeste.

Outros critérios comumente considerados em estudos gerais sobre ONGs não foram considerados como tendo a mesma relevância. Assim, para efeito dessa pesquisa, a predominância de um regime de trabalho (voluntário ou assalariado), bem como a titulação – que classifica as ONGs como – Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), ou não – foram consideradas indiferentes para efeito de seleção do elenco inicial de ONGs para a composição dos estudos de casos.

As justificativas dos critérios de escolhas compõem parte metodologicamente relevante para o desenvolvimento dos estudos de casos, uma vez que são determinantes na escolha e na definição do objeto de estudo. Esses critérios recaem sobre aspectos que dizem respeito ao perfil básico das ONGs no Brasil, tomado com base em pesquisa realizada em 2001 pela Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais (ABONG) junto a seus associados, e por levantamentos de dados mais recentes, coletados no *site* da ABONG que fornece informações sobre seus associados. Esse levantamento, mais recente, foi realizado no segundo semestre de 2004. Mesmo com as conhecidas restrições e limitações de abrangência, de cobertura e de dados estruturados sobre o universo das ONGs do País – já que os dados disponíveis compreendem levantamentos feitos apenas junto às ONGs associadas à ABONG – foram tomados esses pontos para a montagem do elenco inicial de organizações que comporiam o objeto de estudo. Adicionalmente e a título de informação, são também colocados os dados sobre as Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos – FASFIL, para o exercício de 2002, disponibilizados por meio de uma pesquisa da Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE no segundo semestre de

2004. Essa pesquisa, por seu escopo mais amplo, mostra um quadro geral sobre o Terceiro Setor no Brasil. Considerando as duas bases de dados principais, coletadas junto à ABONG, e os dados adicionais do IBGE, temos o seguinte quadro-resumo:

Critérios considerados	Escolhas	Fontes de dados para a tese		Dados IBGE sobre FASFIL (2º/2004)
		Pesquisa da ABONG 2001	Dados do site ABONG (2º/2004)	
Campo de atuação	Saúde e Educação	> 52% do total de ONGs	Aprox. 60% do total de ONGs	7,7%
Beneficiários principais	Crianças e adolescentes	40,3% do total de assistidos	34,5% do total de assistidos	Não-disponível
Localização	Região Sudeste	43%	38%	43,9%

Quadro 9: Resumo dos critérios para escolha de ONGs para os estudos de casos

Fontes: Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais – ABONG

Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE

Nota: Dados trabalhados pela autora

Apesar da discrepância observada quando comparamos as duas bases de dados – ABONG e IBGE –, mostradas no Quadro NN acima, e das limitações às quais nos referimos anteriormente, reiteramos a adequação das informações da ABONG para a escolha dos objetos de estudos, uma vez que esse conjunto de dados trata do universo mais restrito às ONGs, sem considerar demais organizações e entidades que compõem o espectro mais amplo das Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos – FASFILs.

O cruzamento dos critérios de escolha levou-nos a selecionar um elenco inicial de cinco ONGs como potenciais campos dos estudos de casos. Desse elenco inicial, foram escolhidas duas, consideradas também segundo critérios de conveniência, facilidade de acesso e de uma maior possibilidade de acesso a dados e informações. As ONGs que compõem este estudo são:

- a) REFAZER – com sede no Rio de Janeiro, e mais de 9 anos de atuação, tendo crianças e adolescentes como seu principal público assistido, trabalhando na área de saúde, valendo-se intensamente de trabalho voluntário.
- b) IMAGEMAGICA – com sede em São Paulo, e 9 anos de atuação na área de Educação junto a crianças e jovens, utilizando basicamente trabalho remunerado e incluída na titulação de OSCIP.



Um aspecto interessante em relação às organizações estudadas diz respeito à utilização ou não do trabalho voluntário. Os casos selecionados permitem que tenhamos a oportunidade de pesquisar a organização que utiliza mais intensamente o trabalho voluntário e a organização que praticamente não utiliza trabalho voluntário.

Os dados utilizados para os estudos de caso foram provenientes de várias fontes. De maneira sistemática é possível classificá-los do seguinte modo:

a) dados primários:

- obtidos em pesquisa de campo por meio de entrevistas em profundidade semi-estruturadas, baseadas em roteiros previamente elaborados e realizadas com vários atores das duas ONGs, no Rio de Janeiro e em São Paulo. Os atores das duas ONGs envolvidos nesse processo são listados a seguir:

- |               |   |
|---------------|---|
| · REFAZER     | Presidente<br>Diretora Executiva<br>Assessora Técnica<br>Coordenadora do Projeto Prevenir   |
| · IMAGEMAGICA | Presidente<br>Coordenadora Geral<br>Gestora da Área Administrativa-Financeira<br>Assistente |

Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas de forma literal para se buscar fidedignidade às fontes de dados. No total, foram realizadas dez entrevistas considerando-se as duas ONGs, perfazendo 16 horas de gravações.

Outras fontes de dados primários foram a observação e a participação em eventos realizados pelas ONGs, que possibilitaram a captação da dinâmica de atuação interna e sua relação com o exterior:

- REFAZER – observação de atendimentos para acompanhamento, com mães de crianças e adolescentes assistidos pela ONG;
- IMAGEMAGICA – observação e participação em oficinas abertas gratuitas para o público em geral, com ênfase para crianças e adolescentes.

- demais dados primários como:
  - apresentações realizadas pelas ONGs;
  - e-mails e documentos internos às ONGs, versando sobre orçamento, planejamento, estruturas integradas de sistemas de gestão, propostas de novos projetos de atuação;
  - projetos apresentados pelas ONGs junto a diversos públicos institucionais (governos, iniciativa privada, público em geral);
  - material promocional das ONGs como jornais e boletins internos de divulgação de atividades e de publicação de balanços e balancetes;
  - sites da *Internet* das ONGs pesquisadas.

b) dados secundários como:

- sites de associações representativas de ONGs (por exemplo, ABONG) e de demais instituições governamentais (IBGE e IPEA) e de ensino e pesquisa (universidades em geral, institutos de pesquisa, etc..);
- informações e reportagens sobre as ONGs na mídia;
- demais materiais conseguidos de várias outras fontes direta ou indiretamente relacionadas ao universo das ONGs, como: jornais, revistas especializadas do setor, periódicos e revistas gerais sobre negócios.

A coleta desses dados torna-se importante até como uma forma de validação de informações e sob uma perspectiva mais rigorosa de triangulação (STAKE 1995).

O processo de coleta e análise de dados pode ser agrupado nas seguintes etapas:

- 1ª - levantamento de dados, basicamente em *sites* das ONGs e de documentos solicitados e fornecidos pelas próprias ONGs;
- 2ª - entrevistas *in loco* e em profundidade com representantes das ONGs identificados como atores-chave, transcrição das entrevistas e aquisição de documentos, apresentações e materiais de divulgação;
- 3ª - análise dos dados obtidos;
- 4ª - reformulação do roteiro de entrevistas originalmente criado, adaptando-o à sua utilização agora em entrevistas com outros atores das ONGs; realização de entrevistas individuais com outros atores relevantes de cada ONG e transcrição das entrevistas;

5ª - análise detalhada dos pontos principais do material coletado, em especial, entrevistas transcritas, buscando padrões que auxiliem nas conclusões;

6ª - conclusões e elaboração de relatórios de pesquisa tanto para a REFAZER quanto para a IMAGEMAGICA.

A estrutura da análise dos casos compreenderá, de forma geral, uma narrativa englobando, visão geral; histórico e evolução das organizações; a estrutura organizacional e administrativa – competências e capacitações – das ONGs; interações/interfaces de relacionamentos objetivando financiamentos e parcerias; fatores relevantes para a sobrevivência e o crescimento das organizações e conclusões.

Na elaboração dos casos, ao citarmos atuações relativas às ONGs, torna-se importante uma menção de que estamos nos referindo, na verdade, a opiniões, relatos, experiências e planos de seus atores relevantes previamente definidos, bem como estamos considerando também, constatações baseadas em todo o material acessado especificamente sobre as ONGs.

Buscou-se, na etapa de análise dos estudos de casos, um exame profundo e recorrente das informações coletadas, objetivando recombinações de evidências, para tornar mais claro, e validar, refutar ou refinar proposições iniciais do estudo (EINSENHARDT, 1989; YIN, 2001). O método de identificação das evidências coletadas foi baseado na contraposição com o referencial teórico disponível, que orientou o próprio desenvolvimento dos estudos de caso.

Desse modo, as evidências e os eventos observados emergiram tanto do levantamento e da criação do referencial formal bibliográfico quanto das experiências e do contato com o objeto do estudo. O esquema descritivo dos estudos de caso permitiu a organização dos dados, ajudando na identificação dos padrões que guardam correspondência entre o referencial teórico e o material originário da pesquisa empírica (EINSENHARDT, 1989).

Adicionalmente à adoção do encadeamento de ações presentes no estudo, Yin (2001) considera que o controle metodológico do processo de pesquisa, bem como a qualidade do projeto, consistem na validade do constructo, na validade interna, na validade externa e na confiabilidade da pesquisa (YIN, 2001). Além desses quatro pontos, Miles e Huberman (1994) colocam também a objetividade, no sentido de o pesquisador ater-se a fontes e acontecimentos objetivos na descrição dos casos, como um ponto igualmente importante no que diz respeito à qualidade da pesquisa.

A validade do constructo está associada à busca, por parte do pesquisador, de várias fontes de informações, e se dá pela contraposição constante entre o referencial teórico preliminar e a análise detalhada do caso, com suas múltiplas evidências (EINSENHARDT, 1989). Yin (2001) observa que a validade do constructo está voltada para o estabelecimento de medidas operacionais específicas aos conceitos que se deseja estudar. Nesta tese, a validade do constructo pode ser avaliada pelas análises realizadas tendo como base a correspondência entre o referencial analítico sintetizado e desenvolvido previamente e sua contraposição aos dados empíricos coletados.

De acordo com a abordagem de Yin (2001), a questão da validade interna não se aplica a esta tese, uma vez que deve ser usada para estudos de caráter explanatório (em que a pergunta abstrata seria “o que causa um determinado fato”) ou causal (em que se estabelecem relações causais entre variáveis de um modelo). Do mesmo modo, Eisenhardt (1989) considera que a validade interna está apoiada nas explicações do “por quê” determinado fato está acontecendo e, para tal, estudos de casos poderiam ser adequados já que procuram explicações com base na dinâmica dos acontecimentos. Como este estudo tem um caráter eminentemente exploratório e descritivo, voltado, portanto, à investigação do fenômeno de interesse que se mostra pouco conhecido, não caberia aqui submetê-lo a esse critério de lógica.

A validade externa procura padrões de generalização e aplicabilidade dos resultados da pesquisa para além do estudo de caso específico (YIN, 2001). Para Miles e Huberman (1994), a validade externa também está relacionada ao rigor em procurar delimitar e descrever de forma clara as peculiaridades e as características dos agentes envolvidos, dos processos, dos ambientes e dos cenários dos casos. Por outro lado, Numagami (1998), considera que caberia submeter os estudos de casos organizacionais à validade externa e a critérios de confiabilidade/replicabilidade se tais estudos fossem voltados à identificação de leis invariáveis, do tipo “a água congela a zero grau centígrado sob certas condições” (NUMAGAMI, 1998, p.4). Pela capacidade de mudança e adaptação do comportamento dos agentes envolvidos em ambientes organizacionais, a busca por leis invariáveis mostra-se sem valor nestes ambientes. No caso desta tese, a replicação teórica não constitui o objetivo precípua; sendo exclusivamente relacionada às proposições feitas sobre o intra-empendedorismo em ONGs.

A confiabilidade do estudo tem o intuito de assegurar que se um pesquisador seguir os passos descritos neste estudo, conduzindo o mesmo estudo de caso, ele deverá chegar a

resultados semelhantes. A confiabilidade para HAMEL (1993) é assegurada pelo valor metodológico do processo investigativo. Nos estudos de casos, o valor metodológico reside na definição e no rigor da descrição do objeto de estudo, de modo a poder ser compreendido de forma dinâmica. Miles e Huberman (1994) ainda relacionam a confiabilidade dos estudos de casos à conectividade entre os processos em estudo e o referencial teórico e à capacidade do estudo ser auditável. Tanto no caso do REFAZER quanto no caso da IMAGEMAGICA, buscou-se garantir a confiabilidade dos estudos pela própria uniformidade de seqüências adotadas e descritas anteriormente, na coleta de dados e na análise sistemática dos resultados.

Complementarmente, o rigor das descrições e as narrativas e afirmações baseadas em dados objetivos adotados nesta tese, conferem a ela o atendimento ao critério de objetividade considerado por Miles e Huberman (1994) como sendo igualmente relevante para a qualidade do estudo.

#### **4.1.6 Síntese**

Partindo-se de uma revisão bibliográfica foi possível levantar um referencial teórico preliminar sobre o intra-empendedorismo em ONGs. Esse referencial preliminar foi contraposto à pesquisa empírica realizada por meio de estudos de casos, sendo o objeto de estudo organizações não-governamentais. Selecionaram-se de forma criteriosa duas ONGs e buscou-se a implementação de pesquisa de natureza exploratória, tendo como objetivo precípuo aprofundar o conhecimento sobre a aplicabilidade do conceito de intra-empendedorismo em ONGs.

A partir da contraposição do referencial preliminar com a análise dos estudos de caso, identificamos relações emergentes que possibilitaram o refinamento do referencial teórico, contrastando-o, confirmando-o ou adequando-o.

Na seqüência apresentaremos os estudos de casos realizados nas ONGs REFAZER do Rio de Janeiro e ImageMagica de São Paulo.

## **4.2 Estudo de caso: REFAZER – Grupo de Apoio à Criança e ao Adolescente**

### **4.2.1 Visão geral**

O REFAZER é uma associação sem fins lucrativos, fundada em 1995, no Rio de Janeiro, que se destina a dar assistência a crianças, a adolescentes e a gestantes de alto risco, após alta hospitalar do Instituto Fernandes Figueira (IFF), hospital-referência no setor materno-infantil.

O público a ser assistido pela instituição é composto por crianças portadoras de doenças crônicas, que necessitam de tratamentos longos, internações prolongadas e material com alto custo; e de crianças e adolescentes que após concluírem o tratamento, voltam à sua realidade de carência e privações, comprometendo ou anulando todo o quadro de atendimento de alto nível a que se submeteram. No decorrer de sua atuação, as atividades do REFAZER foram ampliadas, desenvolvendo atividades socioeducativas e de geração de renda, para fortalecer a cidadania, a auto-estima e a conseqüente melhoria da qualidade de vida das famílias que possuem uma criança ou um adolescente com doença crônica. A ONG procura atuar junto às famílias como um todo, dando-lhes apoio temporário por um período de 24 a 36 meses.

O REFAZER realiza seu trabalho por meio de um suporte temporário sob a forma de:

- a) fornecimento de remédios, alimentação especial e apoio alimentar para a família;
- b) fornecimento de equipamentos, entendidos como cadeira de rodas, carrinhos para deficientes físicos, nebulizadores, concentradores de oxigênio, entre outros;
- c) informações sobre cidadania, saúde e educação; e
- d) outros benefícios aos pacientes.

O trabalho que vem sendo realizado viabiliza a permanência dos assistidos em casa, no convívio familiar, liberando, assim, os leitos do hospital para outros pacientes. Além disso, a instituição tem alcançado sucesso no atendimento a prematuros e desnutridos pelo repasse de medicamentos, leites especiais e alimentos – 50% dos assistidos. Igualmente bem sucedido é o atendimento a pacientes com patologia crônica, não-incapacitante, e a gestantes de risco (35%). O maior desafio é o atendimento a pacientes com patologias incuráveis e incapacitantes (15%) que, por sua situação, provocam verdadeiros dramas

familiares. O REFAZER promove a superação de limitações físicas de muitos de seus atendidos pelo repasse de equipamentos especiais. Esse fato permite vislumbrar uma vida quase normal, o que confere dignidade à vida de incapacitados.

Nos seus quase dez anos de existência, o REFAZER passou por algumas situações ou modificações, que podemos considerar como marcos em sua história. São elas:

- a) Contratação dos primeiros profissionais registrados.
- b) Aquisição de sede própria, proporcionando maior espaço para a realização do trabalho com as famílias dos assistidos, para a estrutura administrativa necessária e para realização de eventos geradores de receita.
- c) Definição da missão do REFAZER, esclarecendo o principal foco de atuação, ou seja, sua razão de ser.
- d) Início do processo de profissionalização, introduzindo procedimentos padronizados para o atendimento às famílias, preparação dos voluntários que atuam no atendimento e introdução de práticas administrativas, já utilizadas nos outros setores.

Hoje, a organização encontra-se em um momento de consolidação de práticas administrativas e experimentação de procedimentos como a elaboração de planejamento e de orçamento anuais e de decisão quanto à sua estratégia de crescimento.

#### **4.2.2 Histórico**

O REFAZER – Grupo de Apoio à Criança e ao Adolescente – é uma instituição sem fins lucrativos, de Utilidade Pública Municipal, Estadual e Federal, sem filiação partidária ou religiosa. Desde sua fundação, beneficiou cerca de 500 famílias, em um total de aproximadamente 2.500 pessoas, com renda mensal entre zero e três salários mínimos, residentes em sua maioria, no município do Rio de Janeiro.

A idéia da criação do REFAZER partiu de um grupo de médicos do Instituto Fernandes Figueira (IFF), hospital-referência no setor materno-infantil, unidade da Fundação Oswaldo Cruz – Fiocruz. Esses médicos tinham a percepção de que os problemas das crianças com doenças crônicas se agravavam quando recebiam alta do hospital, pois não tinham condições de manter o adequado tratamento; percebiam também que a falta de continuidade de um adequado tratamento ou mesmo a impossibilidade de manter mínimas

condições de monitoramento da criança ou adolescente com a doença crônica ocasionavam reinternações, em geral com pacientes em estado pior em comparação à internação anterior. Além disso, possuíam a convicção de que, por meio de iniciativas locais, focadas e bem organizadas, seria possível amenizar o quadro de desamparo da sociedade

O grupo de médicos do IFF em parceria com a comunidade, incluindo-se a contribuição da Senhora Aysa Silveira da Mota, que havia sido colaboradora da instituição RENASCER, fundou, em setembro de 1995, o REFAZER, que teve como primeira presidenta uma médica do IFF. A Atual presidenta do REFAZER participa da instituição, atuando como voluntária, desde sua fundação. A Saúde Criança Renascer – RENASCER, foi fundada em 1991, por profissionais da área de saúde pública (médicos, enfermeiros e psicólogos) do Hospital da Lagoa, no Rio de Janeiro, para fazer frente ao sofrimento a que se submetiam as crianças carentes e doentes lá internadas. O modelo de atuação desenvolvido foi replicado por outras ONGs, que seguem a mesma metodologia do RENASCER.

O objetivo do REFAZER, à época de sua criação, era romper o círculo vicioso de reinternações e/ou agravamento da doença das crianças, adolescentes e gestantes carentes, que não possuíam recursos para manter o tratamento de alto nível fornecido pelo IFF. O REFAZER só atende pessoas – crianças ou adolescentes com suas famílias e, gestantes de alto risco – encaminhadas pelo IFF. Os critérios para admissão nos programas do REFAZER são:

- a) Pacientes exclusivamente encaminhados pelo Instituto Fernandes Figueira (IFF), provenientes da internação ou do ambulatório;
- b) Pacientes com prescrição de atendimento por um prazo mínimo de seis meses;
- c) Pacientes com necessidade de equipamentos, como por exemplo, cadeira de rodas e aparelhos respiratórios.

Além desses critérios, o recebimento de novos casos depende da disponibilidade financeira do REFAZER.

O Instituto Fernandes Figueira possuiu um Comitê Hospitalar Multidisciplinar, com o objetivo de analisar os casos de pacientes que devem ser encaminhados para o REFAZER. Além de verificar os três critérios mencionados, é necessário também analisar outras opções existentes de apoio para o paciente e sua família, como o recebimento de remédios e leites especiais pelo próprio hospital e o recebimento de remédios por órgãos públicos.



Da fundação, até o final de 2002, o REFAZER teve como sede duas salas no bairro do Flamengo, cedidas pela prefeitura do Rio de Janeiro. Em 2002, o REFAZER inaugurou sua sede própria, adquirida e reformada com recursos oriundos do enquadramento da instituição no “Programa de Apoio a Criança e Jovens em Situação de Risco Social” do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

De acordo com o depoimento de duas entrevistadas, o novo espaço permitiu o aprimoramento das atividades recreativas com as crianças, a realização de outras atividades, como o SOS Adolescentes e a melhor acomodação da estrutura administrativa necessária. Além disso, as salas no Bairro do Flamengo continuam a ser utilizadas pela instituição, para o recebimento de doações, a realização de eventos que possam gerar receitas para a instituição e, também, para atendimento a algumas famílias assistidas pelo REFAZER.

Até 1998, a instituição atuou exclusivamente com voluntários. Nesse ano, houve a necessidade de contratação de dois profissionais, dentre eles, uma assistente social, para aprimorar o foco do atendimento às famílias, assim como contar com a orientação de profissional com conhecimento especializado em questões cotidianamente enfrentadas pelas voluntárias, ao lidarem com as famílias durante as entrevistas de acompanhamento, nos atendimentos individuais.

#### 4.2.2.1 Evolução da atuação do REFAZER

Desde seu início, a atuação do REFAZER visa quebrar o círculo vicioso de reinternações das crianças e adolescentes com doenças crônicas. A primeira ação para este objetivo foi o repasse de benefícios como medicamentos, leites especiais e equipamentos diversos. No decorrer de sua atuação, o REFAZER foi ampliando seu campo de atuação, de modo a envolver os familiares dos assistidos, com atividades socioeducativas e de geração de renda, voltadas para o fortalecimento da cidadania, da auto-estima e a conseqüente melhoria do padrão de vida das famílias. Em alguns casos, havia a necessidade de orientação jurídica ou de orientações a respeito de órgãos públicos existentes próximos ao local de moradia da família, que pudessem prestar alguns serviços de que necessitassem.

Esta evolução pode ser observada pelos programas disponibilizados pelo REFAZER para as famílias assistidas e por depoimentos das representantes entrevistadas, tais como:

No início, o objetivo era cortar o círculo vicioso. Depois descobrimos que tínhamos que envolver a família. Então, surgiram as palestras sócio-educativas.

Descobrimos que muitas vezes, as crianças não melhoram, porque as condições da casa são muito ruins; as casas não têm condições para pessoas com problemas respiratórios. Daí surgiu o Projeto Tijolo, com o objetivo de melhorar as moradias.

Depois, descobrimos que os irmãos dos doentes passaram a achar que o bom era ser doente, pois o doente recebia leite, presentes e tinha toda a atenção. Precisamos envolver também estes irmãos e daí surgiu o Projeto SOS Adolescente.

Agora surgiu o projeto de geração de renda.

Até hoje, o programa principal do REFAZER é o de repasse de benefícios.

Deixamos o trabalho assistencialista de lado por exigência da sociedade (Informação verbal, Diretora Executiva)

É necessário trabalharmos com a família: medicamentos, cidadania, aspectos psicológicos, capacitação profissional, ensinar como utilizar a rede social – ONGs e poder público. (Informação verbal, Assessora Técnica).

Apesar da existência de uma pressão por parte da sociedade para a diminuição do trabalho assistencialista, na opinião das entrevistadas, existe uma camada bastante grande da sociedade, que é o público-alvo do REFAZER, a qual necessita do assistencialismo, conforme explicitado na frase “Não adianta ensinar a pescar se o que se precisa é o peixe”. Ou seja, há momentos em que a situação é tão precária, que, antes de se tentar ensinar a pescar, prover orientação, informações, possibilidades de capacitação profissional, é necessário atender a necessidades básicas para sobrevivência.

Ao receber uma família, ou seja, num momento difícil quando a família descobre que tem uma criança doente, você tem que ser assistencialista, atender as necessidades. Mas depois, é preciso trabalhar num processo de desenvolvimento da família no sentido da auto-suficiência, para que ela saia desta crise. É preciso dar medicamentos e alimentos, mas também é preciso trabalhar cidadania, auto-estima, às vezes alguns aspectos psicológicos e capacitação profissional. Outro ponto é trabalhar a rede de apoio da comunidade. A rede social existe e o REFAZER estimula que as pessoas busquem esta rede social. (Informação verbal, Assessora Técnica).

Até hoje, o principal programa do REFAZER é o de repasse de benefícios. No entanto, o REFAZER, como mencionado, possuiu um conjunto de atividades – “Programas de Atendimento”, além de estar atualmente num movimento de busca de parcerias para projetos de geração de renda. O trabalho que vem sendo realizado pelo REFAZER viabiliza a permanência dos assistidos em casa, no convívio familiar, liberando assim, os leitos do hospital para outros pacientes.

Os Programas de Atendimento do REFAZER preenchem uma lacuna deixada pelo descompasso entre o desenvolvimento tecnológico da Medicina, que prolonga vidas de crianças e adolescentes portadores de doenças crônicas, e a adequação dos programas de

proteção do Estado. O REFAZER procura atuar junto às famílias como um todo, dando-lhes apoio temporário por um período de 24 a 36 meses.

#### Programas de Atendimento:

##### a) Programa Básico de Repasse de Benefícios

Todas as famílias encaminhadas pelo Instituto Fernandes Figueira (IFF) passam a freqüentar a sede do REFAZER mensalmente. No dia de seu atendimento, a mãe (ou o responsável) é recebida pela equipe de atendimento individual ou assistência social, que acompanha a evolução da família e se encarrega de realizar a etapa do Repasse de Benefícios, com a doação de medicamentos, leites especiais, aparelhos ortopédicos e respiratórios, cadeiras de rodas, cestas básicas, filtros de água, fraldas, roupas e vales transporte. Em 2003, foram repassados:

- 3.300 medicamentos;
- 3.000 latas de leite, leites especiais e complementos alimentares;
- 11,5 toneladas de alimentos (aproximadamente);
- 9 cadeiras de rodas especiais;
- 9 aparelhos respiratórios;
- 30 filtros de água;
- 126 cobertores;
- 65 enxovais de bebês e 110 pacotes de fraldas;
- 12.106 vales transporte.

##### b) Programas de Apoio Familiar

- Projeto Prevenir – Informar para Promover Saúde: visa trabalhar, com os responsáveis, conteúdos socioeducativos voltados para a prevenção de doenças, o fortalecimento da auto-estima e da cidadania e estimular a multiplicação dos conhecimentos adquiridos nas suas comunidades de origem.
- Projeto Tijolo: visa a modificar as condições de habitação das famílias. Muitas vezes, a inadequação dessas moradias é o que impede a melhoria da condição de saúde das crianças e jovens. Dez famílias já foram beneficiadas pelo projeto.
- SOS Adolescente: visa a estimular o engajamento dos adolescentes, irmãos das crianças assistidas pelo REFAZER, em ações de cidadania, de reconhecimento de sua realidade e do planejamento de seu futuro. Encontros quinzenais incluem

passeios recreativos e culturais, museus, teatros. O projeto contemplou quinze jovens em 2003.

- Apoio Jurídico: o REFAZER estabeleceu uma parceria com o Escritório Modelo da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), e abriu uma Ação Coletiva Permanente que trabalha para garantir o direito dos pacientes crônicos a receber do Estado os recursos necessários para seu tratamento. Também é realizado um trabalho de esclarecimento para questões familiares.
- Musicoterapia: visa a despertar nas crianças, por meio de atividades de sensibilização musical, a criatividade e o interesse pela música e ampliar sua capacidade de comunicação.
- Recreação: visa a passar, de forma lúdica, o conteúdo das palestras sócioeducativas do Projeto Prevenir, a despertar o interesse pela leitura e a introduzir o computador na vida das crianças por meio da bancada “KidSmart” doada pela IBM.
- Lazer e Cultura: visa a organizar atividades semestrais de lazer e cultura abertas à participação de todas as famílias atendidas.

O REFAZER doa cestas básicas para a metade das famílias atendidas e, para outras famílias, doa alimentos em separado, por quilo. A organização sempre prepara uma sacola com alimentos para quem não recebe a cesta básica, mas a quantidade pode variar a cada entrega da sacola. Essa doação, no entanto, não faz parte do foco principal do trabalho do REFAZER, pois o cerne de seu trabalho compreende a doação de medicamentos, leites especiais e equipamentos específicos, como cadeiras de rodas e aparelhos respiratórios.

Como mencionado, além desses projetos, o REFAZER está atualmente desenvolvendo parcerias para proporcionar às famílias assistidas, programas de capacitação profissional e geração de renda. Na prática, a organização já vem realizando alguns encaminhamentos para esse tipo de atividade, mas o objetivo é ampliar a oferta. Após a elaboração do orçamento para 2005, foi identificado que há recursos passíveis de serem direcionados para esta atividade. Esses recursos podem ser destinados à ajuda de custo, como, por exemplo, vales-transporte, para os que farão cursos gratuitos em instituições parceiras, como o IFF e

as organizações componentes da Rede REs, como é comumente conhecida a Rede Saúde Criança. A REs é um espaço de relacionamento cooperativo e horizontal entre associações autônomas, cujo objetivo comum é prestar assistência à criança carente em tratamento e/ou alta hospitalar encaminhada por unidades do sistema público de saúde. As ONGs componentes da REs alternam-se anualmente no papel de “moderadoras” da Rede.

Outra opção para o direcionamento de recursos voltados a programas de profissionalização e geração de renda, é o pagamento de cursos profissionalizantes, como os do SENAI e do SESC. Uma terceira opção é o fornecimento, de modo seletivo, de materiais de trabalho para a realização de cursos ou de profissões, como os kits de manicure e de confecção de bijuterias e de máquina de costura.

O objetivo desse projeto de capacitação é identificar mães ou familiares que tenham potencial para uma atividade específica e encaminhá-los para treinamento, com o objetivo de que a família consiga sua autonomia e seja capaz de prosseguir sozinha, quando a assistência do REFAZER terminar. No entanto, esse projeto destina-se a casos específicos e exige um trabalho apurado de estudar cada caso, identificando as pessoas que tenham condições e comprometimento, para que o investimento feito pela organização não seja desperdiçado, sem alcançar resultados. Neste trabalho de identificação das pessoas que poderiam ser beneficiadas pelo projeto, é muito importante a atuação das voluntárias que conduzem as reuniões de atendimento individual e da assistente social.

Atualmente, o REFAZER também está trabalhando em uma idéia, ainda não-estruturada, que é um tipo de atendimento às adolescentes grávidas. Esta idéia surgiu do relacionamento com o IFF e da percepção de que o hospital está atendendo um número cada vez maior de adolescentes grávidas. Este tipo de gravidez, quase sempre é de risco. Por isso, as adolescentes precisam fazer o pré-natal, com um acompanhamento constante do hospital. O objetivo do REFAZER é fazer um trabalho educativo.

Além de atender a mais essa necessidade, o REFAZER reforça seu diferencial na Rede REs – atendimento a gestantes de risco.

#### 4.2.2.2 Evolução da estrutura organizacional e das abordagens administrativas

No passado, a organização funcionava essencialmente na base da confiança. De acordo com o depoimento de uma das entrevistadas, as voluntárias cuidavam do REFAZER com muito carinho, mas sem um enfoque administrativo.

Em 2001, iniciaram-se auditorias externas anuais, por meio da contratação de uma renomada empresa de auditoria e consultoria, como resultado da vontade de aumentar a organização e a transparência e da tentativa de participação no “Prêmio Bem Eficiente”, para o qual o REAFZER atendia a todos os critérios, com exceção da exigência de auditoria externa. Esse prêmio é restrito a entidades sem fins lucrativos que ajudam o próximo diretamente e tem por objetivo “prestar justa homenagem às entidades do Brasil, divulgando sua eficiência e seriedade, a fim de atrair maior atenção e empenho do setor privado à causa social” (Prêmio Bem Eficiente, 2004). Posteriormente, o RENASCER – o criador do modelo replicado e da Rede REs – passou a exigir que todos os REs fizessem auditoria externa, como um mecanismo de garantir a idoneidade das organizações e transparência das informações, pois qualquer problema que levante dúvidas sobre uma das organizações, pode comprometer a credibilidade de todas as demais integrantes da Rede.

A auditoria, hoje, também é vista pelas entrevistadas como um fator gerador de credibilidade e legitimidade das ONGs. Ela é importante, principalmente, para a captação de recursos de empresas com fins lucrativos. Ressaltam, também, que se a empresa auditora for reconhecida no mercado, maior será a credibilidade gerada e, que a auditoria do REFAZER é sem ressalvas, o que também implica maior credibilidade.

Parece que você tem mais credibilidade [...] As pessoas dizem, que se você é auditado, dá mais confiabilidade e transparência para quem quer te ajudar (Informação verbal, Presidenta).  
Dá transparência e credibilidade para a instituição. É um valor. (Informação verbal, Diretora Executiva)

Há cerca de quatro anos, o processo de profissionalização envolveu a introdução de alguns procedimentos operacionais e estratégicos, como o estabelecimento de controles dos atendimentos e dos custos e a elaboração de planejamento e orçamento.

Esses procedimentos eram uma demanda já de alguns anos da própria Organização, consciente da importância dessas ações estratégicas (depoimento de duas entrevistadas), mas que não eram adotadas por falta de pessoal capacitado para realizá-las. Em 2000, o REFAZER buscou uma consultoria para ajudá-lo a estruturar seu planejamento. Após a realização de um trabalho de planejamento em parceria com esta consultoria – que o fez de forma voluntária – os colaboradores do REFAZER confirmaram a análise de que aspectos

como planejamento, orçamento e padronização de algumas atividades eram importantes para o gerenciamento e a tomada de decisões. No entanto, houve dificuldade de levar adiante essas demandas, pois não contavam com pessoas com a *expertise* necessária.

Nessa mesma época, elaboraram a missão do REFAZER, que, de acordo com o depoimento de duas entrevistadas, foi uma tarefa árdua, embora fundamental para a reafirmação do foco principal de atuação da Organização. Para tanto, direcionaram-se os recursos para as atividades mais relacionadas a esse objetivo – atender às crianças e adolescentes com doenças crônicas, rompendo o círculo de reinternações, conforme declaração das entrevistadas: “cuidar das crianças e evitar a reinternação”; “assistir, emergencialmente, no campo da saúde”. Com esse consenso, foi possível priorizar a razão de ser do REFAZER. Ao mesmo tempo, realizam-se outras atividades que auxiliam esse objetivo básico, o que podemos observar pela existência atual de vários projetos, como confirma o depoimento de uma entrevistada: “...Sempre conservando o objetivo inicial. Os outros projetos reforçam este objetivo”. (Informação verbal, Diretora Executiva)

Com o ingresso de algumas voluntárias com as *expertises* requeridas para dar prosseguimento às ações necessárias – planejamento e orçamento –, foi possível empreender várias iniciativas no sentido de se estabelecerem procedimentos de controle, elaboração anual de orçamento e de planejamento e de discussão do planejamento com a equipe.

A primeira experiência de elaboração formal de planejamento e orçamento para um determinado ano foi realizada no final de 2004, visando ao ano de 2005. Esses procedimentos permitiram a discussão sobre questões estratégicas, como o crescimento do REFAZER; ações de marketing a serem deflagradas em 2005; estruturação de aspectos mais operacionais, como definição das datas dos eventos como brechós, bazares, bingo e leilão; estabelecimento de um fundo de reserva para eventuais problemas com financiamentos; e estruturação de procedimentos de fechamento da ONG, em caso de falta de financiamento por determinado período.

Exemplos de depoimentos sobre a importância do planejamento são:

[...] os controles estão nos mostrando que a gente tem condições de crescer.

[...]

O planejamento é um dado interno, para sabermos como estamos (a quantas anda), o que podemos fazer e, planejar a nossa vida. (Informação verbal, Assessora Técnica).

[...] É preciso porque nós trabalhávamos mês a mês, se não fosse dia-a-dia. O que acontecia num dia determinava o dia seguinte; o que acontecia num mês, determinava o mês seguinte. Era uma coisa muito embrionária. (Informação verbal, Coordenadora do Projeto Prevenir).

Em relação à decisão de crescimento, o REFAZER tem dois caminhos:

- a) Crescimento do número de famílias atendidas, o que entre outros aspectos, depende da demanda e da capacidade de atendimento do IFF; e
- b) Melhoria no sentido de ampliação do leque de atendimento às famílias, ampliando o escopo das atividades oferecidas.

Atualmente, o REFAZER optou por um misto dos dois tipos de crescimento. Em relação ao crescimento do número de atendimentos a crianças e adolescentes, a previsão é que em janeiro de 2005, já passem a ser assistidas pelo REFAZER cerca de vinte famílias. Em relação à melhoria do atendimento, a idéia é atender às famílias de uma maneira mais completa, mais abrangente. Um dos exemplos de atividades nesse sentido é o direcionamento de recursos para atividades de geração de renda, visando à autonomia da família, conforme exposto anteriormente. Outros exemplos são: a doação de vales-transporte para que as mães ou familiares possam visitar as crianças internadas no hospital com maior frequência ou, mesmo, possam levar a criança à fisioterapia mais vezes e, estender para outras famílias o Projeto Tijolo.

Como procedimentos operacionais que estão sendo revistos pelo REFAZER, podemos citar a reorganização dos equipamentos de informática e dos bancos de dados e registros das atividades e a análise de custos com o objetivo de otimizar os recursos, como, por exemplo, analisar a compra de outras marcas de leite e de remédios genéricos.

#### 4.2.2.3 Profissionalização e capacitação da equipe

O REFAZER caracteriza-se pela atuação baseada no trabalho voluntário. Desde sua fundação, em 1995, até as primeiras contratações de profissionais, em 1998, o trabalho era feito somente por voluntárias. Em 1998, foram contratados dois profissionais para suporte administrativo e uma assistente social com o objetivo de ampliar qualitativa e quantitativamente o impacto de suas ações junto às famílias beneficiadas. A presença de uma assistente social era de extrema importância, por ser uma profissional capacitada para lidar com as questões enfrentadas pelas voluntárias nos atendimentos individuais e poder, assim, orientar tanto as voluntárias quanto as famílias assistidas.



No momento, atuam no REFAZER cerca de setenta voluntárias, oito profissionais registrados e três estagiários.

Profissionais registrados:

- uma Diretora Executiva
- uma Assistente Social
- dois Auxiliares de Serviços Gerais
- uma Recepcionista
- uma Secretária
- um Assessor de Marketing
- um Assessor administrativo-financeiro

Estagiários:

- dois Estagiários de Assistência Social
- um Estagiário para funções administrativas

A carga de trabalho das setenta voluntárias varia de uma participação pontual em eventos até participações bastante intensivas (eventualmente diárias).

A contratação de novos profissionais acontece quando a situação a ser resolvida torna-se crítica, sendo necessário um profissional especializado ou quando se mostra necessária dedicação integral para determinada(s) atividade(s), seja de 20 ou 40 horas, o que não é esperado dos voluntários. Podemos citar como exemplo: em decorrência do provável aumento do número de famílias assistidas, previsto no planejamento de 2005, será necessária a contratação de outra assistente social. Trata-se de caso especial, pois não é o objetivo precípuo do projeto tampouco é viável em termos financeiros, um grande aumento do número de profissionais contratados.

Há alguns serviços que são terceirizados, que são na sua maioria pagos. Como exemplos:

- a) Controladoria – é contratado o serviço de um contador.
- b) Auditoria Externa – é contratada uma grande empresa de auditoria e consultoria internacional. O valor cobrado é especial para o REFAZER.
- c) Assessoria de Imprensa – é contratado o suporte técnico de uma empresa de assessoria de imprensa, que cobra somente o necessário para cobrir os custos referentes aos trabalhos realizados para o REFAZER.
- d) Limpeza – é contratada uma empresa de terceirização de serviços de limpeza.

- e) Serviços de Segurança – é contratada uma empresa que terceiriza serviço de segurança eletrônica.

Segundo depoimentos, a profissionalização envolve outras iniciativas além da contratação de profissionais. Por exemplo, há cerca de quatro anos, há movimentos de profissionalização que incluem ações como a unificação dos procedimentos de atendimentos individuais, realizados pelas voluntárias, às famílias assistidas. Essa unificação compreende a elaboração de formulários mais detalhados, a preparação das voluntárias que farão os atendimentos e treinamentos semestrais para essas voluntárias. No último ano, esses treinamentos tiveram como um dos objetivos a reorientação das voluntárias, no sentido de focar não somente o assistencialismo, mas também a orientação e o acompanhamento da evolução da família.

A profissionalização começou no atendimento, no sentido de melhorar a qualidade do atendimento, com formulários mais detalhados, com treinamento das voluntárias que faziam atendimento, sempre buscando que elas padronizassem a forma de atendimento, atendendo todas as famílias, mais ou menos da mesma maneira. (Informação verbal, Assessora Técnica).

No início, o processo de profissionalização do REFAZER ocasionou um conflito entre as voluntárias que, a princípio, não compreendiam a necessidade de mudança no modo de atuação, e as voluntárias que entendiam a necessidade de uma atuação diferente da realizada até então. As mudanças no modo de atuação vêm ocorrendo no sentido de haver padronização nos atendimentos, na execução dos procedimentos burocráticos necessários para a obtenção do controle dos recursos e dos custos existentes, na realização de planejamento anual e metas a serem atingidas, de acordo com decisões tomadas, no compromisso com a tarefa a ser executada, independentemente de ser a mais desejada por determinada pessoa ou de ser trabalho voluntário, na conscientização da necessidade de realização de um trabalho de assistência e de um trabalho educativo, fornecendo orientações e informações para que as famílias possam procurar seus direitos e caminhar sozinhas.

É muito interessante a luta das pessoas que entendem isto com as pessoas que querem seguir no sistema tradicional, que é ir fazendo. Chega uma criança que precisa de atendimento e pega-se esta criança, pensando-se que a verba irá aparecer. A situação não é bem assim, pois financiamentos (doações) não 'aparecem' tão facilmente. É preciso administrar bem. (Informação verbal, Diretora Executiva).

De acordo com as entrevistas, hoje todas as voluntárias têm informação do que acontece, podem opinar e sugerir, percebem a evolução que vem ocorrendo no REFAZER nos últimos

quatro anos e estão dispostas a fazer e sugerir ações melhores e novas, sem perder o foco na missão da Organização.

Todo mundo tem que saber de tudo. Todo mundo tem que dar opinião em tudo, para nós podermos trabalhar como no ano passado, que foi um ano muito produtivo e que deu muito resultado (Informação verbal, Presidenta).  
[...] As pessoas estão abertas a idéias novas, a evoluir. Não é difícil você apresentar uma idéia nova e ter esta idéia aceita. É fácil. [...] Há uma vontade de fazer as coisas melhores. Você sente o olho brilhar, quando você fala que vai poder atender mais gente e fazer melhor; ou que o Prevenir é bem recebido e as pessoas gostaram. As pessoas têm orgulho e ficam felizes. (Informação verbal, Assessora Técnica).

Para capacitação e desenvolvimento da equipe, são realizadas reuniões mensais e um seminário anual. Como exemplo, há reunião mensal com todas as voluntárias do atendimento individual para troca de experiências e reciclagem. Para 2005, terá início mais uma atividade no atendimento individual, que é a discussão de um tema específico, escolhido em conjunto pelas voluntárias, para ser trabalhado nos atendimentos individuais, em um determinado mês. Na reunião mensal, as voluntárias escolherão o tema a ser abordado e discutirão sobre ele, para depois utilizá-lo nos atendimentos individuais.

Outro exemplo é o aprimoramento na recreação com as crianças, colocado em prática por uma voluntária que trabalha no REFAZER há cerca de um ano, que será expandido para o trabalho de outras voluntárias da recreação. Esse aprimoramento consiste em abordar na recreação das crianças, assuntos discutidos com as mães ou familiares, nas palestras do Projeto Prevenir. Assim, as crianças também aprendem um pouco do que está sendo discutido com seus familiares, de forma que possam reforçar as ações e os procedimentos a serem conscientizados nas famílias.

O objetivo do REFAZER – ao realizar os seminários anuais, que tiveram início em 2002 – “tem sido aproximar seus voluntários, funcionários, parceiros, colaboradores e pares da discussão de temas relevantes ao Terceiro Setor e ao cumprimento de sua missão” (REFAZER, 2004).

As representantes entrevistadas – ao mencionarem a questão da necessidade ou não de profissionalização das ONGs, em geral, e do REFAZER, especificamente – mencionaram a preocupação com a necessidade de profissionalização e com a necessidade de um equilíbrio “ideal” entre o número de profissionais contratados e de voluntários. Isso é essencial tanto em razão do custo operacional como da importância dada à participação das voluntárias.

É preciso tomar cuidado, porque há casos em que um percentual altíssimo vai para quem trabalha para atender (suporte) e uma parte mínima chega ao atendimento (atividade com o beneficiário). [...] O meu sonho é que se crie uma equação que mostre exatamente qual é o ponto de equilíbrio, que realmente tem que investir em infra-estrutura. (Informação verbal, Coordenadora do Projeto Prevenir).

As ONGs vão incorporar tudo de administração e vão se profissionalizar. Eu vejo como inevitável, a existência de um núcleo maior de profissionais. Só que tem que ter cuidado; tem que ter um belo equilíbrio entre o voluntário e o profissional remunerado. Mas isto vai acontecer. Tem que ter equilíbrio na quantidade de participação do voluntariado no processo decisório. (Informação verbal Assessora Técnica).

Todas as entrevistadas acreditam que a presença de profissionais pode contribuir para o andamento das atividades e o alcance de resultados, como no caso do profissional de marketing contratado para implementar as ações previstas no planejamento. A preocupação está em o quanto, em termos de disponibilidade de recursos, a contratação de profissionais representa e está em o quanto isso pode impactar na participação das voluntárias nos processos decisórios, no relacionamento com a presidência, com a diretoria e com os beneficiários e, finalmente, em que valores as decisões serão baseadas.

#### 4.2.2.4 Avaliação de resultados

O REFAZER realizou uma pesquisa qualitativa com as mães ou familiares das crianças e adolescentes assistidos pela ONG. O objetivo desta pesquisa era levantar a percepção das mães a respeito do trabalho do REFAZER e, com base nesse dado, avaliar se estavam atingindo os objetivos, se o trabalho estava sendo bem executado, ou seja, se estavam cumprindo o que se propunham a fazer.

A análise dos resultados da pesquisa demonstrou que, de um modo geral, o trabalho realizado estava atingindo os objetivos, mas que eram necessárias algumas modificações no modo de operação. A partir dessa conclusão, foram realizados novos procedimentos no atendimento às famílias assistidas, como a criação de um mecanismo, ritual de acolhida e de despedida para as famílias, principalmente para as mães que são quem costumam freqüentar as entrevistas de acompanhamento, denominados respectivamente, de Tempo de Acolhida e Tempo de Despedida. Por exemplo, não havia um prazo estipulado para que uma família pudesse permanecer sob a orientação e assistência do REFAZER e nem uma avaliação para verificar a possibilidade de desligamento da família. A partir da análise da pesquisa, estruturou-se um procedimento de limitação do tempo de atendimento a uma

família, assim como um evento para “marcar” o início e o término do atendimento. Durante o tempo de acompanhamento do REFAZER, busca-se ajudar na preparação da família para prosseguir sem o apoio da instituição. Além disso, verificou-se a necessidade de realização de pesquisa qualitativa periódica, pois esse instrumento contribuiu para a orientação das atividades.

O REFAZER, até o momento, possui dificuldades para estabelecer indicadores que viabilizassem a realização de uma pesquisa quantitativa. Pensaram em realizar uma pesquisa, utilizando como indicador um índice de reinternações. A idéia seria verificar se, após o início das atividades do REFAZER, as reinternações diminuíram ou se, em comparação com os doentes não-atendidos pela Organização, há diferença do índice de reinternação. Para obter esses dados, seria necessário que o hospital fornecesse essas informações. Apesar de as entrevistadas terem reportado relatos de representantes do IFF e da FIOCRUZ, elogiando o trabalho do REFAZER, o hospital não consegue fornecer os indicadores de reinternações e não possui este acompanhamento de forma sistemática.

#### **4.2.3 Fontes de financiamento**

A principal fonte de recursos do REFAZER é a pessoa física. Até o momento não se conseguiu obter fontes duradouras de organizações privadas com fins lucrativos, organizações públicas ou de órgãos públicos. O REFAZER planejou para o ano de 2005 a realização de ações de marketing como, por exemplo, divulgação na imprensa e comunicações, comemorando seus dez anos de existência, para captar recursos dessas fontes financiadoras.

O REFAZER obtém recursos por meio do contato com as seguintes fontes:

- a) Organizações Privadas com Fins Lucrativos – há doações esporádicas de empresas privadas, mas não há doações em bases constantes, com exceção de uma empresa que doa R\$ 500,00 por mês, especificamente para a compra de vale-transporte. Exemplos de doações realizadas por empresas privadas:
  - Doação de cestas básicas por uma rede de hotéis localizada na cidade do Rio de Janeiro.

- Doação realizada especificamente para a compra de vale-transporte e doação de vales-transporte a serem distribuídos às famílias atendidas ou que participam das palestras oferecidas pelo REFAZER. No caso do REFAZER, a obtenção de vales-transporte é muito importante, uma vez que dadas as condições financeiras das famílias assistidas, é necessário prover vale-transporte, para que possam comparecer aos atendimentos mensais de acompanhamento, participar das palestras de cunho informativo e educacional, como o Projeto Prevenir e o SOS Adolescente e participar de projetos de capacitação profissionalizante e geração de renda, disponibilizados pelo REFAZER em parceria com outras instituições, como o próprio Hospital do IFF.
  - Há empresas como, por exemplo, de confecção de roupas que doam produtos, no caso roupas, para os bazares realizados pelo REFAZER.
  - Há casos como o de um restaurante que cedeu seu espaço físico, sem custos, para a realização de eventos de geração de receita e, em alguns casos, também forneceu gratuitamente o serviço completo, que inclui bebidas e comidas.
  - Alguns teatros cedem entradas para peças para que o REFAZER possa vendê-las e utilizar a receita dessa venda como fonte de financiamento.
- b) Organizações Estatais e de Economia Mista – também não há financiamentos em base contínua de empresas estatais. Há doações esporádicas como as de uma grande empresa com sede próxima à sede do REFAZER que, ocasionalmente, realiza doações de cestas básicas. Outra empresa contribui na realização de seminários.
- c) Órgãos Públicos – a Prefeitura do Rio de Janeiro cede duas salas no bairro do Flamengo para funcionamento de algumas atividades do REFAZER, local onde anteriormente era a sede da Organização.
- d) Pessoas Físicas – constituem a principal fonte de financiamento do REFAZER. Além de possuir doadores, pessoas físicas, contínuos, recebem todo o tipo de doação de pessoas que já são doadoras contínuas ou que conhecem o trabalho do REFAZER e doam objetos para leilão, bazar ou brechó, mobiliário, equipamentos de informática e etc.

e) Eventos fixos para geração de renda – o REFAZER realiza eventos fixos durante o ano, com o objetivo de gerar renda para suas atividades. São eles:

- Leilão de arte – realizado uma vez por ano;
- Bingo Beneficente – uma vez por ano;
- Brechó permanente realizado do Hospital Fernandes Figueira, com a venda de roupas doadas, que proporciona receita para a compra de remédios;
- Brechó mensal realizado nas salas do bairro do Flamengo, também com a venda de roupas doadas por pessoas físicas, por lojas e confecções;
- Bazar realizado duas vezes ao ano: por ocasião do Dia das Mães e por ocasião do Natal, em um hotel, localizado no bairro do Flamengo, no Rio de Janeiro, que cede o espaço para o REFAZER. É interessante observar que os itens vendidos no bazar são diferentes dos vendidos em um brechó. As expectativas das pessoas que vão a um bazar é encontrar produtos mais diferenciados dos que os de um brechó. Para a realização de um bazar com sucesso, ou seja, atrair pessoas para sua realização, é preciso conseguir doações de confecções e lojas de renome (grifes) e anunciar na mídia a realização do bazar.

Os objetos e as roupas vendidos no brechó, bazar, bingo e leilão são doados por pessoas físicas ou jurídicas, especificamente para esses fins. Há uma ação constante de captação de doações. Para o leilão, as doações são basicamente de pessoas físicas.

Apesar de o repasse de medicamentos e de equipamentos especiais para as crianças e os adolescentes com doenças crônicas constituírem atividades básicas do trabalho do REFAZER, a Organização não obtém doações desses produtos de empresas produtoras ou distribuidoras. Algumas das razões para esse fato são: o consumo de remédios diversificado, o que impossibilita o uso de medicamentos específicos em grande escala; e a necessidade de equipamentos desenvolvidos sob medida para atendimento de necessidades específicas, como, por exemplo, paralisia cerebral. Esses itens são comprados com os recursos provenientes de doações de pessoas físicas ou jurídicas ou com as atividades geradoras de receitas citadas acima.

Conforme mencionado, a maior fonte de recursos provém das pessoas físicas, mais precisamente das contribuições mensais dos associados, e o melhor canal de captação desses associados é a rede de relacionamento dos participantes do REFAZER. Foi manifestado pelas entrevistadas que as pessoas têm vontade de ajudar, mas, também, que elas têm receio em relação à seriedade e idoneidade da ONG. Por essa razão, a confiança na palavra de quem trabalha ou conhece a ONG é importante.

Muito também da credibilidade individual de cada uma de nós. A pessoa está acreditando naquilo que você está falando. E eu acho que existe uma ânsia crescente de ajudar (Informação verbal, Diretora Executiva)  
 [...] os resultados, porque sem querer a gente está sempre comentando algo sobre as famílias e as crianças, e isto estimula as pessoas a participarem. (Informação verbal, Coordenadora do Projeto Prevenir).

Há pessoas que contatam o REFAZER, porque obtiveram informações no *site*, mas o número não é expressivo. Há também casos de pessoas que contatam o REFAZER, confundindo-o com o RENASCER, pois, conforme depoimento, as pessoas às vezes confundem as organizações da Rede REs.

Todas as entrevistadas confirmam a dificuldade que o REFAZER tem para angariar financiamentos de pessoas jurídicas. Como as principais razões para essa dificuldade foram apontados os seguintes itens:

- a) o fato de o primeiro foco da ONG ser assistencial, o que não é interesse das empresas, que preferem trabalhar com educação e meio ambiente, ou para geração de renda;
- b) a pessoa jurídica está interessada em um projeto grande, com o qual possa associar seu nome; está interessada em um retorno de mídia e o REFAZER é um grupo pequeno, que atende cerca de 150 famílias.

Não há uma pessoa específica para fazer a captação de recursos, seja ela profissional remunerado ou voluntária. Já foi tentado profissionalizar a captação de recursos e não se obteve bons resultados, razão por que resolveram retornar para o “esquema de relacionamento pessoal”. Hoje, uma das principais captadoras de recursos é a presidenta, no entanto, a diretoria e todas as voluntárias utilizam igualmente seus contatos para captação de recursos, que pode ser entendida como: incremento no número de associados, tanto pessoas físicas quanto jurídicas; doações de objetos e alimentos; arrecadação de objetos específicos para o leilão e o bingo; realização de parceria para fornecimento de lanches para os participantes das atividades na sede, local para realização de eventos, com redução ou isenção de aluguel, entre outros itens.

Uma das entrevistadas observou que a captação com base no relacionamento funciona para um tamanho de ONG como o REFAZER. No entanto, caso o REFAZER ou outra ONG cresça, esse meio de captação pode não mais ser o ideal.



#### 4.2.4 Parcerias

Há parcerias com a Rede Saúde Criança “Rede REs”, com o objetivo de compartilhar cursos como programas de capacitação profissional ou de geração de renda, que buscando sinergia e compartilhando ações. Como exemplo, o REFAZER encaminhou duas mães de crianças assistidas para o curso de cabeleireiro e outras quatro mães para o curso de manicure do RENASCER, que possui uma estrutura muito bem montada pela L’Oreal.

Com essas parcerias, as ONGs que compõem a “Rede REs” podem otimizar o uso de seus recursos e proporcionar alternativas de atividades para os familiares das crianças e dos adolescentes assistidos. Sendo assim, o RENASCER oferece curso de cabeleireiro; o RESSURGIR, curso de culinária como os específicos para pães ou chocolates, pois tem uma estrutura de cozinha para esse fim, enquanto o REFAZER pode receber pessoas atendidas por essas organizações da Rede REs para o Projeto SOS Adolescente.

Esta parceria entre as ONGs da Rede REs está em fase inicial. O objetivo é que cada ONG ofereça seus recursos. Busca-se com essa troca entre elas, que os recursos sejam otimizados e que a qualidade dos serviços prestados seja cada vez melhor. Além de poder disponibilizar diferentes alternativas de cursos e atividades, o desenvolvimento de uma atuação em rede das ONGs, que compõem a “Rede RES”, permitirá que as famílias atendidas por essas ONGs possam aproveitar as atividades realizadas o mais próximo possível de sua moradia, minimizando o custo com transporte, que é coberto pela ONG, e o tempo gasto para o deslocamento.

As representantes entrevistadas têm claro a importância da Rede REs para a otimização dos recursos das organizações e que, ao mesmo tempo, permite um atendimento de forma mais ampla, às famílias assistidas.

A idéia da Rede Res também é um pouco isto: uns colocarem a disposição dos outros os recursos. Ainda não funciona assim, mas está começando. Hoje, já há a troca de nós encaminharmos pessoas para os cursos que eles oferecem e eles encaminharem adolescentes para nós, para o SOS Adolescente (Informação verbal, Diretora Executiva).

Nós temos poucos adolescentes, mas tem toda uma estrutura para atender os adolescente. Aí vai outra ONG da rede e faz outra estrutura para adolescentes. A idéia da Rede REs é evitar isto. (Informação verbal, Coordenadora do Projeto Prevenir).

[...] tem o trabalho da Rede REs, onde todo mundo pode ganhar. A idéia é esta: que você compartilhe a experiência, e todo mundo aprenda uns com os outros. Um sonho que eu tenho é imaginar que a Rede está tão bem estruturada, que a gente tenha poder de barganha para comprar as coisas juntos. Se a gente comprasse os remédios juntos, conseguiríamos um preço menor. [...] vai levar tempo, porque tem que ter uma estrutura mínima; todos

os REs têm que estar minimamente estruturados para chegar lá. Então, é uma coisa lá para frente. (Informação verbal, Assessora Técnica).

O REFAZER também estabeleceu uma parceria com o IFF, encaminhando familiares das crianças e dos adolescentes assistidos para os cursos de capacitação profissional do projeto “Novos Caminhos” mantido pelo hospital.

Essas parcerias são muito importantes para o REFAZER, pois constitui uma estratégia de ampliar sua oferta de atividades para apoiar as famílias assistidas, uma vez que a montagem de estruturas para projetos de capacitação profissional ou geração de renda é praticamente inviável devido:

- a) aos custos envolvidos;
- b) à questão de espaço físico para a realização destas atividades; e
- c) à escala de potenciais participantes, ou seja, ao número de pessoas interessadas e aptas para os cursos. Isso pode ocorrer porque: nem todas as famílias assistidas têm interesse em realizar esses tipos de cursos e, mesmo as que têm interesse, podem tê-lo por cursos diferentes, não atingindo uma escala mínima; e a distância da moradia dos interessados em relação ao REFAZER, pode ser um fator impeditivo da participação nesse tipo de atividade.

O REFAZER tem um projeto para mapear instituições que ofereçam cursos de capacitação profissional ou geração de renda, para montar um banco de dados, de forma a poder encaminhar as mães ou qualquer membro da família assistida para a localização mais próxima de sua comunidade.

Essas ações de encaminhamento dos familiares assistidos para cursos e palestras, seja no próprio REFAZER, seja em outra instituição, só pode acontecer acompanhada de um esforço do REFAZER em conseguir verbas para vale-transporte, porque essas pessoas não têm condições de arcar com o custo do transporte e do estabelecimento de um procedimento para acompanhamento da participação em atividades em outras instituições.

Outra parceria realizada com o IFF, diz respeito a doações feitas ou intermediadas pelo REFAZER. Como exemplo, o repasse de remédios que, eventualmente são doados ao REFAZER. Em geral, estes remédios não são adequados para o uso do REFAZER, que os repassa para que o hospital possa fazer melhor uso, distribuindo-os para quem necessita da medicação. Outros exemplos são a entrega de duas ambulâncias ao IFF, provenientes de uma doação intermediada pelo REFAZER e a doação de vales-transporte para mães que

têm filhos internados, para poderem freqüentar os cursos de geração de renda oferecidos pelo próprio hospital.

Existem, também, algumas parcerias com empresas privadas, como no caso de uma grande organização que comercializa refrigerantes e de uma rede de *fast food*, que fornecem os lanches e bebidas para as famílias que freqüentam o REFAZER, participando dos programas e atendimentos individuais realizados na sede. Outro parceiro é o hotel que disponibiliza seu espaço, anualmente, para a realização dos bazares.

#### **4.2.5 Fatores relevantes para a sobrevivência e o crescimento do REFAZER**

Ao serem questionadas sobre os principais fatores para a garantia da sobrevivência e o possível crescimento do REFAZER, as representantes entrevistadas citaram alguns aspectos: “saber aonde se quer chegar” e o planejamento e controle; patrocínio (entendido como obtenção de recursos); e ações de marketing e comunicação

##### **a) Patrocínio e Ações de Marketing e Comunicação**

O REFAZER entende que, para a obtenção de patrocínio, ou seja, de mais recursos para sua atuação, é necessária a realização de ações de marketing e comunicação, que incluem a divulgação da “marca” REFAZER e de suas atividades. Essas ações são consideradas essenciais para a obtenção de patrocínio de empresas públicas ou privadas.

Fundamentado nesta crença, o REFAZER elaborou um plano de marketing em parceria com a Consultoria Júnior da Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM, no Rio de Janeiro, e, no final de 2004, contratou um profissional da área de marketing para dar andamento às atividades definidas neste plano.

Outro fator mencionado em relação à obtenção de recursos diz respeito às exigências para que as ONGs tenham informações organizadas para divulgação. O REFAZER tem essas informações em formatos que permitem sua divulgação, como relatórios de auditoria externa, balanço e certificados de utilidade pública e filantropia e já as divulga, inclusive, no seu jornal bimestral, que é encaminhado para os associados e distribuído em eventos. No entanto, faz parte do plano de marketing divulgar essas informações de outras formas, mais adequadas aos objetivos de obtenção de patrocínio.

Um fator que é importante para a tomada de decisão de patrocínio ou apoio por parte das pessoas jurídicas é a obtenção, por parte das organizações candidatas ao patrocínio, dos certificados de Utilidade Pública e de Filantropia. O simples fato de ter o certificado não significa a obtenção de recursos, mas influencia a tomada de decisão. Apesar dessa importância, foi observado pelas entrevistadas que O REFAZER acreditava que a obtenção do certificado de Utilidade Pública Federal conseguiria maior receptividade por parte das empresas e que a atenção em relação ao REFAZER aumentaria em decorrência da apresentação do certificado, havendo assim maior interesse em ser uma empresa patrocinadora do REFAZER. No entanto, não houve nenhum patrocínio ou doação como consequência da obtenção do certificado, assim como nada aconteceu após o certificado de Filantropia, que o REFAZER também obteve.

O REFAZER decidiu obter o certificado de Filantropia, já que possibilita dedução no Imposto de Renda de doações realizadas por pessoas físicas e jurídicas. Mais uma vez, não houve um aumento de financiamentos, patrocínio ou doações, decorrentes da obtenção deste certificado, mas o certificado, na visão das entrevistadas, influencia a decisão dos possíveis patrocinadores.

Quando é empresa tem que ter. (Informação verbal, Presidenta).  
Sabemos que quando a instituição tem este certificado (filantropia), é porque já passou por uma série de crivos e que tem controles. (Informação verbal, Diretora Executiva).  
Dá credibilidade. É uma ONG legalmente constituída, com toda a documentação em dia. (Informação verbal, Assessora Técnica).

Além da importância para a obtenção de patrocínio, os certificados ajudam a viabilizar a Organização, uma vez que permitem a isenção de impostos e contribuições como CPMF, INSS e IPTU entre outros.

O REFAZER optou por continuar a ser uma organização de Utilidade Pública Federal e não migrar para a categoria de OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público. Considera que as possíveis vantagens de se tornar uma OSCIP – poder remunerar a presidência e ser um parceiro do governo podendo candidatar-se a verbas –, não compensam as contrapartidas de arriscar-se a depender do governo para aprovação de projetos, de ter que lhe prestar contas e de ter que se submeter há um procedimento diferenciado para obtenção de verbas, que, dados os trâmites governamentais, podem apresentar riscos de atrasos no recebimento. Nesse sentido, apesar de a organização já possuir controle de suas contas, realizar auditorias externas, ter como valor a transparência, informar seus dados para todos os voluntários em boletim interno mensal e para todos os

associados no jornal bimestral e de prestar contas de acordo com as exigências dos certificados de Utilidade Pública Federal, Estadual e Municipal, não gostaria de se submeter a outros procedimentos de controle, em prol de uma causa que não garante a obtenção de mais recursos.

- “Saber aonde se quer chegar” e Planejamento e Controle

Conforme descrito anteriormente, há algum tempo, o REFAZER já havia identificado a necessidade de aprimorar seus controles internos e de realizar planejamento formal e anual, para melhor otimizar sua atuação e suas possibilidades, facilitando, assim, a tomada de decisões quanto ao aumento do público a ser assistido, possíveis diversificações dos projetos, recursos e, se for o caso, estratégia para crescimento. O ingresso de voluntárias com conhecimento e experiência necessários para estruturar e empreender estes processos permitiu que a Organização avançasse nesta direção.

O planejamento é entendido pelo REFAZER como um meio para melhor clarificar o ponto aonde a Organização quer chegar, orientando suas atividades. Para 2005, as decisões estão sendo tomadas com base no planejamento elaborado, prevendo o crescimento no atendimento de 20% e orientando as atividades de todos, no sentido da realização de um trabalho assistencial, sem se esquecer da importância do trabalho educativo para que o REFAZER possa atingir os objetivos a que se propõe.

O planejamento para os eventos de todo o ano já é fruto desse trabalho todo. A gente vem fazendo, e as coisas vão aparecendo aos poucos, vão melhorando. Ontem estávamos em reunião discutindo o programa de marketing deste ano, que é importante para obter recursos. (Informação verbal, Diretora Executiva).

As representantes entrevistadas consideram que a realização formal de um planejamento é um grande avanço. Já possuíam conhecimento da própria instituição, do público que atendem, motivo pelo qual conseguiram avaliar o trabalho realizado, mas faltava algo. Esse algo é o planejamento, que permite que todos saibam o que o REFAZER tem à frente e o que já atingiu em termos de resultados e, assim, orientar as ações para o futuro.

#### **4.2.6 Fatores importantes que interferem na decisão de doação ou patrocínio de pessoas jurídicas e físicas**

Segundo depoimentos das entrevistadas, o REFAZER enfrenta algumas dificuldades para obtenção de financiamentos de pessoas jurídicas, tais como:

- a) não ser um projeto original, pois segue o modelo da Rede REs;
- b) ser uma ONG pequena em comparação com outras, no que diz respeito ao número de pessoas beneficiadas e/ou ao número de voluntários envolvidos. “O REFAZER trabalha com poucas famílias e as empresas preferem grandes instituições como a Pastoral da Criança”; e
- c) ter um perfil triste, por atender crianças com doenças crônicas.

É interessante o depoimento dessas representantes ao relatarem a percepção de que as empresas não têm interesse em financiar atividades consideradas assistencialistas e com crianças com doenças crônicas. Mais de uma vez, foi relatada a percepção de que as empresas preferem trabalhar com educação, meio-ambiente e geração de renda.

Está mais na moda meio ambiente e educação. Estas atividades conseguem verbas. Criança doente não gera interesse (Informação verbal, Diretora Executiva).

Empresas não querem trabalhar na assistência. Preferem educação, capacitação profissional e meio ambiente (Informação verbal, Assessora Técnica).

Essas representantes consideram que o REFAZER ainda não tem a visibilidade que deseja e para a qual a Organização está trabalhando, constituindo ações nesse sentido a divulgação pela imprensa e as atividades de marketing-

Como fator positivo a ser destacado como potencial influenciador da decisão das fontes financiadoras, foi mencionado o fato de o REFAZER ser uma Organização extremamente organizada, dado comprovado quando profissionais relacionados ao terceiro setor ou mesmo quando profissionais de outros setores conhecem o trabalho realizado e elogiam a organização. A obtenção de certificados de Utilidade Pública e Filantropia, influencia, principalmente, a decisão das pessoas jurídicas.

Conforme exposto, as representantes entrevistadas mencionaram a importância de empreender algum grau de profissionalização, com o cuidado de não sobrecarregar os custos com atividades de suporte ou administrativas. No que se refere à adoção de práticas administrativas empregadas pelas empresas, foi colocado que o REFAZER ainda não enfrenta pressões nesse sentido, talvez pelo fato de não ter a contrapartida das empresas, ou seja, não há fontes de recursos contínuas oriundas de empresas. No entanto, foi

mentionado que, se houver um avanço na direção dessa fonte de recursos, provavelmente a pressão irá acontecer.

Há a preocupação, também, expressa por uma das entrevistadas, de ser exigido das ONGs que trabalhem no mesmo caminho das empresas, o que pode ocasionar um engessamento das organizações com o aumento da burocracia e a formalização da organização, em detrimento da criatividade existente e da aproximação com os beneficiários para a identificação das necessidades.

Outro fator que pode influenciar a decisão das fontes financiadoras é a busca de maximização dos recursos por meio do estabelecimento de procedimentos administrativos, de parcerias e de flexibilidade e criatividade na utilização dos recursos, conforme situação relatada abaixo:

Um empresário, doador como pessoa física, realizou uma doação em dinheiro para o REFAZER, especificando, porém, que deveria ser utilizada para a compra de cadeiras de rodas. A idéia inicial do empresário era doar seis cadeiras de rodas e, para isso, indagou ao REFAZER o custo aproximado de cada cadeira. Com base na estimativa de custo, o empresário decidiu doar a quantia necessária para a compra de seis cadeiras; em troca, a Organização comprometer-se-ia a comprar com aquela verba sete cadeiras, mostrando, assim, sua eficiência.

O REFAZER conseguiu atingir esse objetivo, doando uma cadeira nova para uma criança que devolveu a cadeira que estava usando. O REFAZER providenciou a reforma da cadeira antiga, adaptou-a para a necessidade específica de uma outra criança e obteve assim, uma “nova” cadeira que compôs o conjunto de sete cadeiras a serem adquiridas.

Com esse desafio, o REFAZER conseguiu obter cadeiras especiais para fornecimento às crianças e aos adolescentes assistidos e demonstrar capacidade de otimização dos recursos disponibilizados.

Observação: para melhor entendimento deste relato, é importante explicar que as cadeiras de rodas fornecidas pelo REFAZER aos assistidos são especiais, pois precisam ser adequadas às necessidades do usuário específico, como por exemplo, paralisia cerebral.

#### 4.2.7 Conclusão do caso do REFAZER

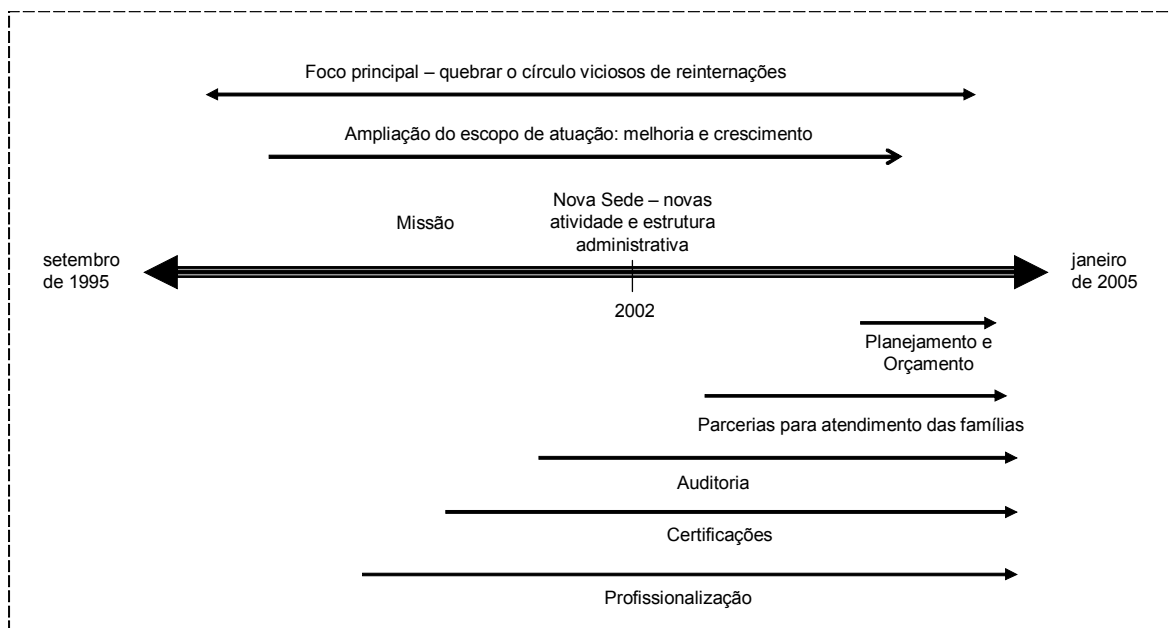


Figura 9: Referencial temporal para análise do caso REFAZER

Fonte: Elaboração nossa

De acordo com depoimentos de representantes do REFAZER, a instituição não é considerada uma organização inovadora no sentido de ser uma idéia original ou um novo projeto, uma vez que segue um modelo existente. Contudo, isso não invalida práticas associadas ao intra-empendedorismo, que percebemos existir no decorrer da história do REFAZER e no contexto em que se insere.

Ao analisarmos as características organizacionais do REFAZER e contrapô-las às de uma organização empreendedora, podemos identificar a ocorrência de: liberdade e autonomia de atuação, inexistência de territorialismo; compartilhamento de informações e metas organizacionais; compartilhamento da visão organizacional; participação estratégica, entendida como compartilhamento das definições do planejamento estratégico e da possibilidade da emergência de formulações estratégicas; estímulo à aprendizagem; e apoio da hierarquia, no caso da Presidenta e da Diretora Executiva.

- a) Compartilhamento de informações, da Visão e das definições estratégicas – poderíamos considerar como indicadores dessas características o compartilhamento do planejamento, com a realização de discussões estratégicas sobre o crescimento da Organização e a realização de reuniões formais tanto para acompanhamento das atividades quanto para discussões de temas e idéias específicos.



- b) Liberdade e autonomia – os colaboradores, voluntários ou remunerados, têm espaço para propor novos projetos ou atividades e para influenciar decisões que envolvem as famílias atendidas.
- c) Estímulo à aprendizagem – ocorre tanto por meios formais, como reuniões, seminários e discussões específicas (exemplo – estudos para o planejamento), como, também, por meio da troca de informações, do incentivo para realização de melhorias nas atividades já existentes, da análise dos resultados e do compartilhamento de experiências.
- d) Apoio da hierarquia – apoio para os vários movimentos que vêm ocorrendo, principalmente nos últimos quatro anos, no sentido de incentivar o compartilhamento das informações e a participação de todos e de estimular a discussão e a adoção de práticas que criem condições propícias à evolução da Organização.

A ocorrência de intra-empendedorismo por toda a Organização poderia ser vista como uma consequência das demais características organizacionais. Essas características, no que se referem à atividade-fim, possibilitam tanto melhorias nos programas existentes, quanto a criação e a implementação de novos programas, como exemplo, o encaminhamento de familiares para programas de capacitação profissional e a criação do Projeto Tijolo. No que se referem às atividades administrativas e de apoio, possibilitam iniciativas para otimização dos recursos e participação nas decisões estratégicas, mantendo sempre o foco na missão da Organização, como, por exemplo, planejamento de atividades no médio prazo e melhorias nos procedimentos de atendimento individual aos familiares.

Com base nessas evidências apresentadas, podemos inferir que o REFAZER apresenta características descritas como favoráveis à ocorrência do intra-empendedorismo, de acordo com a bibliografia pesquisada. Tal fato nos leva a concluir que, em teoria, o REFAZER, seria uma organização propensa à utilização do intra-empendedorismo como ferramenta de gestão.

Considerando que empreendimentos independentes ou realizados dentro de uma organização já em atividade podem compreender diferentes combinações dos recursos existentes e utilização e adaptação de práticas utilizadas em outros contextos, podemos considerar que o REFAZER realiza ações intra-empendedoras na sua gestão.

As práticas empreendedoras podem ser identificadas, ao analisarmos, por exemplo, a ampliação do escopo de atuação da Organização. Sem perder o foco na razão de sua

existência, que é quebrar o círculo vicioso de reinternações das crianças e dos adolescentes com doenças crônicas, o REFAZER identificou outros fatores que influenciam a recuperação do doente e o bem-estar das famílias assistidas, empreendendo ações e projetos para melhor prestar seu serviço e atingir os resultados desejados. Essa ampliação de sua ação envolveu, entre outros aspectos, o desenvolvimento de projetos com atendimento aos familiares, a ampliação de uma ação de assistência para também uma ação educativa e a busca por parcerias.

A busca por parcerias poderia ser considerada por si só uma ação intra-empREENDEDORA, visto que objetiva melhor atender às famílias assistidas, minimizando problemas de logística e infra-estrutura e maximizando o uso dos recursos do próprio REFAZER e das associações que compõem a Rede REs. Se compararmos essa situação às que ocorrem no mercado, Segundo Setor, poderíamos considerar que a busca de soluções para a redução e a otimização dos custos de transporte e do tempo de deslocamento do público assistido – enfim, da logística – é uma situação muito próxima à vivida pelo mercado que utiliza uma lógica microeconômica e que, muitas vezes, procura parcerias para juntar competências complementares. A idéia embrionária e incipiente, ainda não-implementada, de buscar sinergias, dentro da Rede REs, para otimizar as escalas de compras, denota uma postura intra-empREENDEDORA.

Se, por um lado, identificamos de forma clara, na análise do material empírico deste caso, práticas que poderiam ser associadas ao intra-empREENDEDORISMO como ferramenta de gestão e otimização de recursos, que contribuem para o alcance de resultados e a sustentabilidade; por outro lado, a identificação do intra-empREENDEDORISMO como uma estratégia deliberada, conscientemente planejada, e, portanto, servindo a propósitos de institucionalização, não se mostra inteiramente evidenciada.

Uma explicação para tal ocorrência poderia estar relacionada ao fato de a própria instituição não considerar seu projeto inicial um projeto inovador, em razão de este seguir um modelo já estabelecido e, assim, não utilizar a divulgação da ocorrência de práticas associadas ao intra-empREENDEDORISMO como uma estratégia de legitimação. Por outro lado, o fato de replicar um modelo existente, já reconhecido pela sociedade, é um fator que pode influenciar positivamente a legitimação da Organização.

Outra possibilidade poderia ser o fato de as possíveis fontes financiadoras, como pessoas jurídicas, estarem mais preocupadas com a demonstração de organização e planejamento, com o número de famílias assistidas e os resultados obtidos com o conjunto de iniciativas

empreendidas, para analisar as vantagens de associarem-se ao nome da instituição e se legitimarem perante seus *stakeholders*, do que em se aterem às ferramentas de gestão para otimização de recursos e para empreender ações diferenciadas, que vão sendo pensadas e implementadas para o melhor atendimento de todos os familiares assistidos. Questão paralela é o fato de as pessoas físicas se aterem mais à credibilidade, idoneidade e transparência e aos resultados finais alcançados pela Organização, do que às estratégias que possibilitam não só a melhoria do atendimento, como também a melhor utilização dos recursos. Também em relação às pessoas físicas, é importante lembrarmos que o melhor canal para a obtenção de recursos é a rede de relacionamentos dos membros do REFAZER, sendo a credibilidade e a legitimidade dadas pelas pessoas individualmente. Dessa forma, a estratégia de legitimação em relação às fontes de financiamento estaria mais voltada para aspectos como avaliação e demonstração de resultados obtidos, com a divulgação do trabalho realizado e dos planos futuros, assim como para a transparência em relação à utilização dos recursos.

Com relação ao REFAZER, as práticas administrativas que vêm sendo empreendidas há cerca de quatro anos e que, de acordo com o nosso referencial teórico, poderiam ser interpretadas como fatores favoráveis à institucionalização da Organização, parecem-nos mais uma iniciativa que visa à busca de ferramentas que possam auxiliar uma melhor gestão da Organização – com otimização de recursos e compartilhamento do foco da Organização – do que serem especificamente uma estratégia deliberada de legitimação e institucionalização. Não há dúvidas, no entanto, de que práticas como a realização de auditorias externas e aquisição de certificações, como o Registro de Utilidade Pública e de Filantropia, são importantes, principalmente, para obtenção de legitimidade em face aos *stakeholders*. Podemos considerar que esses itens – auditoria externa e certificações – são mecanismos de legitimação, por meio de isomorfismo coercitivo. As representantes entrevistadas demonstraram claramente ter consciência de que aspectos como auditoria e certificação são importantes para a obtenção de legitimidade, independentemente de proporcionarem ou não ganhos de eficiência e otimização dos recursos. Além disso, relataram também que pressões por parte de empresas privadas e públicas, para que se assemelhem ao seu estilo de administração podem ocorrer, caso essas empresas passem a ser fontes expressivas de financiamentos. De acordo com os depoimentos, fica claro que a Organização está se preparando para isso e está atenta às conseqüências que uma mudança dessa ordem poderia provocar no modo de atuação, na missão e nos valores da organização. Nesse sentido, se levamos em consideração a hipótese de DiMAGGIO e POWELL (1991) de que quanto mais claros forem os objetivos da organização, menos ela

tenderá a copiar as organizações bem sucedidas - isomorfismo mimético, podemos inferir que a ocorrência desse tipo de isomorfismo mimético tenderia a ser minimizada.

Com base nos depoimentos sobre os pontos que se fazem necessários para a obtenção de recursos, parece-nos que a ênfase na estratégia de institucionalização está na demonstração de idoneidade, transparência, efetividade e organização das informações sobre a atividade-fim e nas atividades gerenciais-administrativas. A análise em profundidade de todo o material empírico coletado, a constatação *in loco* do contexto em que o REFAZER está inserido, assim como a contraposição com o referencial teórico levantado previamente levam-nos a considerar que o intra-empendedorismo tem sido importante para o alcance dos resultados em relação às atividades-fins, mas que, ainda, não se mostra significativamente importante para o discurso na busca de legitimidade.

É interessante observar que os comentários das entrevistadas em relação à percepção de que as organizações com fins lucrativos estariam mais interessadas em financiar ONGs que trabalham com educação, meio ambiente e geração de renda encontram ressonância da literatura sobre o Terceiro Setor. Ao tratar das organizações do Terceiro Setor, Wilson (1996) aponta que algumas temáticas de atuação, como questões ambientais, tendem a ser consideradas “moda”, atraindo financiamentos, quando estão no auge da popularidade; questões como ajuda internacional e proteção marinha são consideradas “tradicionais” e conseguem financiamentos em bases constantes. Já questões como saúde mental implicam menor grau de interesse por parte do público e, por conseguinte, por parte das fontes de financiamento. Armani ([199-]) comenta que ONGs que tratam de temas marcantes da contemporaneidade, como meio ambiente, AIDS, relações de gênero, entre outras, parecem ter maior capacidade de se ajustarem ao contexto atual, devido à sua maior comunicação direta com a população a partir dos temas tratados, à sua natural familiaridade com a mídia e à relativa disponibilidade de fundos públicos e privados específicos (ARMANI, [199-], p.5).

Consideramos que alguns fatores, independentes da prática ou da estratégia adotada pelo REFAZER, podem ter contribuído para sua legitimidade e institucionalização, tais como o fato de ter sido fundado para realizar um trabalho em parceria com um renomado hospital, embora com autonomia e independência, e de ser um componente da Rede REs, uma vez que segue um modelo já existente e legitimado pelos *stakeholders* e pela sociedade. Além disso, podemos observar que o REFAZER cumpre seu papel de organização não-governamental, pois não só ocupa um lugar deixado vago pelo Estado como o aciona na busca da garantia dos direitos dos pacientes crônicos. Cumpre observar, ainda, que o REFAZER atua entre o setor privado e o setor público, como, por exemplo, entre o avanço

da medicina – proporcionado por empresas de pesquisa e de tecnologia, que prolongam a vida dos pacientes crônicos –, e os programas do Estado para atender a essas pessoas, proporcionando uma vida com mais dignidade.

### **4.3 Estudo de caso: ImageMagica**

#### **4.3.1 Visão geral**

A ImageMagica é uma associação sem fins lucrativos, fundada em 1995, em São Paulo, pelo fotógrafo publicitário André François. Tem como missão “prover a educação, a cultura e a saúde para jovens e adultos e criar condições para o desenvolvimento pessoal e social”. Para tanto, desenvolveu uma metodologia reconhecida pela UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura, que utiliza oficinas de fotografia e sensibilização do olhar em programas de formação cidadã. A utilização dessa metodologia foi premiada pela Organização Mundial de Saúde (OMS) – Pan-Americana, em 2002, como melhor projeto de promoção de saúde da América Latina.

Resumidamente, a utilização desta metodologia consiste no uso da fotografia com crianças e adolescentes de diversas comunidades que, ao registrarem momentos de seu cotidiano, costumes da comunidade e de seu grupo familiar, tornam-se observadores mais atentos do mundo. Com a percepção ampliada, esses jovens encarariam seus problemas e anseios e “se enxergariam” como agentes transformadores. A “mágica” da fotografia acontece, ajudando crianças e adolescentes a entender o sentido da cidadania e a praticar a ação social em seu próprio meio. Além disso, a ImageMagica procura, com seu trabalho, fazer com que os olhares atentos das crianças e adolescentes participantes das oficinas se multipliquem e criem força também fora da comunidade.

Nos primeiros anos de sua existência, a ImageMagica (IMM) foi inteiramente financiada pelo próprio fundador. Só a partir de 2001, começou-se uma busca mais intensa por fontes de financiamento, data também em que a IMM optou por se tornar uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP.

Podemos considerar como marcos na história da ImageMagica, os anos de 1999 e 2001. Em 1999, a IMM tentou obter financiamento para um arrojado projeto de levar o seu trabalho

primeiramente para todo o Brasil, viajando com um ônibus transformado em laboratório, ensinando crianças e adolescentes a captar imagens com câmeras fotográficas feitas de latas e, posteriormente, a expandir esse projeto para o mundo, começando pela América do Sul. A dificuldade de entendimento do projeto por parte das possíveis fontes financiadoras fez com que André François alterasse os planos e a estratégia de ação para a IMM e repensasse sua atuação, optando por concentrar seu trabalho na cidade de São Paulo, para posteriormente, tentar adquirir recursos para o projeto em âmbito nacional e internacional.

O ano de 2001 pode ser considerado um marco na história da IMM por ter sido o ano em que a ONG aderiu à categoria de OSCIP.

Atualmente, a busca por fontes financiadoras torna-se mais premente na estratégia de atuação da IMM, que define como seu foco de curto prazo, a sustentabilidade.

#### **4.3.2 Histórico**

Para André François, fundador da ImageMagica, fotografar sempre foi resultado da troca entre ele e o que iria ser fotografado. Assim, foi fundamental criar um vínculo, uma ligação que nasce da experiência do conhecer e do aprender com os olhos. Mais que clicar, André estabelece relações, construindo pontes que integram mundos diversos. Esse princípio está na alma do que a ImageMagica faz hoje.

Depois de emprestar uma câmera automática e filmes para dois meninos, ele ficou surpreso com a qualidade das imagens produzidas e acabou realizando o primeiro campo experimental com crianças da Escola José Cristiano Alves, de São Tomé. Em uma comunidade sem recursos, a saída foi recorrer à antiga técnica conhecida como câmera *pinhole* (buraco-de-agulha), que transforma simples latas de tinta em máquinas fotográficas.

A partir das imagens obtidas com suas câmeras, as crianças desenvolveram a capacidade de reler seu ambiente e começaram a ter uma visão crítica da realidade. Suas próprias fotografias passaram a ser seu instrumento de transformação (ImageMagica, 2004).



Figura 10: Fotos ilustrativas da lata utilizada para fotografar e de fotografia com a técnica da “foto na lata”.

Fonte: ImageMagica, apresentação realizada em setembro de 2004.

Assim, a origem do projeto está nesse episódio em São Tomé das Letras, mas a fundação da ImageMagica (IMM) foi em São Paulo e até 2001 permaneceu funcionando com recursos apenas do fundador, o qual continuava a trabalhar como fotógrafo publicitário. André começou o processo de desligamento do trabalho como fotógrafo publicitário em 1998, para poder dedicar-se integralmente a IMM, tornando-se também seu presidente.

André François – considerado um dos melhores fotógrafos publicitários de São Paulo – havia adquirido, ao longo de sua carreira, reconhecimento profissional e retorno financeiro. A obtenção de capital - recursos financeiros e bens - adquirido com o reconhecimento de seu trabalho, possibilitou o financiamento das atividades da IMM durante os seis primeiros anos de existência da organização. Segundo depoimento do próprio André, ele foi financiando as atividades da IMM com seus recursos, o que fez com que a IMM demorasse mais para aprender a lidar com questões relacionadas à administração financeira. Em sua opinião, “em termos de metodologia a IMM é crescida, mas na parte financeira e administrativa a IMM é uma criança”. Do segundo semestre de 2003 para cá, a IMM adquiriu a consciência de que a administração financeira é importante e necessária para sua sustentabilidade.

No início da IMM, André enfrentou muita dificuldade em explicar qual o objetivo da organização e provar que com a metodologia utilizada era possível alcançar resultados, ou seja, que a metodologia proposta funcionava. “As pessoas viam a ImageMagica como uma brincadeira de fotografia, algo lúdico. Precisávamos fazer um trabalho de recolocar a marca”. André resolveu, então, começar a fazer oficinas e laboratórios para poder mostrar os resultados alcançados. Há quatro anos, montou, com recursos próprios, um ônibus, o “Bumba”, que possibilita o deslocamento de uma equipe de projeto, com infra-estrutura de trailer para a estada da equipe e com um laboratório fotográfico montado.

Um ônibus-laboratório, apelidado de Bumba, foi criado para mostrar todo o processo de criação fotográfica aos aprendizes. O veículo tem acomodações para até seis pessoas, cozinha, banheiro, uma pequena biblioteca para a parte úmida e seca da revelação e sistema de comunicação via satélite para transmissão de dados e voz via Internet. (CAVENGUI, 2004).

Em 2001, a IMM tornou-se uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), sendo um dos objetivos para esta ação obter facilidade no acesso a recursos governamentais.. A IMM foi a 17ª organização a se tornar OSCIP no estado de São Paulo.

Com a missão de “promover educação, cultura e saúde para jovens e adultos, de criar condições para o pleno desenvolvimento pessoal e social e de despertar nos participantes seu potencial de agentes transformadores da realidade”, a ImageMagica atua de forma a capacitar o indivíduo a desenvolver uma visão crítica da sua condição social, ambiental e cultural. Por meio de uma atividade lúdica – o fotografar e a fotografia – crianças e jovens decompõem a realidade em cenas, em fatos; criam-se oportunidades para análise, para reflexão e para mudança.

A ImageMagica define como seus objetivos:

- a) Dar voz às comunidades: a metodologia da IMM permite que os problemas sejam detectados, divulgados e discutidos no próprio ambiente. Esse processo, além de trazer benefícios imediatos para a comunidade, torna mais fácil a implantação de novos projetos sociais nestas áreas.
- b) Contribuir para a inclusão social: por meio da educação e da fotografia, criam-se oportunidades para que o cidadão enxergue as condições de vida na sua comunidade. Ao mesmo tempo, estimula-se o despertar da consciência para a contribuição participativa, buscando ações coletivas que envolvam todos na solução dos seus problemas.



- c) Despertar o desejo de ser cidadão: ao resgatar a história de cada um e a de seu meio, ajuda-se a resgatar também os direitos e os deveres do cidadão, plantando novos valores.
- d) Promover a saúde individual e comunitária: para a Organização Mundial de Saúde (OMS), saúde é um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não somente a ausência de doenças ou enfermidades. Por ter se mostrado uma ferramenta capaz de levantar tanto os problemas quanto as virtudes das comunidades, gerando nos participantes uma nova postura em relação às suas vidas, a eficácia da metodologia desenvolvida pela ImageMagica foi reconhecida e premiada pela própria OMS.

Dados esses objetivos, a metodologia da ImageMagica contribui para o desenvolvimento do potencial criativo, solidário e produtivo e para a elevação da auto-estima do participante. Para atingir esses objetivos, a IMM empreende ações que abrangem as áreas cultural e educacional e estão focadas, na sua maioria, para o público jovem – crianças e adolescentes. Algumas das principais atividades são:

- a) Oficina do Olhar: utilizando o recurso da fotografia – da confecção da câmera à discussão da imagem captada –, procura-se despertar nos participantes noções de cidadania, auto-estima, criatividade, preservação e ecologia, estimulando-os para que possam agir sobre sua realidade, buscando melhor qualidade de vida. Esta atividade representa o principal objetivo da IMM e, pode, inclusive, ser considerada o “guarda-chuva” para as demais atividades.
- b) Oficina de Fotografia para Escolas: permite aos estudantes uma vivência maior de todo o processo fotográfico, desde a construção da câmera artesanal até a produção e interpretação das imagens. Ao criar e revelar suas próprias fotos, cada aluno fará a leitura da sua realidade, aprendendo com suas experiências. Esta atividade pode ser flexibilizada, para melhor atender às necessidades da escola em questão.
- c) Oficina de Capacitação de Professores: oferece uma ferramenta pedagógica que amplia os recursos do professor, para que possa atuar de forma dinâmica e significativa na organização e construção do conhecimento de seus alunos. Busca-se formar educadores locais para a multiplicação de ações com esta metodologia. Atualmente, esta atividade é focada para os professores das escolas em que a IMM realiza suas oficinas.

- d) Oficina de Fotografia para Empresas: possibilita aos participantes trabalhar assuntos pertinentes ao ambiente de trabalho, utilizando a fotografia para tratar de aspectos comportamentais.

Desde sua fundação a ImageMagica:

- a) atendeu 2.274 crianças e adolescentes em programas de formação cidadã;
- b) capacitou 1.375 professores da rede pública para utilizar a fotografia como ferramenta pedagógica;
- c) atendeu cerca de 2.500 pessoas de todas as idades nas oficinas abertas;
- d) ensinou a construir aproximadamente 9.000 câmeras artesanais feitas em lata;
- e) ajudou a produzir 20.000 fotos da lata, que retratam as diversas localidades por onde já passaram.

#### 4.3.2.1 ImageMagica e Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP)

A adesão da IMM à categoria de OSCIPs foi resultado da conjugação da reflexão sobre sua constituição e definição dos objetivos sociais por parte do presidente e da coordenadora geral e, da assessoria fornecida por uma ONG especializada em assessorar ONGs e orientar empresas com fins lucrativos sobre o tema responsabilidade social. No início, havia dúvidas se a escolha de se tornar OSCIP tinha sido a melhor, visto que poucas pessoas conheciam todos os procedimentos exigidos e os possíveis benefícios decorrentes não serem tão imediatos quanto se esperava. Mas segundo depoimento, “Mas, hoje, eu acho que a gente fez uma boa escolha”.

Como exemplo das dificuldades e frustrações ocorridas logo após a constituição da IMM como OSCIP temos:

- a) a necessidade de entrar com outros requerimentos para isenção de impostos, pois nenhum destes benefícios é concedido automaticamente; e
- b) o fato de o título, por si só não acarretar, necessariamente, mais facilidade na obtenção de recursos. Em relação à doação de equipamentos, por exemplo, computadores que tenham sido apreendidos por ilegalidade na importação, o único material conseguido até o momento foi a doação de dois contêineres de brinquedos. Este conteúdo nem era de interesse da IMM, que o doou para outra ONG, mas de

acordo com André, o objetivo ao pleitear esses contêineres era testar a eficiência deste dispositivo legal.

Um ponto interessante ressaltado pelo fundador-presidente diz respeito ao Termo de Parceria, previsto na lei 9.790/99, Lei das OSCIPs. Segundo André, além de o processo ser moroso, a prefeitura de São Paulo, não conhece este termo, pedindo várias documentações, sendo necessário que o advogado da própria ONG explicasse o que significa ser uma OSCIP. Esta visão também é compartilhada pela coordenadora geral que, ao compará-lo ao “Monstro do lago Ness”, diz ser extremamente difícil a sua utilização. Vale ressaltar, no entanto, que a IMM já obteve financiamento federal, mediante a utilização do “Termo de Parceria”, como uma das fontes para o projeto de dois anos realizado com a prefeitura de São Paulo e a UNESCO.

De acordo com a percepção dos entrevistados, o fato de a IMM ser uma OSCIP não acarreta aumento de seus procedimentos burocráticos nem a intervenção nos projetos realizados pela organização, sendo que o que é exigido por parte das OSCIPs é transparência e que prestem contas ao Ministério da Justiça. Essa opinião pode ser exemplificada com o depoimento de uma das entrevistadas: “Não traz mais dificuldades e, pelo contrário, traz mais transparência.” (Informação verbal, Gestora da Área Administrativa-Financeira).

Em termos de burocracia, entendida como procedimentos a serem adotados em decorrência da titulação de OSCIP, o maior problema enfrentado foi a fase inicial, pois a OSCIP é obrigada a enviar anualmente ao Ministério da Justiça o balanço patrimonial, a declaração de imposto de renda e o relatório de atividades; mas não havia nenhum modelo a ser seguindo ou orientação de como estruturar o relatório de atividades. “Como seria esse relatório? Eu tenho o meu modelo, eu fiz o primeiro, e fui seguindo o meu modelo. Se estão renovando é porque estão gostando. [...]. Não tem modelo, é o modelo que eu mando.” (Informação verbal, Coordenadora Geral).

Ainda em relação à burocracia, foi comentado que o que gera vários procedimentos diferentes e, às vezes até a prestação de contas do mesmo financiamento mais de uma vez, é o fato de que, independentemente da prestação de contas para o Ministério da Justiça, cada fonte financiadora demanda prestações de contas específicas e que – à semelhança da UNESCO que utiliza procedimentos do modelo francês – não seguem as mesmas regras.

Foi mencionado como uma das principais vantagens em ser OSCIP o fato de ser possível poder remunerar seu presidente e os diretores que tiverem dedicação integral. Além disso, a classificação como OSCIP foi fator decisivo para a realização da parceria com a prefeitura de São Paulo e, imprescindível, para a obtenção do financiamento federal. A coordenadora geral relatou que, como a IMM não era tão conhecida como outras ONGs que participaram do projeto com a Prefeitura, o fato de ser OSCIP influenciou a sua escolha. “Ter o certificado de OSCIP já mostrou uma coisa a mais, já mostrou que tínhamos procedimento contábil, porque a gente tem prestação de contas e que já tínhamos algumas outras questões que eram relevantes para conseguirmos assinar este contrato.” (Informação verbal, Coordenadora Geral).

Em relação às críticas feitas por algumas ONGs à Lei as OSCIPS, André disse que, na sua opinião, as ONGs mais antigas não gostam de ter que ter a transparência exigida para as OSCIPs e, por serem mais antigas, criaram formas alternativas de remunerar diretores. Acredita que a principal crítica das ONGs à Lei das OSCIPs é o controle e ingerência do governo.

#### 4.3.2.2 Evolução da atuação da ImageMagica

A ImageMagica atuou de 1995 até 1998 de uma forma “caseira”. A partir de 1998, houve maior preocupação com o desenvolvimento da metodologia aplicada e com o estabelecimento de parcerias para desenvolver esta metodologia. A parceria mais importante para a construção e consolidação da metodologia foi com o Instituto Paulo Freire, “que deu uma luz acadêmica” à metodologia da IMM. A ImageMagica conseguiu desenvolver e consolidar sua metodologia de trabalho no campo – trabalho educativo, sendo referencial para outras organizações, escolas e professores.

É um dos objetivos da IMM que a metodologia utilizada seja difundida e utilizada por outros atores. Como uma iniciativa na busca deste objetivo, a IMM já iniciou o Projeto “Comunidade de Professores”, com o objetivo de dar suporte aos professores que utilizam a metodologia da IMM. Uma das ações deste projeto é a disponibilização, no *sítio* da IMM, de textos sobre educação e instruções para a montagem da “foto na lata”, ou seja, a preparação da lata para ser utilizada como máquina fotográfica. Em 2005, a IMM planeja iniciar a realização de cursos pagos, “Oficinas Abertas”, para professores. A ImageMagica também possui um projeto, para o longo prazo, de preparar “Sócios mantenedores”, pessoas físicas que

contribuem mensalmente para a instituição, que queiram replicar as atividades realizadas pela IMM em outros lugares.

Em 1999 houve uma iniciativa de estender as atividades da IMM para todo o Brasil, com um projeto de viajar com um ônibus, o “Bumba”, com infra-estrutura para a estada de uma equipe de trabalho e equipado com laboratório fotográfico, ensinando crianças e adolescentes a captar imagens com câmeras fotográficas feitas de lata.

Após a realização do trabalho pelo Brasil, almejava-se a difusão do trabalho por outros países, que também poderiam utilizar a metodologia para projetos de educação, saúde e cidadania, como os países da América do Sul e África. A ImageMagica não conseguiu êxito na obtenção de recursos para a implementação desse arrojado projeto e, a partir desse fato, repensou-se sua atuação, optando por concentrar seu trabalho na cidade de São Paulo, com o objetivo de adquirir histórico de resultados e reconhecimento do valor do trabalho, para, posteriormente, tentar obter recursos para o projeto em âmbito nacional e internacional.

Conforme mencionado, no início de suas atividades, a ImageMagica era financiada por seu fundador. Com o tempo, a organização foi obtendo recursos de outras fontes, na sua maioria de fundações e de órgãos públicos. No entanto, a IMM não gostaria mais de ter verbas vindas de órgãos públicos, como a prefeitura de São Paulo, como a principal fonte financiadora, dadas as experiências que resultaram em atrasos de pagamentos e em cancelamento de projeto. Em 2003, a IMM iniciou um processo de obtenção de recursos por meio de doações de pessoas físicas – denominadas “Sócios mantenedores” – que se comprometem a doar mensalmente uma quantia estipulada. Em relação às empresas privadas, com exceção da contribuição mensal de uma empresa, não há a obtenção de recursos financeiros em base contínua, conseguindo-se, algumas vezes, parcerias para realização de trabalhos de suporte para a organização, sem a necessidade de pagamento pelo serviço, como, por exemplo, elaboração de *folders*, produção de material gráfico e criação e construção do *site* da IMM.

A partir de 2001, a preocupação com os aspectos de melhor aproveitamento dos recursos e preparação da equipe foi crescendo e, de acordo com o fundador, em 2004 a preocupação com aspectos administrativos e de financiamento aumentou muito, sendo que, em 2005, a palavra principal será “sustentabilidade”. Para 2005, a ImageMagica planeja uma ação voltada para a captação de recursos de empresas privadas.

De acordo com André, os meses de dezembro de 2004 e janeiro de 2005 representam um período importante para a tomada de decisão de quais ações priorizar para 2005. Uma das opções apontadas é a diminuição da ação social, fazendo somente duas atividades em campo (ação social), para que seja possível focar mais a ação com as empresas, entendidas por ele, como fator chave para a sustentabilidade.

Uma das atividades sociais definida para 2005 é a implementação de um novo projeto da IMM: um curso profissionalizante denominado “Escola dos Olhos”. Os recursos necessários para esta ação já foram obtidos junto a um Instituto pertencente a um grande grupo da área de construção civil, e o objetivo desta atividade é abordar atitudes necessárias para o trabalho em geral e para o trabalho com fotografia especificamente – fotografias de casamento e batizado, assistente de fotógrafo e revelação. A origem deste projeto foi a percepção de integrantes da IMM de que alguns dos ex-participantes das oficinas realizadas nas escolas públicas, contratados como assistentes de campo, estavam interessados em aprender mais sobre a parte técnica de fotografia. A partir daí, a coordenadora geral iniciou um curso aos sábados, ministrado por ela e com a participação de pessoas convidadas (sempre como voluntárias). Com a obtenção do financiamento, este curso será realizado com vinte alunos, muitos dos quais já participaram de atividades da IMM. Eles serão selecionados com base em critérios definidos de comum acordo entre a IMM e o instituto financiador e receberão ajuda de custo.

#### 4.3.2.3 Evolução da estrutura organizacional e das abordagens administrativas

A ImageMagica conseguiu estruturar seus processos e montar sistemas que permitem a gestão de processos, gestão das informações das comunidades trabalhadas e gestão do conhecimento, uma vez que os sistemas são aperfeiçoados e “carregados” com dados provenientes das informações do dia-a-dia e contribuem para a aprendizagem de todos os colaboradores. Outro aspecto importante desenvolvido pela IMM é o sistema de avaliação dos resultados de suas atividades.

Em relação ao controle financeiro, à elaboração de orçamentos e à previsão de recursos, facilitando a tomada de decisões, o próprio fundador-presidente diz serem os aspectos menos sistematizados e organizados da IMM. “Estamos vivendo um dia após o outro”. A IMM está no início de um processo de planejamento para aprimorar o controle financeiro, a provisão de verbas e, principalmente, a obtenção de verbas de fontes diferenciadas. Conforme citamos anteriormente, a IMM não gostaria mais de ter verbas vindas de órgãos

públicos, como a principal fonte de financiamento, dadas experiências que causaram perdas de recursos e endividamento.

Em relação ao projeto para captação de Sócios mantenedores, a IMM começou, no final de 2004, a impulsionar este projeto, agora de forma mais estruturada e ciente da necessidade de suporte e dos custos necessários para seu sucesso. O início deste projeto foi em 2003, de modo “tímido”, apenas contatando pessoas da rede de relacionamento dos colaboradores da IMM, para se mensurar de modo preliminar as dificuldades envolvidas. Em 2004, pela primeira vez, utilizaram eventos externos para captar potenciais “Sócios mantenedores” e perceberam que é necessária uma estrutura interna para a cobrança e acompanhamento destes doadores, além da definição de uma estratégia para contato com doadores em potencial. O ingresso de um voluntário com experiência em captação de recursos e controle financeiro foi essencial para que a IMM conseguisse se estruturar e estabelecer parâmetros para a avaliação desta fonte de financiamento. Além disso, a IMM também utiliza o exemplo de uma renomada organização não-governamental, com a qual possui relacionamento e que já tem experiência com esse tipo de doador, para definição de parâmetros de acompanhamento da evolução e da rentabilidade desse projeto de obtenção de recursos por meio de doações de pessoas físicas.

Para 2005, a IMM está se estruturando de modo a contatar constantemente os “Sócios mantenedores”, com ações diferenciadas, como o envio de *newsletters* a cada três meses e de uma foto mensal e, mais a longo prazo, pretende convidar os sócios para participarem de atividades no campo. Conforme mencionado, a IMM tem um projeto de preparar os sócios que queiram replicar as atividades realizadas pela IMM em outros lugares. Para realizar essas ações com maior foco e otimização de recursos, está em andamento o desenvolvimento de um *database* voltado para o CRM – *Customer Relationship Management*.

#### 4.3.2.4 Sistemas de gestão

A ImageMagica já utiliza alguns sistemas de gestão e está desenvolvendo um Sistema Integrado de Gestão, que englobará ações de:

- a) Marketing (comunicação e marketing) – organizar a comunicação com os *stakeholders* (clientes, fornecedores e parceiros);

- b) Pesquisa (avaliação e pesquisa) – criar questões e questionários, cruzar respostas de um questionário aplicado a diversos grupos ou questão aplicada em um grupo;
- c) Projetos (atividades e processos) - gerenciar seus projetos, atividades, ações e todos os processos que envolvem a organização;
- d) Financeiro – disponibilizar fluxo de caixa e orçamento anual.

Após a finalização e implementação de todos os módulos do sistema integrado, é objetivo da IMM negociar comercialmente estes sistemas para outras organizações, com ou sem fins lucrativos, pois considera que se trata de *business* – que é uma atividade-meio – e a Lei das OSCIPs permite a comercialização de serviços e produtos. Essa é uma idéia e um objetivo que o fundador persegue já há algum tempo, sendo originária da época em que a IMM se constituiu OSCIP e que foi elaborado seu estatuto (em que inclusive está prevista a comercialização do sistema de gestão integrada). Desde o início da IMM, André cadastra todos que participam das oficinas. Para projetos específicos, arquiva cada foto com respectiva legenda e com a foto do “fotógrafo”. Além disso, como mantém sempre vivo o objetivo de divulgar e difundir o projeto pelo mundo, o cadastro inclui, também, informações sobre a latitude e a longitude da localização de cada pessoa e, por conseguinte, de cada foto, com o objetivo de viabilizar pesquisas posteriores em âmbito mundial.

Estes sistemas de gestão são desenvolvidos por voluntários-parceiros, ou seja, pessoas que trabalham formalmente em outras organizações e que se propõem a desenvolver, gratuitamente, esses sistemas para a IMM. Os sistemas já desenvolvidos e em utilização são os de Projetos e de Pesquisa. A previsão é que o próximo sistema a ser implementado seja um *database* voltado para CRM, o que é estratégico para o desenvolvimento da fonte de financiamento com foco em pessoas físicas.

Com relação ao sistema de Projetos, a IMM conseguiu estruturar seus processos e desenvolver um sistema de gestão de processos e tarefas para montar determinada atividade, que promove a gestão do conhecimento interno. Esta ferramenta permite entre outras ações:

- a) criar ou desenvolver os processos e avaliá-los constantemente;
- b) documentar a metodologia de trabalho;
- c) definir com clareza as funções de cada membro da equipe em cada atividade e/ou processo;



- d) tornar o aprendizado da equipe envolvida em cada atividade e/ou processo em conhecimento para toda a Organização;
- e) criar uma gestão de conhecimentos da Organização.

A preocupação com a análise e a descrição dos processos e tarefas teve início quando foi percebida a necessidade de aprimoramento da equipe, diminuição dos erros e maximização dos recursos e foi compreendido que fatores-chave para atingir esses objetivos são a análise e a sistematização de processos e tarefas. Como exemplo da importância e dos resultados decorrentes do uso deste sistema, André citou a montagem da “Tenda”, que serve de laboratório de revelação em algumas oficinas. Erros em sua montagem podem inviabilizar a revelação de fotos durante uma oficina. Atualmente, possuem quatro “Tendas”.

A descrição de todas as macrotarefas e de seus respectivos passos para a montagem da “Tenda” permite que membros iniciantes em determinada atividade aprendam-na mais rapidamente e não cometam erros que outros já tenham cometido. Possíveis riscos percebidos, passos críticos ou experiências negativas podem ser registrados no item do sistema referente ao gerenciamento de riscos. Esses fatos economizam tempo tanto na preparação de novos membros da IMM e membros iniciantes em determinada tarefa, quanto em relação ao tempo da equipe para a execução de uma tarefa.

A partir da descrição dos processos e do gerenciamento de riscos, surgiu a idéia de realizar a vistoria do material da “Tenda”, ao desmontá-la após a realização das oficinas. O processo de vistoria consiste em, ao desmontar a “Tenda”, já realizar a análise do material utilizado, verificando se há algo quebrado e, em caso afirmativo, se possível, realizar o conserto no local. O estabelecimento deste processo proporcionou economia de tempo e evitou retrabalho, pois, anteriormente, era preciso montar a “Tenda” especificamente para fazer a vistoria, ocupando uma equipe e exigindo a disponibilidade de um local físico, uma vez que não há espaço físico para a montagem da “Tenda” na sede da IMM.

Outro fator importante para a exigência de uma descrição detalhada dos processos, independentemente de sua informatização, é a existência de equipamentos que requerem extremo cuidado na utilização e manuseio. Como exemplo, as instalações do ônibus utilizado como laboratório itinerante foram especialmente montadas para as necessidades da IMM. Qualquer erro, como ligar um aparelho na tomada errada, pode provocar danos que impedem até mesmo o ônibus de funcionar.

Com relação ao sistema de Pesquisa (avaliação e pesquisa), sua implementação possibilita a documentação dos projetos realizados pela IMM e o cruzamento das informações, proporcionando informações quantitativas e qualitativas e meios para a demonstração dos resultados. A ImageMagica desenvolveu formas de avaliação de seus resultados e pode, assim, comprovar as metas estipuladas e alcançadas, as não alcançadas e as superadas. Por exemplo, em relação aos convênios realizados com a prefeitura de São Paulo em 2003 e 2004, a IMM tem condições de mostrar que metas planejadas foram superadas e quais não foram alcançadas.

Neste sistema de pesquisa estão registrados todos os participantes das oficinas da IMM e as atividades de que participaram. Além disso, há um banco de questões e um banco de questionários, que permitem cruzamento de questionários respondidos por participantes no início, no meio e no fim de uma determinada atividade e viabilizam o cruzamento de informações de participantes de diferentes atividades.

As informações registradas dizem respeito tanto a dados sócio-demográficos (idade, constituição da família, renda, região etc.), quanto a dados que possibilitam avaliação do resultado de uma atividade, como, por exemplo, a verificação da evolução da auto-estima de uma criança ou jovem antes do início do projeto (marco zero), no meio do projeto e no final do projeto.

A longo prazo, a IMM gostaria não apenas de realizar a avaliação do resultado de suas ações, ao término da atividade, mas também, realizar avaliação do impacto de suas atividades ao longo do tempo. Para isso seria necessário voltar às comunidades que participaram de atividades e verificar o que ficou do trabalho da IMM. O ideal, segundo André, era, a cada três meses, fazer uma avaliação das atividades e analisá-las para, a partir daí, poder se tornar eficiente. A relevância desse sistema de pesquisa e avaliação reside na possibilidade de a IMM acompanhar seus resultados, aprimorar sua metodologia e identificar oportunidades de atuações diferenciadas, além, de ser uma importante fonte de comprovação dos resultados dos projetos para potenciais novas fontes de financiamento.

#### 4.3.2.5 Equipe da ImageMagica

A equipe da ImageMagica é composta por profissionais autônomos, contratados em base contínua ou especificamente para determinado projeto. O trabalho voluntário não é difundido e ocorre mais em base de empreitada.

Os profissionais contratados “fixos” compreendem sete pessoas, e a equipe variável compreende de 15 a 20 pessoas, contratadas por projeto, para a atuação em campo junto com três educadoras fixas. De acordo com o depoimento de André, “as pessoas trabalham na IMM por amor”, pois há muito trabalho a ser realizado, o trabalho é difícil e desgastante, mas ao mesmo tempo gratificante.

A equipe administrativa é composta por quatro pessoas remuneradas mensalmente, independentemente da existência de projetos. Já as três educadoras que atuam no campo, embora façam parte da equipe permanente da IMM, possuem remuneração vinculada à existência de projetos em andamento. É plano do presidente mudar esta situação, deixando as educadoras vinculadas à IMM, como o pessoal administrativo.

Na avaliação de André François, os profissionais que atuam no campo – sejam da equipe fixa, sejam contratados para determinado projeto, “os educadores” – são pessoas preparadas, trabalham em localidades consideradas perigosas e são bastante exigidas em sua atuação, tanto pelo André François, quanto pelos usuários, razão por que necessitam aprimoramento contínuo. O principal ponto de atenção em relação a esta equipe diz respeito à reciclagem desses profissionais, pois com dois anos de atuação no campo, o educador começa a perder a sensibilidade aos problemas e às necessidades dos alunos. Como exemplo, André cita que é necessário ter um alto grau de atenção às necessidades dos alunos, para conseguir fazer com que eles descubram que “ser bandido é ruim” e levantar alternativas para suas vidas. Para André, o ideal seria possibilitar reciclagem aos educadores a cada dois ou três anos de atuação no campo.

O que se percebe pelas entrevistas é que, no campo, a atuação da equipe da IMM é forte, principalmente na questão metodológica, sendo multidisciplinar, composta por sociólogos, psicólogos e pedagogos e, empreende inovações na sua atuação, na busca do constante aprimoramento. No entanto, ainda não foi possível montar uma equipe administrativa focada em captação de recursos e em marketing para a busca de patrocínio e fontes mais constantes de financiamento.

Durante o andamento dos projetos, há o acompanhamento dos trabalhos realizados em campo, por parte de uma das educadoras, que também assume a função de coordenadora e por parte do André. O convívio pessoal com as pessoas na parte administrativa é pequeno, uma vez que as educadoras estão diariamente no campo. De acordo com os entrevistados, ainda que não pessoalmente, há uma comunicação constante entre todos e,

principalmente, entre as educadoras, que compartilham experiências e aprimoramento das atividades. Antes do início do projeto, há sempre uma reunião com todos os participantes do campo e da parte administrativa, tanto para entendimento dos objetivos, quanto para esclarecimento dos procedimentos a serem adotados, visto que podem ser diferentes, de acordo com o projeto e a fonte de financiamento.

Foi reportado também pelos entrevistados, que todos têm a oportunidade de colocar suas opiniões a qualquer momento e que, ao realizarem reuniões de planejamento das atividades da IMM, também há espaço para que as pessoas coloquem suas idéias. “Consigo colocar minhas idéias, porque aqui temos oportunidade de falar. [...] Tenho a oportunidade de falar o que eu acho, o que eu penso. Não é toda hora e não é em qualquer momento, mas sempre tem um momento, um espaço para poder falar.” (Informação verbal, Assistente).

A equipe da IMM considera que de 15% a 20% dos alunos acima de 14 anos são pessoas que poderiam ser assimiladas pela ImageMagica ou ser encaminhadas para o mercado de trabalho com o apoio da IMM. Sempre que possível, a IMM contrata esses alunos por um período de tempo, para atuação como assistentes de campo, junto às educadoras ou para trabalhos de apoio na própria sede. Além disso, procura encaminhá-los para atividades relacionadas à fotografia, como laboratórios fotográficos de shoppings. Esse encaminhamento é considerado proveitoso tanto para os jovens, pois conseguem um trabalho remunerado em algo de que gostam, quanto para os laboratórios, pois contratam pessoas que gostam de fotografia, estão interessadas e sabem realizar o trabalho.

O trabalho voluntário não é utilizado em grande escala, e os entrevistados consideram que na IMM a atuação dos voluntários deve voltar-se para a parte administrativa e de apoio às atividades da IMM, como captação de recursos, comunicação e eventos entre outras. Atualmente, há, na parte administrativa, a atuação de dois voluntários em atividades mais permanentes da IMM, sendo uma a estruturação e manutenção das ações voltadas para os “Sócios mantenedores” e outra a elaboração de alguns dos instrumentos de comunicação utilizados, como a *newsletters*. No entanto, mencionaram que não há tanta procura para essas atividades administrativas e de apoio por parte dos voluntários.

Temos muitos pedidos para ser voluntário na causa final. [...] Muitas vezes a gente fala que o voluntário tem que dar o melhor de si. Às vezes, você dá o seu melhor é na parte administrativa, que todo mundo precisa. Um voluntário na área de captação seria maravilhoso para nós. Não alguém que fique aqui em tempo integral, mas que nos ajude a planejar nesta área. (Informação verbal, Coordenadora Geral).

Para a atuação em campo, consideram que a utilização do trabalho voluntário não é adequada, pois, além da questão de formação profissional para atuação como educador em oficinas de trabalho no campo, há o fato de ser um trabalho diário, que requer dedicação integral. André acredita ser o trabalho demasiado “pesado” para ser desenvolvido por voluntários. Essas características fazem com que as empreitadas de trabalho voluntário sejam destinadas a atividades administrativas, como o desenvolvimento dos sistemas de gestão, o desenvolvimento do *site* e o trabalho de alguns ex-alunos da IMM em oficinas e eventos específicos.

Em relação à prestação de serviços, a IMM consegue que a maioria dos serviços seja gratuita, seja pela atuação voluntária de empreitada, seja pelas parcerias que consegue estabelecer. Como exemplo de serviços gratuitos temos: desenvolvimento do sistema de gestão integrada, assessoria jurídica, papelaria, assessoria de imprensa, design gráfico de *folders*, camisetas e outros materiais de divulgação e distribuição da comunicação eletrônica.

#### **4.3.3 Fontes de financiamento**

Há um entendimento por parte dos entrevistados da IMM, de que as fontes financiadoras de organizações não-governamentais possuem diferentes expectativas ou avaliações. Observemos os exemplos a seguir:

- a) Fundações e Institutos: fundações, como a UNESCO, preocupam-se com os resultados; fornecendo recursos quando a ONG consegue demonstrar os resultados atingidos.

O presidente cita que, quando uma ONG apresenta um projeto para uma fundação, é preciso mostrar: o que se quer - qual o objetivo, e qual a estratégia para conseguir o que se quer - como alcançar o objetivo definido. Uma das críticas de André às ONGs, em geral, “é que elas são movidas por um ideal e não têm o pé chão” e isso pode dificultar o acesso a recursos de fundações. Como exemplo, cita que “em 2004 a Fundação Kellog não investiu todo o capital que possuía, pois não existiam organizações que preenchessem os requisitos necessários para a concessão de financiamentos”.

A coordenadora geral menciona que, em relação a institutos, mesmo ligados a uma grande empresa, o interesse está voltado para os resultados. Acrescenta que não há

interesse em mídia, mas em acompanhar o que realmente acontece, em perceber que o trabalho é documentado, que há controle e avaliação. “Não querem mídia, mas relatórios de acompanhamento e resultados documentados”.

- b) Organizações com fins lucrativos: estão preocupadas com o retorno ou com uma ação assistencialista. Neste caso, o fornecimento de recursos estaria vinculado ao retorno conseguido em termos de marketing e imagem institucional.

A questão da importância da mídia para as empresas privadas foi bastante enfatizada e, foi mencionado que este é um aspecto com que a IMM tem facilidade para trabalhar, pois como os próprios entrevistados observaram, sempre houve uma preocupação com a utilização, de forma inteligente, da mídia. “[...] pelos contatos do André. Mas mais do que isso, por uma inteligência do André, sempre estamos procurando uma assessoria de imprensa.” (Informação verbal, Coordenadora Geral).

Outro fator mencionado como facilitador para o contato com as empresas e para um possível financiamento é o próprio produto do trabalho da IMM. “Quando você faz projeto de Saúde, é muito difícil você ver o resultado. Como você documenta? O nosso resultado já é o documento em si. A foto com as legendas, já é um documento.” (Informação verbal, Coordenadora Geral).

Além de poder mostrar o resultado final – fotos e legendas –, este pode ser utilizado pelas próprias empresas para divulgação interna ou externa do trabalho que apóia.

- c) Órgãos Públicos: para esta fonte de financiamento, o que chama mais a atenção é o trabalho em si. A experiência com a prefeitura de São Paulo reafirmou que o importante é o trabalho. Ressalte-se, também, que é necessário provar que a organização tem um trabalho sério, no sentido de que a documentação está em dia e de que é idônea. “Se você provar que tem um bom trabalho e se tiver a parte legal, de documentação em ordem [...]”. Nesse sentido, o fato de ser OSCIP é algo que já comprova uma certa organização e validação da documentação da organização.
- d) Pessoas Físicas: de acordo com depoimentos, para esta fonte de financiamento, os fatores mais importantes são: o trabalho em si e a possibilidade de mostrar o resultado de uma forma objetiva. Ao ver as fotos e legendas produzidas por crianças e adolescentes, as pessoas entendem melhor do que se está falando, mesmo que elas não entendam o processo pelo qual se chegou ao resultado final. “Fora o trabalho em si, é o resultado um pouco mais imediato. É sensibilizar, é você colocar mais objetivamente esse fim. [...] Uma história é menos efetiva do que eu mostrar uma foto

do menino, a foto que ele fez e uma legenda.” (Informação verbal, Coordenadora Geral).

A ImageMagica realizou convênios com a Prefeitura de São Paulo e com a UNESCO, firmados para a implementação de um projeto específico de realização de oficinas com adolescentes em escolas municipais da periferia de São Paulo – Projeto “Olhar São Paulo”. Embora o convênio com a prefeitura tenha permitido a realização do projeto durante dois anos, realizando, a cada semestre, cinco campos de atuação (oficinas) simultaneamente, a IMM enfrentou problemas financeiros devido a atrasos no pagamento da Prefeitura. Como exemplo, em janeiro de 2004, a Prefeitura não efetuou o devido pagamento, ocasionando uma dívida de valor elevado para o tamanho da IMM.

A ImageMagica está em busca de outras formas de financiamento, para conseguir sua sustentabilidade. Continua interessada e buscando convênios com a prefeitura ou outros órgãos públicos, mas não deseja que um único órgão público seja a principal fonte de financiamento, pois considera arriscado contar, majoritariamente, com este tipo de financiamento.

Em 2003, iniciou, timidamente, um processo para a obtenção de doações de pessoas físicas, chamadas pela IMM, de “Sócios mantenedores”. Com essa iniciativa já foi possível perceber as dificuldades para cobrar e para manter os “Sócios mantenedores” informados, e para lidar com o custo da cobrança, o que evidenciou a importância da definição de um *break even point*, conforme citado por André. Foi necessário quase um ano para organizar uma estrutura e definir uma estratégia adequada ao trabalho com o “Sócio mantenedor”.

Uma das definições estratégicas da IMM para a obtenção de “Sócios mantenedores” foi a decisão de só acessar por telefone as pessoas que tivessem tido, de alguma forma, contato com a IMM. Como exemplo, na oficina realizada no segundo semestre de 2004, em uma livraria-megastore, localizada no bairro de Pinheiros, em São Paulo, a IMM obteve 85 fichas preenchidas com os dados de pessoas que participaram da oficina. Apesar de a adesão das pessoas não ser algo imediato, a IMM considera que esse tipo de atividade de captação é importante, porque pelo *mailing* gerado, eles podem promover ações de comunicação, com o objetivo de ampliar o número de “Sócios mantenedores”. “[...], e isso não é uma constatação só nossa, é difícil você captar sócios em eventos como estes. Mas o *mailing* é muito importante. [...] Então, para isso é bom, válido. Nós vamos enviar *newsletters* para as pessoas ficarem mais antenadas no nosso trabalho.” (Informação verbal, Coordenadora Geral).

Outra estratégia adotada pela IMM para a divulgação do trabalho e captação de sócios, foi diversificar o local de realização de oficinas abertas. Já tinham realizado algumas vezes essas oficinas no Parque Ibirapuera, no entanto, diante da possibilidade de fazê-la no espaço da livraria-megasote e com seu apoio (não financeiro), viram aí uma possibilidade de acessar um público que, em teoria, estaria com o espírito mais aberto para a descoberta de coisas novas, sem, contudo, focar apenas na “brincadeira da lata”, ou seja, compreendendo o todo da proposta.

Em relação às organizações privadas com fins lucrativos, não há doações em bases constantes, com exceção de uma pequena empresa que adotou a ImageMagica como seu canal de ação social, doando uma quantia fixa por mês. Outro tipo de doação em base contínua, feita por uma empresa privada, é a das latas de tintas utilizadas para a “foto na lata”, que até 2003 precisavam ser compradas pela IMM.

Apesar de haver o reconhecimento da validade de seu projeto, principalmente em razão de a organização ter obtido prêmios como: o da “Kodak americana”, pelo trabalho realizado, em São José dos Campos, e o da Organização Mundial de Saúde, pela metodologia utilizada, na percepção dos entrevistados a captação de recursos provenientes de organizações com fins lucrativos não refletiu a obtenção desses prêmios.

Outras formas pontuais de obtenção de financiamentos:

- a) Exposição fotográfica realizada em evento de empresas – trabalho remunerado. Como exemplo: uma empresa pode fazer evento em que gostaria de promover, incentivar ou conscientizar a importância da ação social. A IMM poderia organizar uma exposição com as fotos e legendas das crianças e adolescentes que já participaram de suas oficinas.
- b) Concessão de fotos – como exemplo: um banco solicitou à agência de publicidade com a qual trabalhava imagens sociais, ou seja, imagens que revelassem ações sociais, para utilizá-las na “presentation”, no balanço de final de ano. Essa agência conhecia o trabalho da IMM e contatou-a para verificar a possibilidade de a IMM vender algumas imagens. O resultado foi uma negociação na qual a IMM cedeu imagens e o banco realizou uma doação para a Organização.
- c) Evento Beneficente – o primeiro evento beneficente da IMM foi uma feijoada realizada em 2004, no do Bairro do Itaim, em São Paulo. Um restaurante cedeu o espaço físico e a alimentação; e a IMM, por sua vez, além de ceder fotos para o restaurante,



providenciou divulgação, confecção de camisas com o logotipo da ImageMagica, utilizada como convite e, administrou a venda dessas camisas-convites. A receita do evento foi integralmente repassada à IMM.

- d) Realização de oficinas em escolas particulares, com o pagamento deste serviço – hoje, a IMM realiza uma oficina por ano em um conceituado colégio em São Paulo, mas André acredita que este trabalho pode ser ampliado e se tornar uma das fontes de recursos para a IMM. Uma outra ação de obtenção de recursos visando à sustentabilidade, já detectada por André, mas que só se dará no médio prazo, é a realização de oficinas e cursos abertos e pagos.
- e) Divulgação e concessão de imagens – é importante ressaltar que a IMM, por força de seu estatuto, tem de divulgar suas imagens. Essa divulgação é feita em exposições realizadas ao término das oficinas, nas oficinas abertas como as do Parque Ibirapuera, em eventos públicos, no próprio material de divulgação etc. Além disso, sendo permitida a cobrança pela concessão dessas imagens, essa concessão é um modo legal e rentável de fazer a divulgação.

As diferentes ações para obtenção de recursos ainda são pontuais e estão desarticuladas. Na opinião de André, seriam necessárias mais duas pessoas: uma voltada para comunicação e outra para marketing, para a estruturação de ações integradas e permanentes de financiamento.

Para 2005, o principal objetivo da IMM é adquirir sustentabilidade, entendida como a obtenção de recursos. A previsão é a realização de duas campanhas para a obtenção de recursos: uma dirigida para pessoas físicas e outra para pessoas jurídicas.

A obtenção de recursos junto a pessoas físicas visa ao longo prazo, pois, conforme mencionado, há um custo relacionado à estrutura necessária para cobrança e contínua comunicação com os “Sócios mantenedores”. Assim, é preciso ultrapassar o *break even point* para a obtenção de recursos que possam ser utilizados tanto para as atividades-fim da ImageMagica quanto para as atividades administrativas. Objetiva-se ter como base cerca de 1500 sócios, utilizando como parâmetro a experiência dos “Doutores da Alegria”, uma organização da sociedade civil sem fins lucrativos, que realiza visitas a crianças internadas em hospitais de São Paulo, Rio de Janeiro e Recife, levando alegria a essas crianças, seus pais e aos profissionais da área de saúde, através da arte do palhaço (Doutores da Alegria, 2004).

O esforço em conquistar uma massa de pessoas físicas é importante para a sustentabilidade da organização, visto que, se uma pessoa desiste, não há um grande impacto na provisão de recursos. No entanto, é uma ação que exige continuidade para a manutenção da massa de “Sócios mantenedores”.

Em relação às empresas com fins lucrativos, a IMM está iniciando uma campanha denominada “Doe Sem Custo”, direcionada a empresas que possam realizar doações e beneficiar-se da Lei Rouanet, que permite dedução do imposto de renda (4% pessoa jurídica e 6% pessoa física). Em contrapartida, a ImageMagica propõe-se a ceder imagens para que a empresa possa divulgar esta ação internamente ou, dependendo do valor doado, fornecer palestras ou realizar oficinas na própria empresa. Além do contato direto, a IMM está adotando uma nova estratégia para acessar empresas que possam beneficiar-se com a Lei Rouanet que é a de contatar contadores, pois eles conhecem a Lei e sabem quais as empresas que podem interessar-se por esse tipo de doação. Outra opção para a obtenção de recursos provenientes de empresas é que estas se tornem “Sócias mantenedoras”, contribuindo mensalmente com uma quantia fixa. De acordo com os entrevistados, qualquer que seja a opção adotada pela empresa, o objetivo da ImageMagica não é simplesmente obter financiamentos de empresas que doem recursos por questões estratégicas ou de marketing, mas, sim, que haja um interesse genuíno no trabalho realizado.

A ImageMagica teve dois projetos aprovados pela Lei Rouanet: um com montante total aprovado de R\$ 200.000,00 e o outro de R\$ 1.000.000,00. Desse modo, se obtiver um volume menor de recursos, a IMM pode fazer pelo menos um campo (uma oficina com objetivos sociais), utilizando o projeto de menor valor. A estratégia de definir e aprovar dois projetos em separado, sendo o de menor valor a realização de um único campo e o de maior valor a realização de vários campos no ano é necessária, pois, de acordo com a Lei, uma organização só pode utilizar-se dos recursos quando estes alcançarem o mínimo de 20% do montante total aprovado. Caso, ao longo do ano vigente, as doações efetuadas sob a Lei Rouanet, por parte de organizações com fins lucrativos, não cheguem aos 20% do total aprovado, a ONG beneficiária dos projetos aprovados não poderá se utilizar dos recursos alocados para esses projetos.

Ainda em relação à obtenção de recursos a partir de organizações com fins lucrativos, a IMM objetiva, para 2005, reforçar a venda de seus serviços. A IMM pode utilizar a sua metodologia, realizando suas atividades com grupos de profissionais de uma determinada empresa (Oficina de Fotografia para Empresas), trabalhando aspectos da rotina do trabalho

destes grupos ou pode ministrar palestras remuneradas, obtendo recursos para financiar as atividades sociais e os seus custos administrativos.

#### 4.3.4 Parcerias

A ImageMagica trabalha com várias empresas parceiras, principalmente para a realização de suas atividades de apoio e de comunicação ou divulgação. O próprio André ressalta que eles têm facilidade de conseguir parceiros para o desenvolvimento de trabalhos como criação do *site* e dos *folders*, campanha digital e ficha de inscrição para “Sócios mantenedores”. Além disso, André diz ter facilidade para conseguir que diferentes parceiros trabalhem juntos para a realização das atividades da IMM.

Muitas dessas parcerias são consequência da rede de relacionamentos do próprio André e dos demais participantes da IMM. De acordo com uma das entrevistadas, os amigos que conhecem o trabalho da IMM acabam parceiros ou apresentando a Organização para empresas que podem vir a ser parceiros em potencial.

Outras parcerias, além de serem originárias do relacionamento, são consequência da afinidade entre as atividades, como a parceria com um dos grandes portais de fotografia, que divulga trabalhos fotográficos e os acontecimentos relacionados à fotografia. Este parceiro divulga as atividades e as imagens da IMM e foi quem promoveu o contato com a livraria-megastore para a realização da oficina aberta.

Uma importante parceira é a empresa de assessoria de imprensa, cuja atuação na divulgação do trabalho da IMM em diferentes canais de comunicação é de extrema importância, não só para que as pessoas tomem conhecimento, mas também pela visibilidade e pela importância que a presença na mídia tem para a tomada de decisão em relação ao patrocínio, por parte das organizações com fins lucrativos.

Na área acadêmica, há um parceiro que é uma instituição voltada para o ensino, pesquisa e prática de psicologia e saúde. Além de um representante dessa instituição ter apresentado uma tese de doutorado, na faculdade de saúde pública da USP, relacionando o trabalho da IMM à saúde, com ênfase nos aspectos psicológicos, a instituição divulga o trabalho da IMM, fazendo apresentações em congressos nacionais e internacionais. Consideram que esta instituição tem um papel fundamental no amadurecimento e na replicação das

atividades da IMM, potencializando os registros feitos em campo pelos seus educadores e a utilização deste material na área de saúde.

Um parceiro extremamente importante para a consolidação e reconhecimento da metodologia da IMM é o Instituto Paulo Freire, que apóia a ImageMagica pelo seu excelente potencial pedagógico de uma educação para a sustentabilidade, dando assessoria pedagógica.

Outras empresas parceiras realizam trabalhos como: assessoria jurídica; criação do *site* e estruturação da comunicação virtual, assim como envio das *newsletters*; provedor de Internet que divulga as atividades da IMM e; agência de comunicação que faz o design dos *folders*, camisetas e outros materiais, além de auxiliar no planejamento da comunicação e produção de todo o material impresso com a identificação da IMM.

Com o novo curso profissionalizante a ser iniciado no primeiro semestre de 2005 e que, conforme exposto, visa à capacitação técnica em fotografia e ao desenvolvimento de algumas questões importantes para o mercado de trabalho, a ImageMagica tem o objetivo de sensibilizar os parceiros que trabalham com fotografia para a possibilidade de, ao término do curso, contratar essa mão-de-obra já capacitada e avaliada.

A IMM não faz parte de nenhuma rede formal, mas, além das empresas parceiras mencionadas, procura manter contato com organizações do Terceiro Setor. “Nós mesmos fazemos a nossa própria rede. Não que exista uma rede que a gente fale: associe-se e todos faremos parte desta rede. [...] Uma rede de relacionamento. Inclusive eu acho que nós temos uma boa rede de relacionamento com outras instituições.” (Informação verbal, Gestora da Área Administrativa-Financeira).

De acordo com os entrevistados, além do relacionamento, o que contribui para a formação de uma rede informal é o cruzamento de trabalhos. Como exemplo citamos: no projeto realizado com a Prefeitura e a UNESCO, outras organizações também participaram, cada uma com seu trabalho diferenciado, mas atuando com o mesmo público. Como aconteceram várias reuniões com todos os participantes do projeto, a IMM teve a oportunidade de conhecer outras organizações, o que ampliou a rede de relacionamentos. Isso é importante, porque em casos de outros projetos grandes, coordenados por empresas privadas, por órgãos públicos ou por organizações do próprio Terceiro Setor, uma organização que não tenha condições de atender a todas as necessidades do projeto pode ter a IMM como uma parceira para a realização dele. Como exemplo, à época da entrevista,

a IMM estava negociando com outra organização do Terceiro Setor, que já possuía financiamento para determinado projeto, a atuação em uma etapa deste projeto.

Esta interação com outras instituições do Terceiro Setor foi inclusive apontada como uma forma de obter recursos, uma vez que a instituição que está terceirizando ou ampliando sua atuação já possui financiamento.

#### **4.3.5 Fatores relevantes para a sobrevivência e o crescimento da ImageMagica**

O principal fator de sobrevivência para a ImageMagica é a obtenção de sustentabilidade. De acordo com André, “a palavra para 2005 é sustentabilidade”. No seu histórico, a IMM não teve este fator como principal fonte de preocupação e durante alguns anos contou com recursos próprios, entendidos como recursos do presidente-fundador. A manutenção de uma equipe capacitada de educadores e de equipamentos para a realização das atividades – que vão desde a colocação de papel para a fotografia na lata até a manutenção do ônibus para projetos itinerantes – necessita financiamentos mais estáveis. Além disso, para haver o crescimento da organização no sentido de empreender suas atividades em âmbito nacional e, posteriormente, difundir a metodologia internacionalmente, é necessário um considerável aumento dos financiamentos obtidos, além de garantir sua continuidade.

Um fator percebido como essencial para a obtenção da sustentabilidade é o desenvolvimento da consciência, na própria equipe, da necessidade de fontes diferenciadas de financiamento e de realizar atividades de geração de recursos, como, por exemplo, a realização de oficinas em organizações privadas com fins lucrativos. A IMM possui metodologia e atuação em campos consolidados e reconhecidos, mas como seu foco principal, até o momento, foi o desenvolvimento da atuação em campo, a equipe não se mostra devidamente preparada ou capacitada para focar ações que busquem recursos, que não estejam diretamente ligadas às atividades-fim da IMM, mas que podem financiá-las. André diz estar estimulando a equipe a refletir sobre atividades possíveis de serem realizadas em organizações com fins lucrativos e sobre formas de abordar essas organizações. Como na atual estrutura não há ninguém para realizar o trabalho de contato com essas organizações, ele vem assumindo esta função.

Outro ponto considerado estratégico para a sustentabilidade é o desenvolvimento da fonte de financiamento baseada em pessoas físicas, processo esse em andamento.

A obtenção de fontes diversificadas de financiamento e, em especial, de organizações com fins lucrativos e pessoas físicas é importante não só para garantir eventuais projetos sociais que não tenham recursos próprios, mas, principalmente, para prover o custeio da estrutura administrativa, pois muitos dos financiamentos para os projetos sociais não prevêm a cobertura dessa estrutura, nem mesmo utilizando alguma forma de rateio.

Outras ações vistas como importantes para a sustentabilidade da IMM são:

- a) elaboração de um planejamento de como se darão os contatos com empresas e a identificação de ações que deverão ser focadas em 2005;
- b) capacitação da equipe, no que diz respeito à *expertise* de comunicação e marketing, para a captação de recursos;
- c) envolvimento de todos os colaboradores, independentemente da atuação no campo ou na parte administrativa, no planejamento de ações que gerem recursos, mesmo que signifique a diminuição de ações sociais.

Dois fatores importantes que favorecem o acesso a recursos e conseqüentemente a sustentabilidade da IMM dizem respeito à origem do projeto da IMM e à rede de relacionamentos do fundador, André François.

O projeto da IMM é inovador, pois a metodologia que utiliza a fotografia – a imagem captada pelo próprio participante como base para a discussão de problemas da comunidade, como alternativas de ação e cidadania – é algo inovador. Esta “novidade” chama a atenção das fontes financiadoras, sejam elas pessoas jurídicas ou físicas, facilitando um primeiro contato. Como em tudo que é inovador, ou novidade, a dificuldade está em explicar os resultados que podem ser atingidos com essa metodologia. Para enfrentar esse problema, os entrevistados enfatizam a importância de mostrar de modo objetivo o resultado alcançado, ou seja, uma foto com sua legenda.

Ao longo de sua carreira de fotógrafo publicitário, André construiu uma rede de relacionamento que permite, atualmente, a obtenção de trabalhos realizados em forma de empreitada voluntária e de suporte para a realização de atividades estratégicas, que contribuem para a qualidade do trabalho, divulgação e gestão da IMM

#### **4.3.6 Fatores importantes que interferem na decisão de doação ou patrocínio de pessoas jurídicas e físicas.**

A obtenção de prêmios de reconhecimento ou do certificado de OSCIP não é vista como fator relevante para a obtenção de recursos por parte das organizações com fins lucrativos e por parte de pessoas físicas, uma vez que até o momento não influenciaram a obtenção de recursos. O principal aspecto considerado como influenciador da tomada de decisão quanto à doação de recursos é o entendimento do projeto, o que hoje é facilitado pela possibilidade de demonstração dos resultados alcançados – pesquisa de avaliação, depoimentos e foto do participante com sua legenda.

Em relação às pessoas físicas, as ações para a obtenção de recursos foca mais a apresentação do trabalho em si, ressaltando tanto a inovação da junção da fotografia com ações de educação, quanto os resultados alcançados, mostrando-os de forma objetiva, ou seja, o produto final por meio de depoimentos e da foto do participante com sua legenda.

Em relação às organizações com fins lucrativos, o caráter inovador pode ser o primeiro aspecto a chamar a atenção, contudo, essas organizações estão mais preocupadas com o retorno em termos de presença na mídia e a imagem institucional.

#### 4.3.7 Conclusão do caso da ImageMágica

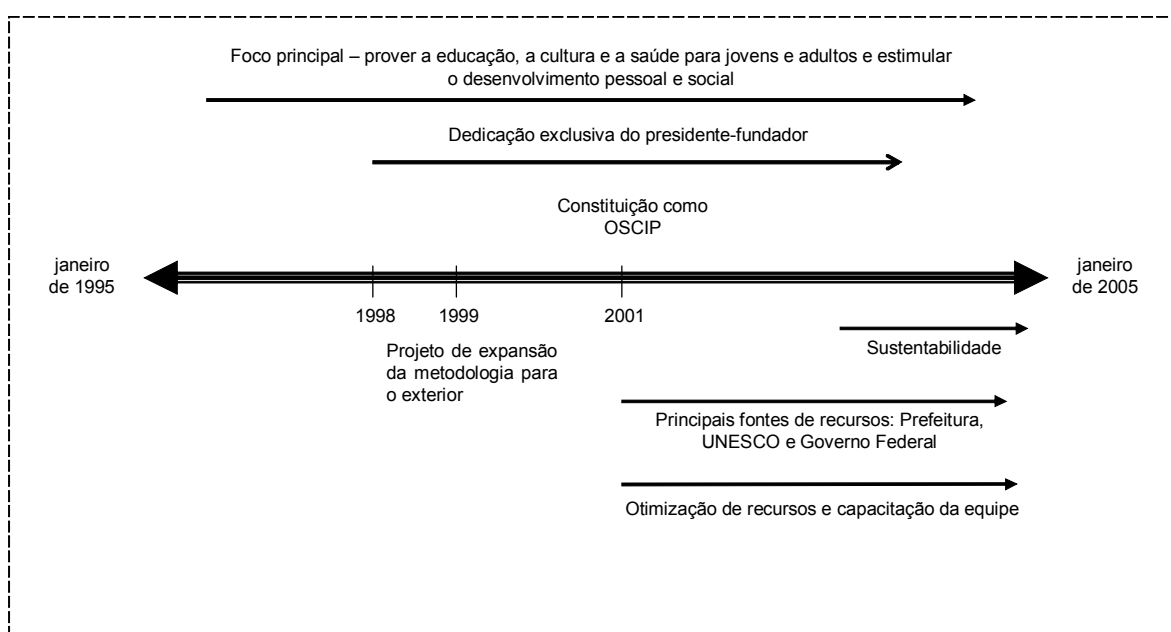


Figura 11: Referencial temporal para análise do caso ImageMágica

Fonte: Elaboração nossa

A ImageMagica é considerada uma organização inovadora no sentido de ser uma idéia original, um novo projeto. A metodologia para promover a educação e a cidadania foi criada e desenvolvida pela ImageMagica que, após tê-la consolidado, visa difundi-la para a utilização por parte de outros *stakeholders* no Brasil e, futuramente, no exterior.

Podemos considerar que há na IMM práticas que podem ser associadas ao intra-empREENDEDORISMO. Citamos, como exemplo, o desenvolvimento e a utilização de um sistema integrado de gestão, percebido pelo presidente-fundador, como essencial para que haja ferramentas que possam auxiliar a otimização de recursos e a capacitação da equipe, assim como preparar a IMM para uma atuação internacional. O sistema integrado de gestão é considerado uma ferramenta que poderá auxiliar a replicação da metodologia utilizada, garantindo um padrão mínimo de atuação. Ciente da importância e da utilidade desse sistema e percebendo uma oportunidade de obtenção de recursos, André pretende comercializá-lo. Nesse contexto, a questão do sistema de gestão na IMM poderia ser, então, associada a práticas intra-empREENDEDORAS para otimização dos recursos e a criação de um novo negócio, mesmo que esse último não seja o objetivo principal da organização, pois não é entendido como um afastamento do foco principal, mas como uma forma de maximização do investimento realizado e de sustentabilidade, visto que pode gerar recursos tanto para as atividades sociais, quanto para manutenção da estrutura administrativa. Sendo assim, o fato de já existirem sistemas integrados de gestão para organizações com ou sem fins lucrativos poderia ser um fator legitimador da IMM em face dessas organizações, mas não implica, necessariamente, a existência de isomorfismo institucional.

Nota-se também que, embora a ImageMagica concentre-se em suas atividades relacionadas à sua missão, procura formas de melhor aproveitar o interesse e a capacitação dos participantes de suas atividades, dando encaminhamento profissional, seja na própria IMM ou em outras organizações por meio de sua intermediação. Essa iniciativa, mesmo que feita de modo informal, já se caracteriza como uma ampliação de sua atuação. Outros exemplos de ampliação do escopo de atuação, preservando-se o objetivo principal de promover o desenvolvimento pessoal e social e difundir uma metodologia comprovadamente eficaz, são:

- a) a capacitação de professores para a utilização da metodologia da “foto da lata”; e
- b) o curso profissionalizante para preparar jovens, capacitando-os a atuar no ramo de fotografia, tanto em termos técnicos, quanto em termos de postura profissional.



O estudo detalhado da atuação da IMM leva-nos a perceber que a Organização avalia as práticas adotadas por outras organizações e, com base em sua análise, identifica aquelas práticas possíveis de serem adotadas e aquelas que não considera adequadas para a aplicação no seu escopo de atividades. A IMM adota procedimentos existentes, mas, ao mesmo tempo, consegue agregar características diferenciadas, adaptando práticas empregadas e consagradas por outras organizações às suas necessidades. Como exemplo, podemos considerar a estratégia de busca de “Sócios mantenedores”, prática adotada por várias organizações, como um intra-empendedorismo no caso da IMM. O intra-empendedorismo estaria presente pela existência de um diferencial caracterizado pela capacitação e preparação dos sócios interessados para a utilização da metodologia da IMM, replicando o modelo em diferentes contextos. Além disso, a IMM procura empreender ações diferenciadas das existentes tanto para a captação quanto para a retenção dos “Sócios mantenedores”, pois considera que as estratégias usualmente utilizadas pelas organizações não são adequadas para seu tipo de atividade e para o real envolvimento das pessoas físicas com a missão da ONG. Nesse sentido poderíamos dizer que a adoção de práticas existentes no ambiente da IMM não seria decorrência exclusiva da incorporação de práticas isomórficas, mas também de uma preocupação em adotar práticas que pudessem ser adequadas à Organização, contribuindo para que a ONG se diferenciasse do “já existente”.

Há uma busca constante por novas atividades, com o intuito de melhor aproveitar os recursos da metodologia desenvolvida, de envolver diferentes públicos e de criar adaptações dos trabalhos realizados nas oficinas, de forma a poder utilizá-los como serviços geradores de recursos. No entanto, observa-se que a maior parte dessas iniciativas são desenvolvidas pelo próprio André, fundador da IMM, que também procura estimular a equipe para o desenvolvimento de novos empreendimentos. Na prática, embora perceba-se um esforço do presidente-fundador em estimular as pessoas a desenvolverem novas idéias, que não estejam focadas no objetivo principal da IMM, nota-se, também, que as iniciativas e as decisões ainda estão centralizadas na sua pessoa.

Além disso, mesmo identificando a necessidade de sustentabilidade, não ocorrem ações intensas e articuladas nesse sentido, talvez pelo forte envolvimento de todos com a atividade-fim – ações sociais no campo –, o que ofusca a necessidade percebida e não atendida.

A contraposição das características organizacionais da ImageMagica em relação às de uma organização empreendedora – reconhecidas como liberdade e autonomia de atuação; compartilhamento de informações e metas organizacionais; possibilidade da emergência de

formulações estratégicas; estímulo à aprendizagem; e apoio da hierarquia, no caso do presidente-fundador –, podem evidenciar a ocorrência de práticas empreendedoras. Nesse contexto citamos as seguintes:

- a) Compartilhamento de informações, da Visão e das definições estratégicas – poderíamos considerar como indicadores dessas características o compartilhamento das informações por meio do sistema de gestão, permitindo, inclusive, que as pessoas se beneficiem com as experiências de outras e a troca entre as equipes que atuam no campo. Outro indicador estaria no esforço de fazer com que todos participem do planejamento estratégico para 2005, de modo que possam entender as necessidades de sustentabilidade e contribuir com alternativas para aquisição e/ou otimização de recursos.
- b) Liberdade e autonomia – os colaboradores têm espaço para propor projetos e expressar opiniões e para influenciar decisões, independentemente da atuação no campo ou no suporte administrativo.
- c) Estímulo à aprendizagem – ocorre tanto por meios formais, como pela preparação para atuação no campo, reuniões, utilização das informações e experiências registradas no sistema. Outra evidência seria o estímulo para que as pessoas assumam responsabilidade por diferentes atividades, como, por exemplo, que os assistentes tenham a experiência de coordenar a realização de oficinas abertas.
- d) Apoio da hierarquia – estímulo à participação de todos, assim como a ações visando à melhoria contínua da metodologia desenvolvida e à ampliação da atuação, seja adaptando a metodologia a outras atividades ou públicos, seja capacitando *stakeholders* para a utilização da metodologia.

A ocorrência de intra-empendedorismo por toda a organização poderia ser vista como uma consequência das demais características organizacionais. Essas características no que se referem à atividade-fim, à promoção do desenvolvimento pessoal e social e à difusão da metodologia desenvolvida pela IMM possibilitam tanto melhorias nos programas existentes, quanto a criação e a implementação de novos programas como o curso profissionalizante e a preparação para professores. No que se referem às atividades relacionadas à obtenção de recursos, percebe-se um esforço, por parte do presidente-fundador, para que haja união de esforços e idéias em relação a essa questão, utilizando pontos fortes da IMM como metodologia, comprovação do resultado dos trabalhos, relacionamento, flexibilidade da organização para atender às demandas e ao reconhecimento legal.

Com base nessas evidências apresentadas, podemos inferir que a ImageMagica apresenta algumas das características descritas como favoráveis à ocorrência do intra-empreendedorismo, de acordo com a bibliografia pesquisada. Tal fato nos leva a concluir que, em teoria, a ImageMagica seria uma organização propensa à utilização do intra-empreendedorismo como um conjunto de práticas de gestão.

Algumas das práticas, que, no caso da IMM, associamos ao intra-empreendedorismo, podem influenciar a legitimação da Organização em face de atores externos, como fundações e institutos, uma vez que são identificadas por estes como a ocorrência de procedimentos e condutas em consonância com suas expectativas. Nesse sentido, a avaliação contínua das atividades e a possibilidade de comprovação dos resultados obtidos influenciam positivamente a legitimidade da IMM. Ou seja, o fato de “tomar emprestado” uma lógica de mercado – manifestada pela adoção de sistemas de gestão – e a consolidação de uma conduta profissional – expressa pela preocupação com a capacitação e a qualidade dos serviços prestados pela equipe – constituem ferramentas gerenciais que otimizam os recursos, visam à sustentabilidade e proporcionam legitimidade. Essas práticas já institucionalizadas são adotadas, em sua maioria, visando à otimização dos recursos e à manutenção e ao aprimoramento dos serviços prestados. Cumpre observar, no entanto, que, embora não sejam utilizadas como estratégia para legitimação, elas acabam por proporcioná-la, dadas as expectativas de uma parte dos *stakeholders*.

Nesse contexto de busca de fontes mais duradouras e diversificadas de recursos, poderíamos considerar que a IMM tem a possibilidade de, principalmente no contato com organizações com fins lucrativos, órgãos públicos e fundações e institutos, apresentar a inovação que representa a metodologia utilizada e os possíveis resultados a serem alcançados, assim como a divulgação de práticas que podem ser associadas ao intra-empreendedorismo, como as avaliações realizadas e os sistemas de gestão.

A análise do material empírico deste caso permitiu-nos identificar fatores importantes para a obtenção de legitimidade, não-associados a práticas intra-empendedoras. Um dos mais importantes refere-se à comprovação de legitimidade, entendida como a constituição legal da organização e atuação em conformidade com a lei, o que, para algumas fontes financiadoras, pode ser comprovado mediante o enquadramento na categoria de OSCIP (isomorfismo coercitivo).

Com base no depoimento dos entrevistados, poderíamos considerar que, em relação aos recursos provenientes dos governos e de institutos e fundações, fatores como a adoção de práticas de avaliação e de prestação de contas, assim como a comprovação da legalidade e a idoneidade da organização são os primeiros fatores a serem analisados pelas potenciais fontes financiadoras. Após a verificação desses aspectos, que podem influenciar a ocorrência do isomorfismo institucional, outros aspectos como a qualidade do trabalho em si e ações voltadas para a otimização de recursos e a melhoria contínua do serviço (e no caso da IMM, de sua metodologia) são então avaliados.

Outro fator importante, especialmente para a obtenção de recursos de organizações com fins lucrativos, diz respeito aos mecanismos que a ONG pode oferecer de legitimar a organização que objetiva o lucro, o que pode ocorrer, principalmente, por meio da utilização da mídia. Essa seria uma estratégia intra-empresarial da IMM, no sentido de utilizar relacionamentos e parcerias que ela possui (arranjos de seus recursos) para atrair recursos desse tipo de organização. Outra forma poderia ser a utilização da demonstração do resultado obtido – fotos e legendas – na estratégia de legitimação das organizações com fins lucrativos (em geral manifestada em suas políticas de comunicação institucional e em suas formas de governança). Neste caso, o sentido da legitimação seria dado da ONG para o mercado.

## **5 CONCLUSÃO**

Essa tese buscou desenvolver um referencial analítico que possibilitasse a identificação de aspectos gerenciais e estratégicos do intra-empendedorismo em organizações não-governamentais, associando elementos relacionados à obtenção e à otimização do uso de recursos, à consecução de objetivos e à imagem institucional. Ao longo desse processo evidenciou-se tanto a existência de práticas gerenciais relacionadas ao intra-empendedorismo, quanto ações visando à busca de legitimidade.

A elaboração de um referencial analítico preliminar, a partir do levantamento da teoria sobre os principais temas da tese – intra-empendedorismo e ONGs –, bem como a identificação dos aspectos que poderiam ser associados ao intra-empendedorismo em ONGs, mostrou-se fundamental para a orientação da pesquisa empírica.

Os esforços empreendidos para a contraposição do referencial preliminar às análises da pesquisa empírica possibilitaram o refinamento desse referencial, assim como, um maior adensamento do conhecimento sobre os principais temas da tese.

### **5.1 Refinamento e considerações em relação ao referencial analítico**

A contraposição entre o referencial teórico preliminar, voltado para os aspectos relacionados ao intra-empendedorismo em ONGs e as evidências empíricas levantadas pelos estudos de casos, conduziriam ao refinamento do referencial. Nesse processo tivemos aspectos identificados na pesquisa exploratória que complementaram o referencial e, do mesmo modo, aspectos levantados no referencial teórico que não foram verificados nos estudos de casos.

#### **5.1.1 Refinamento do referencial analítico**

- a) No conjunto de pontos relativos às parcerias e redes, verificou-se nas análises empíricas que as parcerias desenvolvidas buscam, além de complementariedade de competências, sinergias operacionais, visando o compartilhamento de uma ou várias etapas de atividades de suporte (exemplo: ganhos de escala na atividade de compras/suprimentos). Como característica do intra-empendedorismo, as sinergias operacionais se prestariam tanto a práticas associadas à otimização de recursos, uma

vez que teriam como finalidade ganhos de escala, quanto a práticas associadas à legitimidade, na medida em que evidenciariam parcerias estratégicas.

Dessa forma, a sinergia operacional seria uma componente adicional ao quadro teórico preliminar voltado para o delineamento das características do intra-empendedorismo em ONGs

No caso das ONGs analisadas, não identificamos a realização de parcerias como uma estratégia de legitimação. Poderíamos indagar se esse tipo de estratégia ocorreria em ONGs que tivessem maior relacionamento com organizações com fins lucrativos. Apesar de não termos identificado essa característica, poderíamos inferir que a realização desse tipo de parceria traria legitimidade à ONG parceira.

- b) Ratificando nosso referencial preliminar, observamos nos estudos de casos, a existência da preocupação com a capacitação da equipe tanto em relação à atividade-fim, quanto visando à otimização de recursos. Além disso, as duas organizações mencionaram a necessidade de profissionalização ou especialização em algumas atividades, tomando o cuidado para não descaracterizar os valores e os objetivos da organização.

Em relação à estratégia de legitimação não associada ao intra-empendedorismo, não constatamos a contratação de profissionais e consultorias e a atuação de *Big Shots* para a obtenção de legitimidade via isomorfismo institucional. Apesar de não termos identificado essas características consideramo-las válidas para o referencial de análise de futuras pesquisas.

- c) A análise em profundidade dos estudos de casos evidenciou a necessidade da passagem do processo de participação na tomada de decisão, de uma presença tácita no referencial preliminar para uma citação explícita no referencial de análise.
- d) No caso das ONGs analisadas, a existência de ações associadas ao intra-empendedorismo poderia ser verificada mediante a adoção de práticas como:
  - planejamento estratégico - uma vez que esse visa o alinhamento dos colaboradores, a melhor utilização dos recursos e a orientação das atividades. Apesar de o planejamento estratégico ser uma prática usual em organizações de outros setores, não evidenciamos sua ocorrência como uma estratégia de legitimação;

- padronização ou unificação, e sistematização de processos e atividades - identificados nas duas ONGs pesquisadas, com o objetivo de melhoria da qualidade das atividades-fim e dos processos internos, preparação da equipe e otimização de recursos;
  - utilização de sistemas de gestão, possibilitando a disseminação do conhecimento e a participação de todos com a proposição de melhorias com base em processos já existentes.
- e) Poderíamos considerar imperativo a existência de práticas associadas a estratégias de legitimação, no que se refere às exigências legais, independentemente da titulação ou certificação obtida pela ONG, como exemplo, Utilidade Pública, Filantropia e a classificação como OSCIP. A obtenção desses certificados ou o enquadramento na categoria de OSCIP pressupõe que a ONG em questão está em conformidade com as exigências legais e possui algum tipo de prestação de contas, o que garantiria sua idoneidade.

Como resultado do refinamento do referencial teórico preliminar voltado aos aspectos relacionados ao intra-empendedorismo em ONGs, reformulamos o quadro resumo incorporando novas práticas e características, chegando à proposição do quadro final mostrado a seguir:

Práticas	Características do Intra-empendedorismo		Características de Legitimidade e Institucionalização
	Práticas associadas à obtenção e otimização de recursos Criação de novas áreas de atuação (novos negócios)	Práticas associadas à legitimação (adoção das “melhores práticas” e obtenção de recursos)	
1. Profissionalização	· Preparação e capacitação da equipe, visando otimização de recursos e melhoria contínua de práticas.	· Contratação de profissionais de mercado e de consultorias para a adoção de práticas e obtenção de legitimidade.	· Contratação de profissionais de mercado e de consultorias para a obtenção de legitimidade via isomorfismo institucional. · Atuação de “Big Shots” nas ONGs
2. Parcerias e redes	· Parcerias visando complementariedade de competências e sinergias operacionais	· Estratégias de busca de parcerias visando legitimidade.	· Parcerias como estratégia de legitimação e institucionalização.
3. Planejamento Estratégico	· Busca mobilização e o alinhamento da obtenção e aplicação de recursos, propiciando novos projetos ou o aprimoramento dos já existentes.	· O foco nas ações e projetos definidos facilita a prestação de contas e a avaliação da efetividade das ações empreendidas.	· Adoção do planejamento estratégico para a obtenção de legitimidade via isomorfismo.
4. Responsabilidade e transparência ( <i>Accountability</i> ) e informação		· Tecnologia de informação contribuindo para integração e capacitação de colaboradores. · Transparência interna e responsabilização dos gestores quanto a suas ações como intra-empendedorismo e legitimação.	· “Auditabilidade”, atendimento a normas e padrões pré-estabelecidos e critérios de validação, proporcionando maior legitimidade.
5. Práticas de atuação	· Padronização de atividades, como forma de melhor utilização dos recursos, criação de padrões de qualidade, e ações de melhorias.		· Adoção de práticas utilizadas por outras organizações, proporcionando legitimidade à organização adotante.
6. Participação no processo de tomada de decisão	· Exploração intensiva de oportunidades.	Diminuição da distância entre as funções operacionais e de tomadas de decisões; (convergência entre ações decisórias e de implementação)	· Adoção de práticas que proporcionam maior transparência no processo de tomada de decisão.

Quadro 10: Refinamento do referencial preliminar - Práticas intra-empendedoras em ONGs

Fonte: Elaboração nossa



### 5.1.2 Considerações

#### a) Intra-empendedorismo como estratégia de legitimação

- A pesquisa empírica realizada não identificou a ocorrência do intra-empendedorismo como um discurso ou uma estratégia na busca de legitimação. Poderíamos supor que tal fato seja consequência da presença pouco expressiva de empresas com fins lucrativos como fontes expressivas de financiamento. Nesse sentido, em havendo um aumento da presença dessas empresas como importantes e estáveis fontes de financiamento para as ONGs, o intra-empendedorismo tenderia a ser utilizado como estratégia de legitimação.
- A composição das fontes financiadoras, ou num sentido mais amplo, de recursos, também pode ter contribuído para que, nos casos estudados, a pressão por isomorfismo coercitivo tivesse sido atenuada. No caso do REFAZER, a principal fonte de recursos é composta por pessoas físicas, além da organização empreender atividades geradoras de recursos. As ONGs que têm como principal fonte de financiamento pessoas físicas, seja como contribuintes mensais (associados ou sócios), seja como doadoras esporádicas tendem a ter maior liberdade de atuação (BARROS, 2002 e HUDSON, 1999). No caso da ImageMagica, apesar de nos últimos anos as principais fontes terem sido a Prefeitura de São Paulo e a UNESCO, a exigência maior por parte dessas fontes refere-se à constituição legal, à idoneidade e a qualidade do trabalho realizado. Sendo assim, nesses casos, não se evidenciaria a ocorrência do intra-empendedorismo visando-se à legitimação.

Ainda se referindo à relação entre a necessidade de legitimação e as fontes de recursos, observamos que as ONGs analisadas estão buscando diversificar suas fontes, objetivando a sustentabilidade. A diversificação das fontes de financiamento também influenciam a liberdade de atuação e a adoção de práticas via isomorfismo. Essa verificação vai ao encontro da hipótese de POWELL e DiMAGGIO (1991) apresentada anteriormente: quanto mais centralizado for o suprimento de recursos de uma organização, maior será a mudança isomórfica realizada, para que se assemelhe às organizações das quais depende para obtenção de recursos (isomorfismo coercitivo).

#### b) Intra-empendedorismo e isomorfismo institucional

- Poderíamos relacionar o intra-empendedorismo com isomorfismo institucional, ao considerarmos que as ONGs atuam em ambientes institucionais, mas, ao mesmo

tempo, precisariam buscar elementos técnicos para a garantia da sua sustentabilidade. Nesse sentido, o intra-empendedorismo poderia auxiliar as ONGs a obter maior eficácia na utilização ou obtenção de recursos por meio da adoção de práticas inéditas ou já existentes. No entanto, poderiam existir situações em que as ONGs adotariam o intra-empendedorismo como uma forma de minizar riscos, incrementar e aumentar a autodefesa frente a problemas para os quais ainda não existem soluções próprias – isomorfismo (CARVALHO e VIEIRA, 2003). Nesse sentido, uma argumentação possível seria que o isomorfismo tangenciaria o intra-empendedorismo.

Por outro lado, dado que o ambiente das ONGs é considerado um ambiente institucionalizado, elas deveriam buscar a legitimação por meio da adoção de práticas, procedimentos e rituais institucionalizados. Assim, ao conformarem-se às normas e aos requisitos gerados pelas pressões ambientais obteriam apoio e legitimação. Nesse sentido, uma possível análise seria considerar o isomorfismo institucional não como uma ação associada ao intra-empendedorismo, mas à difusão de práticas em um ambiente (campo organizacional).

## **5.2 Limitações dos resultados da tese e implicações para pesquisas futuras**

O referencial de análise da ocorrência do intra-empendedorismo em ONGs elaborado nessa tese, corresponde a um esforço de identificação do intra-empendedorismo como um conjunto de práticas de gestão e como uma estratégia de legitimação, em um contexto ainda não suficientemente explorado e com a existência de divergências em relação a conceitualização ou caracterização das ONGs. Esse esforço compreendeu a análise de duas organizações não-governamentais de modo a aprofundar o conhecimento da realidade das ONGs.

Nesse trabalho, buscou-se sempre a objetividade, tanto na fase de considerações, montagem e estruturação do referencial analítico, como , principalmente, por ocasião dos estudos de casos. Estes, por suas características próprias, ensejam uma parcela de subjetividade, que, contudo, buscamos torná-la contida em limites mínimos.

Apesar de considerarmos ter contribuído para a melhor compreensão do tema a que nos propusemos aprofundar, o referencial analítico ainda se encontra em um nível de abstração que torna difícil uma validação empírica mais rigorosa. Além disso, mesmo nos atendo à

lógica e ao rigor metodológicos no aprofundamento do conhecimento do tema, pode-se reconhecer a existência de algumas lacunas que deverão ser preenchidas por trabalhos futuros que igualmente se proponham a colaborar para a ampliação do campo de análise sobre o tema da tese e temas correlatos.

Dessa forma, apresentamos algumas sugestões de estudos que poderiam contribuir para a melhor compreensão dos temas abordados.

- a) Buscar identificar a influência do fundador da organização na dinâmica referente ao intra-empendedorismo em ONGs.
- b) Verificar, via estudos exploratórios, o impacto legitimador e a alavancagem de obtenção de recursos pela ação de organizações que tenham em seus quadros profissionais de reconhecida notoriedade (*Big Shots*).
- c) Investigar as mudanças nas características intra-empreendedoras de ONGs, decorrentes da presença preponderante de recursos oriundos de organizações do mercado.
- d) Estudar a influência do tamanho das ONGs – definido pelo número de colaboradores remunerados – no seu processo de legitimação e na sua dinâmica intra-empreendedora.
- e) Avaliar a intensidade da ocorrência de práticas associadas ao intra-empendedorismo em ONGs em função do seu tempo de atuação e de seu público atendido.

Muito do que se tem debatido sobre ONGs mostra-se ainda incipiente, dado o dinamismo e a importância do tema. Buscou-se assim, por meio desse trabalho, contribuir para uma melhor compreensão das práticas e estratégias das ONGs e lançar as bases para posteriores aprofundamentos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Mario Aquino. *Terceiro Setor: dialogismo polêmico*. 2002a. 348p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2002.

ALVES, Mario Aquino. Terceiro Setor: as origens do conceito. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., Salvador, 2002b. *Anais ...* Salvador: ANPAD, 2002.

ALVES, Mario Aquino. Organizações do terceiro setor e sua(s) racionalidade(s). In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., Salvador, 2002c. *Anais ...* Salvador: ANPAD, 2002.

ÂNGELO, Eduardo Bom. *Empreendedor Corporativo*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003, 250p.

ANDRADE, Roberto Paulo César de. Considerações de Fim de século. In: IOSCHPE, Evelyn Berg. *3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997, p. 73 – 80.

ARAUJO, Eduardo Borba de. Entrepreneurship e Intrapreneurship: uma trajetória literária de 1979 a 1988. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 28, n. 4, p. 67-76, out./ dez. 1988.

ARMANI, Domingos. *Breve Mapa do Contexto das ONGs Brasileiras*, [199-]. Disponível em: <<http://www.abong.org.br>>. Acesso em 30 out.2004.

Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais – ABONG. Disponibilizado em: <<http://www.abong.org.br>>. Acesso em 09 set. 2004 e 12 out. 2004

ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS; MCKINSEY & COMPANY, INC. *Empreendimentos sociais sustentáveis: como elaborar planos de negócio para organizações sociais*. São Paulo: Peirópolis, 2001, 142p.

BARNEY, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v.17, n.1, p. 99 – 120, 1991.

BARRINGER, Bruce R.; BLUEDORN, Allen C. The Relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 20, n.5, p. 421-444, May 1999.

BARROS, Marcos. Uma Proposta de Tipologia Organizacional Comparada das Organizações Não-Governamentais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE

PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., Salvador, 2002. *Anais ...* Salvador: ANPAD, 2002.

BIGNETTI, Luiz Paulo. A relação entre ações estratégicas e práticas de inovação: o caso de uma empresa intensiva em conhecimento. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., Rio de Janeiro, 2000. *Anais ...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

BIGNETTI, Luiz Paulo. O Processo de Inovação em Empresas Intensivas em Conhecimento. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., Campinas, 2001. *Anais ...* Campinas: ANPAD, 2001.

BILLIS, David. *Organising public and voluntary agencies*. Londres: Routledge, 1993, 253p.

BILLIS, David; HARRIS, Margaret. *Voluntary Agencies – challenges of organisation and management*. Londres: MacMillan Press Ltd, 1996, 255p.

BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel F. *Dominando os Desafios do Empreendedor*. São Paulo: Makron Books, 2001. (cap.1, pp. 1 – 17, cap. 2, pp. 19 – 53, cap. 9, pp. 265 – 294).

BLANC, George. *A Análise Estratégica*. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2004 (material didático distribuído).

BONOMA, Thomas V. Case Research in Marketing: opportunities, problems and a process. *Journal of Marketing Research*, Chicago, v.22, n.2, p. 199-208, May 1985.

BRINGHENTI, C.; LAPOLLI, E. M.; FRIEDLAENDER, G. M. S. "Preparando-se para Empreender". 2002. Disponível em: <<http://www.ene.ufsc.br>>. Acesso em 15.10.04

BURGELMAN, Robert A. Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: insights from a process study. *Management Science*, Maryland, v. 29, n. 12, p. 1349-1364, Dec. 1983a.

BURGELMAN, Robert A. A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and de Concept of Strategy. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 8, n. 1, p. 61 – 70, January, 1983b.

BURGELMAN, Robert A. Designs for corporate entrepreneurship in established firms. *California Management Review*, v. 26, n. 3., p. 154-166, Spring, 1984.

COELHO, Simone de Castro Tavares. *Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos*. 2ª ed. São Paulo: Editora Senac, 2002, 223p.

CAMARGO, Mariângela Franco de; SUZUKI, Fabiana Mayumi; UEDA, Mery; SAKIMA, Ricardo Yuzo; GHABRIL, Alexandre Nabil. *Gestão do Terceiro Setor no Brasil*, São Paulo: Editora Futura, 2001, 203 p.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira; BARINI FILHO, Ulrico, A abordagem cognitiva na formação da competência empreendedora: o caso da Odebrecht. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., Atibaia, 2003. *Anais ... Atibaia*: ANPAD, 2003

CARRIER, Camille. Intrapreneurship in small businesses: an exploratory study, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Oxford, v. 21, n. 1, Fall 1996.

CARVALHO, Cristina Amélia Pereira de. A transformação organizacional das ONGs no Brasil; um processo de isomorfismo com as ONGs do Norte. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 1., Curitiba, 2000. *Anais ... Curitiba*: ANPAD, 2000.

CARVALHO, Cristina Amélia Pereira de; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. *Organizações, Cultura e Desenvolvimento Local*: a agenda de pesquisa do observatório da realidade organizacional. Recife: Editora Universitária UFPE, 2003a, 366p.

CARVALHO, Cristina Amélia Pereira de; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. *Organizações, Instituições e Poder no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003b, 321p.

CARVALHO, Cristina Amélia Pereira de; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; LOPES, Fernando, Dias. Contribuições da Perspectiva Institucional para Análise das Organizações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, Foz do Iguaçu, 1999. *Anais ... Foz do Iguaçu*: ANPAD, 1999.

CARVALHO Jr, José Mário de; De NARDI, Luiz Henrique; ZAWISLAK, Paulo Antonio; SILVA, Karen Menger da. Estratégia de Inovação – O Caso da Muri Linhas de Montagem. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., Atibaia, 2003. *Anais ... Atibaia*: ANPAD, 2003.

CAVENGUI, L. Estadão Oeste, (2004, janeiro 2). [Especial]. *O Estado de São Paulo*, p. 8.

COHEN, Allan R. Mainstream Corporate Entrepreneurship: Leadership at every level of organization. *Babson Entrepreneurial Review*, Wellesley, p. 5-15, October 2002.

COSTA, Luciana. *A Gestão do Terceiro Setor*, (Dezembro 2004). Disponível em: <<http://www.abong.org.br>>. Acesso em: 05 jan. 2005.

COZZI, Afonso Otávio; ARRUDA, Carlos. *Desenvolvendo a Capacidade Empreendedora de uma Organização*. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2004 (Caderno de Idéias CI0408/2004).

CUNNINGHAM, J. Barton; LISCHERON, Joe. Defining Entrepreneurship, *Journal of Small Business Management*, n. 45, 12 p., January 1991, Disponível em: <<https://portal.london.edu/http://neptune.london.edu:>>. Acesso em: 19 set. 2004. (portal restrito à comunidade acadêmica da London Business School).

DACIN, M. Tina. Isomorphism in context: the power and prescription of institutional norms. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, v.40, n.1, p. 46-81, February 1997.

D'AVENI, Richard A. Hipercompetição: estratégia para dominar a dinâmica do mercado. Rio de Janeiro:Campus, 1995. (cap. 1, pp. 3 – 35, cap. 2, pp. 37 – 82).

DIAS, Cecília de Melo; RODRIGUES, Rezilda. Avaliação de Impacto nas Organizações do Terceiro Setor: uma Abordagem baseada na Teoria dos Stakeholders. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., Recife, 2002. *Anais ...* Recife: ANPAD, 2002.

DiMAGGIO, Paul e ANHEIER, Helmut. The sociology of nonprofit organizations and sector. *Annual Review of Sociology*, Palo Alto, v.16, n.1, p. 137-159, 1990.

DINIZ, João Helder A. S.; MATTOS, Pedro Lincoln C. L. Organizações não governamentais e gestão estratégica: desfiguração de seu caráter institucional original? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO 26., Salvador, 2002. *Anais ...* Salvador: ANPAD, 2002.

DOH, Jonathan P.; PEARCE, John A. Corporate Entrepreneurship and Real Options in Transitional Policy Environments: Theory Development. *Journal of Management Studies*, Oxford, v. 41, n. 4, p. 645 – 664, June 2004.

DOLABELA, Fernando. *Oficina do Empreendedor*. 6. ed. São Paulo:Editora Cultura, 1999, 275p.

DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo*: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001. (cap.1, pp. 15 – 18, cap. 2, pp. 19 – 48, cap. 3, pp. 49 – 70, cap. 10, pp. 230 – 233).

DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo Corporativo*: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. Rio de Janeiro:Elsevier, 2003, 183p.

DOUTORES DA ALEGRIA. Disponibilizado em: <<http://www.doutoresdaalegria.org.br>>. Acesso em 21 dez. 2004

DRUCKER, Peter F. *Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos: princípios e práticas*. Tradução: Nivaldo Montingeli Jr. São Paulo: Editora Pioneira Thomson Learning, 2001, 166p.

DRUCKER, Peter F. *Inovação e Espírito Empreendedor: práticas e princípios*. 2. ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora. 1987, 378p.

DRUCKER, Peter F. The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, Boston, v. 76, n. 6, p. 149 - 155, Nov./Dec. 1998.

DUFLOTH, Simone Cristina. Informações do ambiente externo em organizações do terceiro Setor: estudos e aplicações das configurações em rede no campo da ciência da informação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO 27., Atibaia, 2003, *Anais ...* Atibaia: ANPAD, 2003.

EISENHARDT, Kathleen M. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FARRELL, Larry C. *Entrepreneurship* - fundamento das organizações empreendedoras: técnicas que as tornam competitivas. São Paulo: Atlas, 1993, 240 p.

FERNANDES, Rubem César. *Privado porém Público* – o Terceiro Setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994, 156p. .

FERNANDES, Rubem César. O que é Terceiro Setor? In: IOSCHPE, Evelyn Berg. 3º *Setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997, p. 25 – 33.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 05-28, abril/junho 1999.

FISCHER, Rosa Maria. Gestão de pessoas nas organizações do Terceiro Setor. In: VOLTOLINI, Ricardo. *Terceiro Setor: planejamento e organização*. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2004, p. 77 – 101.

FRY, Art. The Post-It Note: an intrapreneurial success. *S.A.M. Advanced Management Journal*, Cincinnati, v. 52, n. 3, p. 4-9, Summer 1987.

FULOP, Liz. Middle Managers: victims or vanguard of the entrepreneurial movement?. *Journal of Management Studies*, Oxford, v. 28, n. 1, p. 25-44, January 1991.



Funding Stronger Nonprofits. *Association Management*, Washington D.C., v. 52, n. 7, p. 24, July 2000.

GALBRAITH, Jay R. Designing the Innovating Organization. *Organizational Dynamics*, v. 10, n. 3, p. 5-25, Winter 1982.

GARTNER, William B. "Who is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question. *American Journal of Small Business*, p. 11-32, Spring 1988.

GARVIN, Davis A. Building a Learning Organization. *Havard Business Review*, Boston, v. 7, n. 1-2, p. 78-91, July/Aug 1993.

GUIMARÃES, Liliane de Oliveira. *A experiência universitária norte-americana na formação de empreendedores*. 2002. 313f. Tese de Doutorado em Administração de Empresas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2002.

GUTH, William, D.; GINSBERG, Ari. Guest Editors' introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 11, edição especial, p. 5-15, Summer 1990.

GUTERRES, Izabel Cristina; PINHEIRO, Ivan Antonio. Talentos Empreendedores: a prática confirmando a teoria ou uma prática sem teoria. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., Atibaia, 2003. *Anais ... Atibaia: ANPAD*, 2003.

HAMEL, Jacques. *Case Study Methods*. Newbury Park: Sage Publications, 1993, 77p.

HERRON, Lanny. Cultivating Corporate Entrepreneur. *Human Resource Planning*, New York, v. 15, n. 4, p.3-14, 1992.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. *Empreendedorismo*. 5.ed., Porto Alegre: Bookman, 2004. (cap. 1, pp. 23 – 50, cap. 2, pp. 51 – 73, cap. 3, pp. 74 – 93, cap. 4, pp. 94 – 158).

HORNSBY, Jeffrey S.; NAFFZIGER, DOUGLAS W. An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Oxford, v. 17, n. 2, Winter 1992.

HORNSBY, Jeffrey S.; KURATKO, Donald F.; MONTAGNO, Ray V. Perception of Internal Factors for Corporate Entrepreneurship: a Comparison of Canadian and U.S. Managers. *Entrepreneurship Theory & Practice*, Oxford, v.24, n.2, p. 9 – 24, Winter 1999.

HUDSON, Mike. *Administrando Organizações do Terceiro Setor – o desafio de administrar sem receita*. São Paulo: Makron Books, 1999, 309p.

IMAGEMAGICA. Disponibilizado em: <<http://imagemagica.org.br>>. Acesso em out. e nov. 2004.

INSITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. *As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil 2002*. Rio de Janeiro, 2004. Disponibilizado em: <http://www.ibie.org.br>. Acesso em: 20 dez 2004

IOSCHPE, Evelyn Berg. *3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997, 155p.

KANTER, Rosabeth Moss. From Spare Change to Real Change. *Harvard Business Review*, Boston, v.77, n.3, p.122-132, May/June 1999.

KANTER, Rosabeth Moss; KAO, John; WIERSEMA, Fred. *Innovation: breakthrough thinking at 3M, DuPont, DE, Pfizer and Rubbermaid*. New York: Harper Business, 1997. (cap. 1, "The Editors on Innovation", pp. 3 – 43).

KARAWJCZYK, Tâmara Cecília; SILVA, Casturina Jaíra da; OLIVEIRA, Maíra Felistoffa de; MOMBACH, Patrícia. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., Rio de Janeiro, 2000. *Anais ...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

KATZENBACH, Jon R.; SMITH, Douglas K. The discipline of teams. *Harvard Business Review*, Boston, v. 71, n. 2, p. 111-120, Mar./Apr. 1993.

KIMBERLY, John R. Issues in initiation, innovation and institutionalization. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, v.22, n.3, p. 437-457, September 1979.

KISIL, Marcos. Organização social e desenvolvimento sustentável: projetos de base comunitária. In: IOSCHPE, Evelyn Berg. *3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997, p. 131 -135.

KURATKO, Donald F.; MONTAGNO, Ray V.; HORNSBY, Jeffrey S. Developing an intrapreneurial assessment instrument for effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 11, edição especial, p. 49-58, Summer 1990.

KURATKO, Donald F.; HORNSBY, Jeffrey S.; NAFFZIGE, Douglas W.; MONTAGNO, Ray V. Implement Entrepreneurial Thinking in Established Organization. *S.A.M. Advanced Management Journal*, Cincinnati, v. 58, n. 1, p. 28-39, Winter 1993.

KURATKO, Donald F.; HODGETTS, Richards M. *Entrepreneurship – A Contemporary Approach*. 4. ed, Orlando: The Dryden Press, 1998. (cap. 1, pp. 4 – 28, cap. 2, pp. 29 – 52).

KURATKO, Donald F.; IRELAND, R. Duane; HORNSBY, Jeffrey S. Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy. *Academy of Management Executive*, Briarcliff Manor, v. 15, n. 4, p. 60-72, November 2001.

LANDIM, Leilah. *Notas para um perfil das ONGs*. 1996. Disponível em <<http://www.abong.org.br>>. Acesso em: 30 set 2004.

LANT, Thereza K.; MEZIAS, Stephen J. Managing Discontinuous Change: A simulation study of organizational learning and entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 11, edição especial, p. 147-179, Summer 1990.

LEITÃO, Jacqueline Silveira de Sá; GUIMARÃES, Tomás de Aquino; ROSAL, Mônica Aun de Azevedo. Metodologia de Diagnóstico de Clima Organizacional em Ambiente de Inovação Tecnológica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., Foz do Iguaçu, 1998. *Anais ... Foz do Iguaçu*: ANPAD, 1998.

LIBONI, Lara Bartocci; TAKAHASHI, Sergio. Análise Comparativa Baseada em Capacidades e Competências no Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos: Estudo de Caso em Empresas Brasileiras Líderes em Inovação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., Atibaia, 2003. *Anais ... Atibaia*: ANPAD, 2003.

LOMBARDI, Donald N. Intrapreneurial constituency management: a success profile for the 1990s. *Hospital Material Management*, v. 11, n. 4, p. 26-31, Quartely/May 1990.

LUCHSINGER, Vince; BAGBY, Ray D. Entrepreneurship and Intrapreneurship: behaviors, comparisons, and contrasts. *S.A.M. Advanced Management Journal*, Cincinnati, v. 52, n.3, p. 10-13, Summer 1987.

MAGUIRE, Steve; HARDY, Cynthia e LAWRENCE, Thomas B. Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, v. 47, n.5, p. 657-679, October 2004.

MAINES, David R.; SUGRUE, Noreen M.; KATOVICH, Michael A. The Sociological Import of G. H. Mead's Theory of the Past. *American Sociological Review*, Washington DC, v. 48, n. 3, 161-173, April 1983.

MANZ, Charles C.; SIMS, Henry P. *Empresas sem chefes!* São Paulo: Makroon Books, 1996, 219p.

MARÇON, Denise; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Gestão das Organizações do Terceiro Setor: um repensar sobre as teorias organizacionais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., Campinas, 2001. *Anais ...* Campinas: ANPAD, 2001.

MARIOTTO, Fabio Luiz. Mobilizing Emergent Strategies. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMISNITRAÇÃO, 25., Campinas, 2001. *Anais ...* Campinas: ANPAD, 2001.

MARIOTTO, Fabio Luiz. Dissent and Emergence Reclaimed. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., Recife, 2002. *Anais ...* Recife: ANPAD, 2002

MARSAHLL, Tony F. Can we define the Voluntary Sector? In: BILLIS, David; HARRIS, Margaret. *Voluntary Agencies – challenges of organisation and management*. Londres:MacMillan Press Ltd, 1996, p. 45 - 60.

MARTINS, Michelle Diniz. A decisão organizacional no Terceiro Setor: em busca de especificidades. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., Foz do Iguaçu, 1999. *Anais ...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

MATTAR, Maria Eduarda. *Mais organizações, mais dados*. Disponível em: <<http://www.rits.org.br>>. Acesso em 29 de Dezembro de 2004.

MCCRIMMON, MITCH. *Unleash The Entrepreneur Within*: How to make everyone an entrepreneur and stay efficient. 1.ed. Londres: Pitman publishing, 1995, 261.p

MCMILLAN, Ian C., GEORGE, Robin. Corporate Venturing: challenges for senior managers. *The Journal of Business Strategy*, Boston, v. 5,n. 3, p. 34-43, Winter 1985.

MCGINNIS, Michael A., VERNEY, Thomas P. Innovation Management and Intrapreneurship. *S.A.M. Advanced Management Journal*, Cincinnati, v. 52, n. 3, p. 19 - 23, Summer 1987.

MEIRA, Leda Christina de Castro; ROCHA, Georges Souto. Modelos de gestão de ONGs ambientalistas: um estudo comparativo em três organizações brasileiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINSITRAÇÃO, 27., Atibaia, 2003. *Anais ...* Atibaia: ANPAD, 2003.

MENDES, Luiz Carlos. Visitando o “Terceiro Setor” (ou parte dele). Texto para discussão nº 647. Instituto de Pesquisa Econômica (IPEA), Brasília, maio, 1999, 66p.

MENDES, Luiz Carlos. Estratégias das ONGs para a virada do milênio: FASE, CEDAC e IBASE redefinem a força motriz e apostam em novas estruturas orgânicas e funcionais. In:

ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21., Rio das Pedras, 1997. *Anais ...* Rio das Pedras: ANPAD, 1997.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: POWELL, Walter W; DiMAGGIO, Paul. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1991, p. 41 – 62.

MILLES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael. *Qualitative Data Analysis – an expanded sourcebook*. 2 ed., Thousand Oaks: Sage Publications, 1994, 338 p.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. *Lei nº 9790 de 23 de Março de 1999*. Disponível em: <<http://www.mj.gov.br/snj/legislacao.htm>>. Acesso em: 20 out 2004.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *O Processo da Estratégia*. 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001. (cap. 9, pp. 229 – 248, cap. 12, pp. 291 314, cap. 15, pp. 361 – 383).

MITCHELL, Ronald K.; BUSENITZ, Lowell; LANT, Theresa; McDOUGALL, Patrícia P.; MORSE, Eric A.; SMITH. J. Brock. Toward a Theory of Entrepreneurial Cognition: Rethinking the People Side of Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Oxford, p. 93- 104, Winter 2002.

MONTE, Tália Correia. Parcerias entre ONGs e empresas: uma relação de poder camuflada. In: CARVALHO, Cristina Amélia e VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. *Organizações, Cultura e Desenvolvimento Local: a Agenda de Pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional*. Recife: Editora Universitária UFPE, 2003, p. 255 – 273.

MORGAN, Gareth. *Creative Organization Theory*. 1.ed. London:SAGE Publications, 1989. (cap. 49, pp. 143 – 149).

MOSCOVICI, Fela. *Equipes Dão Certo - a multiplicação do talento humano*. 2.ed. Rio de Janeiro: José Olympio Editora S.A., 1994, 240p.

NERA, L. Sinapse. (2004, Novembro 30). [Especial]. *Folha de São Paulo*. Pp 10-12.

NIELSEN, Richard P.; PETERS, Michael P.; HISRICH, Robert D. Intrapreneurship strategy for internal markets – corporate, non-profit and government institution cases, *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 6, n. 2, p. 181-189, 1985.

NEVIS, Edwin C.; DIBELLA, Anthony J.; GOULD, Janet M. Understanding Organizations as Learning Systems. *Sloan Management Review*, Cambridge, v.36, n.2 p. 73-85, Winter 1995.

NICHOLAS, Ted. *Secrets of Entrepreneurial Leadership*. 1.ed., Chicago: Enterprise Dearborn, 1993. 149p.

NUMAGAMI, Tsuyoshi. The Infeasibility of Invariant Laws in Management Studies: a reflective dialogue in defense of case studies. *Organization Science*, Maryland, v.9, n.1, p. 2-15, Jan./Feb. 1998.

OLIVEIRA, Miguel Darcy de. A 'invenção das ONGs' – o tempo do 'serviço invisível', de costas para o Estado'. Disponível em : <<http://www.rits.org.br>>. Acesso em 12 out. 2004.

OLIVER, Christine. Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review*, v.16, n.1, p. 145 – 179, 1991.

ONGs no Brasil: perfil das associadas à ABONG – Principais resultados da pesquisa realizada entre agosto e novembro de 2001. Disponível em: <<http://www.abong.org.br>>. Acesso em 10 out 2004.

O'REILLY, Charles A. e TUSHMAN, Michael. Ambidextrous Organization, *Harvard Business Review*, Boston, v.82, n.4, p. 74 – 81, April 2004.

OSBORNE, Stephen P.; FLYNN, Norman. Managing the Innovative Capacity of Voluntary and Non-Profit Organizations in the Provision of Public Services. *Public Money & Management*, Oxford, v. 17. n. 4, p. 31 – 39, Oct. 1997.

PADOVANI, Daniela Wemecke. *Inovações no Novo Código Civil*. Revista Integração, São Paulo, ano VI, n. 33, dezembro de 2003. Disponível em: <<http://integracao.fgvsp.br>>. Acesso em: 11 nov. 2004.

PAIVA JUNIOR, Fernando Gomes de; LEÃO, André Luiz Maranhão de Souza; MELLO, Sergio C. Benício de. Competências Empreendedoras em Comportamentos de Dirigentes Socialmente Reconhecido. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., Atibaia, 2003. *Anais ...Atibaia*, ANPAD, 2003.

PEREIRA FILHO, João Lins. *Inovação e Criatividade em Organizações Brasileiras*: um estudo piloto de casos nacionais. 1996, 157f. Dissertação para o Curso de Mestrado em Administração de Empresas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1996.

PINCHOT, Gifford. *Intrapreneuring* : Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. 1. ed. São Paulo: Harbra, 1989. 312.p.

PINCHOT, Gifford e PELLMAN, Ron. *Intra-empreendimento na prática*: um guia de inovação nos negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, 199p.

POWELL, Walter W.; DiMAGGIO, Paul. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago:University of Chicago Press, 1991, 477p.

POWELL, Walter W. Expanding the Scope of Institutional Analysis. In: POWELL, Walter W; DiMAGGIO, Paul. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago:University of Chicago Press, 1991, p. 183 – 203.

PRADO JUNIOR, Sérgio Túlio. Reflexos do Desenvolvimento e da Estrutura do Campo da Estratégia de Negócios na Diferenciação entre Estratégias Emergentes e Estratégias Deliberadas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., Atibaia, 2003a. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003.

PRADO JUNIOR, Sérgio Túlio. Estratégias Emergentes: uma proposta de síntese conceitual. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 1., Curitiba, 2003b. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2003

Prêmio Bem Eficiente. Disponibilizado em <<http://www.melhores.org.br>>. Acesso em 13 out. 2004

QUANDT, Carlos Olavo; FERNANDES, Ana Cristina Coelho Barroso. Aplicação do conceito de Inteligência Competitiva e seu impacto no processo estratégico em organizações do Terceiro Setor. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., Atibaia, 2003. *Anais ...* Atibaia, ANPAD, 2003.

QUEIROZ, Marco. O planejamento estratégico e as organizações o Terceiro Setor. In: VOLTOLINI, Ricardo. *Terceiro Setor: planejamento e organização*. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2004, p. 35 – 58.

REFAZER - GRUPO DE APOIO À CRIANÇA E AO ADOLESCENTE. Disponibilizado em: <<http://www.refazer.org.br>>. Acesso em nov. e dez. 2004

REICH, Robert B. Entrepreneurship reconsidered: the team as hero. *Harvard Business Review*, Boston, v. 65, n. 3, p. 77-83, May/June 1987

REILLY, Bernard J.; DIANGELO Jr., Joseph A. Entrepreneurial Behavior in Large Organizations. *S.A.M. Advanced Management Journal*, Cincinnati, v. 52, n. 3, p. 24-31, Summer 1987.

RENASCER - SAÚDE CRIANÇA RENASCER. Disponível em: <<http://www.renascer.org.br>>. Acesso em 12 out. 2004.

RIFKIN, Jeremy. Identidade e natureza do Terceiro Setor. In: IOSCHPE, Evelyn Berg. *3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997, p. 12 – 23.

RITS – REDE DE INFORMAÇÕES PARA O TERCEIRO SETOR. Disponibilizado em: <<http://www.rits.org.br>>.

RODRIGUES, Andrea Leite. *Modelos de Gestão e Inovação Social em Organizações sem fins lucrativos*: um estudo comparativo de casos no Brasil e no Québec. 2004 (a). 220p. Tese de Doutorado em Administração de Empresas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004.

RODRIGUES, Andrea Leite. Configurações organizacionais em organizações sem fins lucrativos: reflexos para além da simples adoção de modelos. In: VOLTOLINI, Ricardo. *Terceiro Setor*: planejamento e organização. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2004, p. 121 – 140.

RODRIGUES, Andrea Leite. Desenvolvimento da governança em organizações sem fins lucrativos – proposições a partir do conceito de empreendedor coletivo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., Atibaia, 2003. *Anais ...* Atibaia: ANPAD, 2003.

ROESCH, Sylvia. Gestão de ONGs – rumo a uma agenda de pesquisas que contemple a sua diversidade. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., Salvador, 2002. *Anais ...* Salvador: ANPAD, 2002.

ROBINSON, MARK. The Ten Commandments of Intrapreneurs. *Management*, Nova Zelândia, v. 48, n. 11, p. 95-98, December 2001.

ROSS, Joel E. Intrapreneurship and corporate culture. *Industrial Management*, Norcross, v. 29, n. 1, p. 22-25, Jan./Feb. 1987.

RULE, Erik G.; IRWIN, Donald W. Fostering Intrapreneurship: The New Competitive Edge. *The Journal of Business Strategy*, Boston, v. 9, n. 3, p. 44-47, May/June 1988.

SALAMON, Lester. The Rise of the Nonprofit Sector. *Foreign Affairs*, New York, v.73, n.4, p.109-122, Jul/Aug 1994.

SALAMON, Lester. Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor. In: IOSCHPE, Evelyn Berg. *3º Setor*: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997, p. 89 – 111.

SALAMON, Lester; Anheier, Helmut. K. *Defining the non profit sector*. A cross national analysis. Manchester: Manchester University Press; 1997, (parte I, p. 1 – 100).



SALVATORE, Vilu. A racionalidade do Terceiro Setor. In: VOLTOLINI, Ricardo. *Terceiro Setor: planejamento e organização*. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2004, p. 17 – 34.

Saúde Criança Renascer - RENASCER. Disponível em: <<http://www.renascere.org.br>>. Acesso em 12 out. 2004

SCHENDEL, Dan. Introduction to the special issue on corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 11, edição especial, p. 1-3, Summer 1990.

SCHINDLER, Anamaria e NAIGEBORIN, Vivianne. Empreendedorismo social e desenvolvimento. In: VOLTOLINI, Ricardo. *Terceiro Setor: planejamento e organização*. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2004, p. 169-192.

SCHUMPETER, Joseph. A. *Teoria do Desenvolvimento Econômico*, 3ª edição, São Paulo: Editora Nova Cultura Ltda. 1988, 168 p.

SCOTT, Richard W.; MEYER, John W. In: POWELL, Walter W; DiMAGGIO, Paul. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago:University of Chicago Press, 1991, p. 108 – 140.

SENGE, Peter. *A Quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. 12º ed. São Paulo: Editora Best Seller, 1990, 352p.

SEQUEIRA, Sandra V. *Intraempreendimentos: até onde as corporações podem expandir esta idéia*. 1997, 169f. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1997.

SHEFSKY, Lloyd E. *Entrepreneurs Are Made Not Born*. 1. ed. New York: McGraw-Hill, 1994. 210.p.

SILVA, Gustavo Madeiro da; SILVA, Sueli Goulart. Relação entre Fontes de Financiamento e Nível de Burocratização nas ONGs de Alagoas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., Recife, 2002. *Anais ...* Recife: ANPAD, 2002.

SMITH, David Horton. Four Sectors or Five? Retaining the Member-Benefit Sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 20, n. 2, p. 137-150, Summer 1991.

STAKE, Robert E. *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995, 175p.

SITKIN, S. B. Learning through failure: the strategy of small losses. *Research in Organizational Behavior*, Stanford, Connecticut, v. 14, p.231-266, 1991.

STEVENSON, Howard H.; JARILLO, José Carlos Mossi. A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, Chichester, v 11, edição especial, p. 17-27, Summer 1990.

STEVENSON, Howard H.; JARILLO, José Carlos Mossi. Preserving Entrepreneurship as Companies Grow. *The Journal of Business Strategy*, Boston, v. 7, n. 1, p. 10-23, Summer 1986.

STOPFORD, John M.; BADEN-FULLER, Charles W. Creating Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, v. 15, n. 7, p. 521-536, September 1994.

TACHIZAWA, Takeshy. *Organizações Não Governamentais e Terceiro Setor: criação de ONGs e estratégias de atuação*. São Paulo: Atlas, 2002, 302p.

TAVARES, Patrícia Cunha. Terceiro Setor; estrutura organizacional – classificações (in)adequadas? In: Encontro de Estudos Organizacionais, 1., Curitiba, 2000. *Anais ... Curitiba:ANPAD*, 2000.

TAYLOR, Marilyn. What are the Key Influences on the Work of Voluntary. Agencies? In: BILLIS, David; HARRIS, Margaret. *Voluntary Agencies – challenges of organisation and management*. Londres:MacMillan Press Ltd, 1996, p. 13 - 28.

TENÓRIO, Fernando G. *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais*. 8. ed., Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004, 130p.

THOMPSON, Andrés A. Do compromisso à eficiência? Os caminhos do Terceiro Setor na América Latina. In: IOSCHPE, Evelyn Berg. *3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997, p. 41 - 48

TOLBERT, Pamela S. e ZUCKER, Lynne G. A Institucionalização da Teoria Institucional. In: CLEGG, Stewart, HARDY, Cynthia e NORD, Walter. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, v.1, 1999, p 196-219.

TSOUKAS, Haridimos. The Validity of Idiographic Research Explanations. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v.14, n.4, p. 551-561, 1989.

VARGAS, Eduardo Raupp de. Estratégia e Inovação em Serviços. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., Salvador, 2002. *Anais ... Salvador: ANPAD*, 2002.

VESPER, Karl H. *New Venture Strategies*. rev.ed, New Jersey:Prentice Hall, 1990, 356p.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão e MISOCZKY, Maria Ceci. Instituições e poder: explorando a possibilidade de transferências conceituais. In: CARVALHO, Cristina Amélia e VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. *Organizações, Cultura e Desenvolvimento Local: a agenda de pesquisa do observatório da realidade organizacional*. Recife: Editora Universitária UFPE, 2003, p. 41-59.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; CARVALHO, Cristina Amélia Pereira de. *Organizações, Instituições e Poder no Brasil*. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2003, 319p.

VOLTOLINI, Ricardo. *Terceiro Setor: planejamento e gestão*. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2004, 223p.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre,: BOOKMAN, 2001, 205p.

ZAHRA, Shaker A. Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: the moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, v. 39, n. 6, p. 1713-1736, December 1996.

ZAHRA, Shaker A.; JENNINGS, Daniel F.; KURATKO, Donald F. The Antecedents and Consequences of Firm-Level Entrepreneurship: The State of the Field. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Oxford, p. 45-65, Winter 1999.

WERNECK, Felipe. *ONGs estão concentradas nas áreas mais ricas*. O Estado de São Paulo, São Paulo, 22 de outubro de 2001. Disponível em: <<http://www.rits.org.br>>. Acesso em: 11 out 2004.

WILSON, David. How do Voluntary Agencies Manage Organizational Change? In: Billes, David; HARRIS, Margaret. *Voluntary Agencies - Challenges of organization management*. London: MacMillan Press Ltd, 1966. p. 80-97.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A - ROTEIRO PARA PESQUISA EMPÍRICA

### 1 Informações institucionais

Nome da ONG: .....

Endereço: .....

Telefone: .....

Correio eletrônico (institucional): .....

*Site/Página web*: .....

Forma na qual a ONG está legalmente constituída: .....

Atuação: Local ( )    Municipal ( )    Estadual ( )    Nacional ( )    Internacional ( )

### 2 Estrutura

- Organograma
- Número total de membros da ONG – funcionários CLT, contratados/terceiros, voluntários (não inclui conselheiros).
- Número de funcionários registrados (CLT).
- Número de funcionários contratados – prestadores de serviços, autônomos (Não inclui serviço temporário).
- Número de voluntários.
- Número de estagiários.

### 3 Histórico

- Data da Fundação da ONG.
- Nome do(s) Fundador(es) (Os membros da ONG envolvidos desde o início de sua atividade; os pioneiros/Quem iniciou a ONG).
- Como e de quem surgiu a idéia ou iniciativa da criação da ONG?
- Quem participou da concepção e do desenvolvimento do projeto de criação da ONG?
- Houve alteração(ões) de nome desde a fundação? Se sim, quais foram os nomes?
- Data de estabelecimento da primeira sede e da sede atual, caso tenha havido mudança:
- Quais eram os objetivos da ONG no momento da fundação?
- Quais foram os principais aspectos que facilitaram a criação e o funcionamento da ONG?

- Quais foram as principais dificuldades encontradas para início do funcionamento da ONG?
- Houve ampliação do campo de atuação da ONG da época da sua criação até o momento? Se sim, qual foi a ampliação?
- Qual o foco atual do trabalho da ONG:  
(caracterização da população atendida, serviços prestados - produtos e serviços da organização. Projetos ou programas existentes, objetivo da atuação, número de pessoas ou famílias atendidas)
- A ONG já recebeu algum reconhecimento público oficial (prêmio, reportagem)?

#### **4 Visão, missão e objetivos:**

- Qual a Visão e a Missão da ONG?  
(Como orientação: Visão – seria o que se espera que a ONG seja no futuro. Missão – seria o por quê a ONG existe, qual o seu propósito, a razão de sua existência.)
- Quais são os objetivos e metas da ONG?: (indicadores do impacto social da atividade da ONG)?
- Quais são os principais parceiros da Organização?

#### **5 Fontes de financiamento**

Como as atividades da ONG são financiadas?

Como a ONG financia projetos ou programas?

Observações:

Fontes de Financiamento:

- Fonte Internacional: pública ou privada. Essa fonte se refere aos recursos provenientes do exterior, seja de governos, seja de organismos multilaterais ou instituições privadas.
- Fonte Pública Local: governos nacionais, estaduais ou municipais.
- Fonte Privada: refere-se aos recursos provenientes dos indivíduos (pessoa física), e de empresas e instituições (pessoa jurídica).
- Venda de produtos e/ou serviços: a venda de serviços refere-se à cobrança de tarifas pelos serviços prestados, relacionada à natureza e origem da organização. A venda de produtos pode ser referente á produtos fabricados pela própria organização ou por produtos para a organização, com o objetivo de obter recursos com a sua venda.

Em caso de ter como uma das fontes financiadoras empresas privadas:

- Que tipo de empresas se beneficiariam em associar sua marca às atividades da ONG?
- Quais seriam os fatores-chave para a tomada de decisão dessas empresas?
- Que exigências essas empresas fazem (se fazem) para financiarem as atividades?

Em caso de ter como uma das fontes financiadoras pessoas físicas:

- Quem são as pessoas dispostas a contribuir para projetos ou para a instituição? Qual o seu perfil?
- Que exigências essas pessoas fazem (se fazem) para financiarem as atividades?

Em caso de ter como uma das fontes financiadoras Institutos, Fundações e outras organizações doadoras:

- Que tipo de projetos apóiam?
- Que exigências possuem para apoiar projetos ou instituições?

Em caso de ter como uma das fontes financiadoras fontes públicas (governos, autarquias, etc.):

- Que tipo de projetos apóiam?
- Que exigências possuem para apoiar projetos ou instituições?

Em caso de ter como uma das fontes financiadoras a prestação de serviços ou a venda de produtos:

- Quais são os produtos e/ou serviços que fornecem recursos para a ONG?

Fontes Financiadoras e Concorrentes

- Que outras organizações solicitam apoio às mesmas fontes financiadoras que esta ONG? (Que organizações semelhantes têm acesso a esses financiadores)
- Que aspectos são ressaltados pelas pessoas jurídicas para apoiarem programas ou projetos?

Fontes Financiadoras e Públicos

- Que outros públicos influenciam nas decisões de doadores?
- Que tipo de apoio existe por parte de órgãos de governo?

### Fontes Financiadoras e a ONG

- Quem determina os procedimentos de captação de recursos?
- Como surgiram as idéias para a captação de recursos?
- Qual(is) a(s) estratégia(s) de comunicação utilizada(s) com as diferentes fontes financiadoras?
- A ONG utiliza-se de mensagens diferenciadas (ou ações de marketing diferentes ou diferentes canais de comunicação) para lidar com as diversas fontes financiadoras? Qual a melhor forma de abordar as fontes financiadoras? Existe algum canal claramente predominante?
- Quais ações de comunicação são adotadas para divulgação do(s) programa(s) da ONG?

### 6 Estrutura e processos organizacionais

- Como a ONG é administrada? (descrição de quem administra e como se tomam as decisões etc.)

Responsabilidades e atribuições:

- Quem toma as decisões e sobre quais assuntos? Como acontecem os processos de tomada de decisão? Quem participa?
  - Quem deve realizar quais atividades?
  - Quem deve acompanhar e controlar cada atividade?
  - Quais as relações entre os diferentes membros da organização?
- Existe a prática de realização de auditoria interna e/ou externa?  
 Sim, auditorias internas ( ) Sim, auditorias externas( ) Sim, auditorias interna e externa ( )  
 Se sim, como é (são) realizada(s)?
- Existem reuniões pré-agendadas? Quem participa de reuniões?
- Quais os critérios para o estabelecimento de parcerias?
- Há a realização de um planejamento estratégico? Se sim, quem participa da formulação da estratégia e do planejamento estratégico? Como a estratégia é passada para todos os membros da ONG?
- Como os beneficiários e a comunidade participam da definição e da execução do(s) projeto(s)?
- Como você avalia o grau de inovação proposto pela ONG, em comparação com ONGs com atividades similares que você conhece?
- Qual é a sua própria avaliação em relação aos resultados alcançados pela ONG?



## **7 Política de Recursos Humanos:**

- Quem participa da formulação da Política de Recursos Humanos?
- Como a Política de Recursos Humanos se articula com a missão e objetivos estratégicos?
- O que a organização valoriza nas pessoas para integrar seus quadros? Que habilidades, aptidões, conhecimentos, atitudes devem ser gerais a todos?
- Que procedimentos de recrutamento de profissionais a organização adota? / Há a realização de pesquisas de mercado na área de recursos humanos para manter-se atualizada quanto a patamares de remuneração, benefícios e necessidades de atualização profissional? Se sim, junto a que categorias de profissionais?
- O que será levado em consideração para a seleção (apresentação de Curriculum Vitae; entrevistas com o responsável direto pelo cargo a ser ocupado, outras pessoas; referências fornecidas por antigos empregadores etc)? / Que dimensões (comportamental, técnica, gerencial) dos candidatos deverão ser avaliadas na seleção?
- Como se dá a remuneração dos profissionais (plano de cargos e salários, tabela de remuneração, preço/hora, outros)?
- Quais as condições de trabalho dos profissionais? (horário de trabalho, compensação por horas além do expediente, por viagens a trabalho etc).
- Quem deve participar das decisões sobre prioridades de treinamento?

## **8 Controles - remanejamento - frequência - produtividade - Balanço Social**

- Que controles serão estabelecidos com relação ao cumprimento de objetivos e tarefas?
- Como será incentivado o crescimento profissional dentro da estrutura organizacional?
- A organização publica um Balanço Social anual, apresentando à sociedade sua contribuição, conforme expresso em sua Missão?

## **APÊNDICE B - ROTEIRO PARA PESQUISA EMPÍRICA: COMPLEMENTO PARA NOVAS ENTREVISTAS - REFAZER**

### **1 Perguntas introdutórias:**

- Como você tomou conhecimento da REFAZER?
- O que a motivou (ou motiva) a se juntar à Organização?
- Você poderia descrever de forma simplificada sua rotina de trabalho: tarefas, horários, dinâmica da organização do trabalho, controle e coordenação/subordinação?
- Como funciona de forma geral o seu trabalho? Você opina nas decisões? Tem autonomia?
- Como se dá a comunicação e como é o clima entre as pessoas?
- Os voluntários são especializados? Ou o que predomina é a multifuncionalidade? (Quais são as atividades que estão a cargo dos profissionais remunerados?)
- Como são definidos os procedimentos para a captação de recursos? Você participa dessa definição?

### **2 Perguntas estratégicas:**

- Como nascem as decisões de uma nova atividade e/ou um novo programa? As decisões são discutidas e compartilhadas?
- Existe uma pessoa encarregada pela apresentação mais formal do REFAZER para seus diversos públicos?
- Na busca por recursos, o que mais desperta atenção nos diversos públicos do REFAZER?
- O que estes diversos públicos percebem como sendo um “valor” para eles, oferecido pelo REFAZER? O que estes diversos públicos buscam no REFAZER?
- Quem seriam os parceiros mais próximos do REFAZER, além das ONGs da Rede REs?
- Existe alguma propensão natural de empresas ou outros públicos entrarem em contato com o REFAZER, devido à natureza do trabalho (foco principal e demais projetos)?

### **3 Perguntas sobre posicionamento:**

- Os diversos públicos do REFAZER o percebem como inovador? (atividades, sistemas de controle e gerenciamento, como por exemplo, as possibilidades de avaliação)
- O REFAZER dá ênfase aos projetos que foram empreendidos ao longo de sua existência ao se apresentar aos seus diversos públicos, em especial aos públicos nos quais ele busca recursos?

## **APÊNDICE C - ROTEIRO PARA PESQUISA EMPÍRICA: COMPLEMENTO PARA NOVAS ENTREVISTAS - IMAGEMAGICA**

### **1 Perguntas introdutórias:**

- Como você tomou conhecimento da IMM?
- O que a motivou (ou motiva) a se juntar à organização?
- Qual o seu vínculo empregatício com a IMM? (registro, vinculação à IMM ou a projetos e etc.)
- Você poderia descrever de forma simplificada sua rotina de trabalho: tarefas, horários, dinâmica da organização do trabalho, controle e coordenação/subordinação?
- Como se dá a comunicação e como é o clima entre as pessoas?
- Como funciona de forma geral o seu trabalho? Você opina nas decisões? Tem autonomia?
- Os profissionais são especializados? Ou o que predomina é a multifuncionalidade? (Quais são as atividades que estão a cargo dos voluntários?)
- Como são definidos os procedimentos para a captação de recursos? Você participa dessa definição?

### **2 Perguntas estratégicas:**

- Como você está se preparando para a busca da sustentabilidade, uma vez que esse é um tema crítico para a ImageMagica?
- Como nascem as decisões de uma nova atividade e/ou um novo programa? As decisões são discutidas e compartilhadas?
- Existe uma pessoa encarregada pela apresentação mais formal da IMM para seus diversos públicos?
- Na busca por recursos, o que mais desperta atenção nos diversos públicos da IMM?
- Os públicos percebem o fato da IMM ser uma OSCIP como uma vantagem, um diferencial? Ou são indiferentes a este fato?
- O que estes diversos públicos percebem como sendo um “valor” para eles, oferecido pela IMM? O que estes diversos públicos buscam na IMM?
- Na sua opinião existem concorrentes para a IMM? E quem seriam os parceiros mais próximos da IMM?
- Na sua opinião, inserir-se numa rede de parcerias constituiria um fator importante para a sustentabilidade da IMM no médio e longo prazos?

- Existe alguma propensão natural de empresas ou outros públicos entrarem em contato com a IMM, pelo fato de fazer um trabalho inovador?
- O fato da IMM buscar também recursos junto a pessoas físicas (CRM) vai requerer um controle mais minucioso de um número muito maior de agentes. Como vocês estão se preparando para isto?

### **3 Perguntas sobre posicionamento:**

- Os diversos públicos da IMM a percebem como inovadora (atividades, sistemas de controle e gerenciamento, como por exemplo, as possibilidades de avaliação)
- A IMM dá ênfase à inovação (o fato de usar fotografia como uma forma de aprendizagem e descoberta da realidade) ao se apresentar aos seus diversos públicos, em especial aos públicos nos quais ela busca recursos?
- Como surgiu a utilização de sistemas de gestão?
- Como o(s) sistema(s) de gestão foi incorporado à rotina? Qual o diferencial que esses sistemas proporcionam?
- Vocês já utilizaram/citaram explicitamente o fato de usarem estas ferramentas modernas de gestão como uma alavanca junto aos públicos-alvos para levantar recursos?