

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CFAP – CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO**

**GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E DESEMPENHO:
EVIDÊNCIAS DE UMA AMOSTRA DE ORGANIZAÇÕES
DO TERCEIRO SETOR NO RIO DE JANEIRO**

**DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO
DO GRAU DE MESTRE**

Joubert Barbosa Assumpção de Souza

Rio de Janeiro, 2005

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CFAP – CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO**

TÍTULO
GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E DESEMPENHO:
EVIDÊNCIAS DE UMA AMOSTRA DE ORGANIZAÇÕES
DO TERCEIRO SETOR NO RIO DE JANEIRO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR

Joubert Barbosa Assumpção de Souza

E

APROVADA EM 13 DE OUTUBRO DE 2005

PELA COMISSÃO EXAMINADORA

PAULO CESAR NEGREIROS DE FIGUEIREDO

Ph.D. EM GESTÃO DA TECNOLOGIA E DA INOVAÇÃO

LUIS CESAR GONÇALVES DE ARAÚJO

DOUTOR EM ADMINISTRAÇÃO

LEDA AZEVEDO

DOUTORA EM EDUCAÇÃO

AGRADECIMENTOS

Aos colegas da turma de Mestrado Executivo, pelos bons momentos de convívio, pelo apoio na superação das dificuldades e pela sua amizade.

Ao professores do curso de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial da Fundação Getulio Vargas, por todo o conhecimento transmitido.

Ao professor Paulo N. Figueiredo pela dedicação e apoio dispensados como orientador desta dissertação.

À minha família, em especial aos meus pais Enio e Gilda, meus primeiros incentivadores na busca pela minha formação acadêmica.

À minha esposa Lúcia e ao meu filho Luca, pelo seu apoio, sua compreensão e seu amor incondicional.

RESUMO

Esta dissertação examina as implicações de competências organizacionais para o desempenho de organizações do Terceiro Setor. Esse relacionamento é examinado em uma amostra de cinco organizações com sede na cidade do Rio de Janeiro, e com atuação em diferentes segmentos, sejam eles, saúde, infância e adolescência, desenvolvimento sustentável, meio ambiente e inclusão social. A competência organizacional foi estudada a partir de modelos existentes, disponíveis na literatura internacional, e adaptados para esta dissertação. As evidências empíricas são dos tipos qualitativa e quantitativa de primeira mão, e foram colhidas através de múltiplas técnicas: entrevistas, observação direta, exame de documentos e reuniões casuais. Para o exame dessas evidências foram utilizados indicadores em dois diferentes níveis: individuais, específicos de cada uma das organizações, e gerais, comuns a todas as organizações pesquisadas. No que diz respeito à competência organizacional, o exame das evidências empíricas demonstrou que as organizações que apresentaram um maior desenvolvimento das dimensões identificadas por Tremblay (1998) como de alta performance, caso do CIEDS e do CDI, foram as que tiveram melhor desempenho organizacional. Outro ponto relevante demonstrado pelas evidências é a importância da dimensão “atitude da gerência” para o desenvolvimento dos recursos humanos, o que se alinha com as conclusões apresentadas por Tremblay (1998), Leonard-Barton (1998) e Figueiredo (2003). O estudo também demonstra que as organizações que investiram em projetos visando à revisão e ao aprimoramento de suas práticas gerenciais, aproximando-as dos modelos adotados pelas empresas privadas, tiveram os melhores desempenhos dentre as pesquisadas.

ABSTRACT

This dissertation examines the implications of the organizational capability for the performance of organizations of the Third Sector. That relationship is examined in a sample of five organizations with headquarters in the city of the Rio de Janeiro, and acting in peculiar segments, like health, childhood and adolescence, sustainable development, environment and social inclusion. The organizational capability was studied from existing analytical frameworks available in the international literature, and adapted for this dissertation. The kinds of empirical evidences are quantitative and qualitative on first hand, and were obtained by multiple techniques: interviews, direct-site observation, exam of documents and casual meetings. These evidences indicators were examined in used in two levels: individual, specific of each one of the organizations, and general, common to all the organizations researched. Concerning organizational capability, the exam of the empirical evidences revealed that the organizations that had had the most significant development in terms of the dimensions identified by Tremblay (1998) as of high performance – that's the case of CIEDS and CDI –, were the ones with the best organizational performance. Another relevant point shown by the evidences is the importance of the dimension management attitude to human resources development, similar to previous studies presented by Tremblay (1998), Leonard-Barton (1998) and Figueiredo (2003). The study also shows that the organizations which developed projects aiming at the review and the improvement of managerial practices, approaching them to the models adopted by private companies, had the best performances among the researched group.

ÍNDICE

Agradecimentos	III
Resumo	IV
Abstract	V
Índice	VI
Lista de tabelas	X
Lista de figuras	XII
Lista de abreviaturas	XIII
 CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO	 1
1.1 Questões da dissertação	3
1.2 Metodologia	3
1.3 Estrutura da dissertação	4
 CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES NA LITERATURA: UMA BREVE REVISÃO	 6
2.1 ONGs e Terceiro Setor – definições	6
2.2 Estudos sobre competências organizacionais	8
2.3 Estudos sobre gestão, estratégia e estrutura organizacional no Terceiro Setor ...	13
2.4 Conclusões	21
 CAPÍTULO 3. MODELO DE ANÁLISE DA DISSERTAÇÃO	 23
3.1 Estratégia empresarial	23
3.2 Abordagens de estratégia empresarial	25
3.2.1 Abordagem de design racional – planejamento	26
3.2.2 Abordagem de estratégia do processo emergente	28
3.2.3 Abordagem da escola do posicionamento	31
3.2.4 Abordagem baseada no comportamento estratégico: teoria dos jogos	34

3.2.5 Abordagem de estratégia baseada em recursos	37
3.2.6 Abordagem da estratégia baseada em competências dinâmicas	40
3.3 Competência <i>versus</i> performance	44
3.4 Modelo para caracterização das dimensões da competência organizacional.	46
 CAPÍTULO 4. O CONTEXTO EMPÍRICO DA DISSERTAÇÃO	53
4.1 Contexto histórico e situação atual	53
 CAPÍTULO 5. AS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR ESTUDADAS: UMA BREVE DESCRIÇÃO	60
5.1 Grupo Pela Vidda-RJ.....	60
5.2 Comitê para Democratização da Informática (CDI).....	62
5.3 Centro Integrado de Estudo e Programas de Desenvolvimento Sustentável (CIEDS)	64
5.4 São Martinho	66
5.5 Pró-Natura – Rio de Janeiro	69
 CAPÍTULO 6. DESENHO E MÉTODO DA DISSERTAÇÃO	72
6.1 Elementos do desenho da dissertação	72
6.2 Estrutura descritiva das dimensões da competência organizacional	74
6.3 Tipos e fontes de dados	74
6.3.1 Realização das entrevistas	75
6.3.2 Documentação da empresa	76
6.3.3 Observação direta	77
6.4 Procedimentos para a análise das evidências empíricas	77
 CAPÍTULO 7. COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS	79
7.1 Competência organizacional	79
7.1.1 Relacionamento com subordinados	80
7.1.2 Motivação e comprometimento	85
7.1.3 Tomada de decisão	89

7.1.4 Controle	91
7.1.5 Fluxo de informação	95
7.1.6 Interação e influência	98
7.1.7 Tipo de hierarquia	101
7.1.8 Oportunidade organizacional	107
7.1.9 Atitude da gerência para o desenvolvimento dos recursos humanos. ..	110

CAPÍTULO 8. EVOLUÇÃO DA PERFORMANCE NAS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS

8.1 Indicadores de desempenho utilizados na dissertação	113
8.1.1 Indicadores específicos	114
8.1.2 Indicadores gerais	118
8.2 Evidências de desempenho da amostra: indicadores específicos	121
8.2.1 Desempenho em nível individual: Grupo Pela Vidda	121
8.2.2 Desempenho em nível individual: Comitê para Democratização da Informática (CDI)	124
8.2.3 Desempenho em nível individual: Centro Integrado de Estudos e Programas de Desenvolvimento Sustentável (CIEDS)	127
8.2.4 Desempenho em nível individual: São Martinho	129
8.2.5 Desempenho em nível individual: Pró-Natura	133
8.3 Evidências de desempenho da amostra: indicadores gerais	135
8.3.1 Indicadores gerais – grupo A	135
8.3.2 Indicadores gerais – grupo B	139
8.3.3 Indicadores gerais – grupo C	143
8.4 Síntese do desempenho das organizações	148

CAPÍTULO 9. ANÁLISES E DISCUSSÕES

9.1 Síntese dos aspectos organizacionais	150
9.2 Interações entre as dimensões da competência organizacional e o desempenho organizacional	155
9.2.1 Grupo Pela Vidda	156
9.2.2 Pró-Natura	159

9.2.3 São Martinho	162
9.2.4 Comitê para Democratização da Informática (CDI).....	166
9.2.5 Centro Integrado de Estudos e Programas de Desenvolvimento Sustentável (CIEDS)	169
9.3 Implicações das dimensões da competência organizacional para o aprimoramento da performance organizacional	172
CAPÍTULO 10. CONCLUSÕES	182
10.1 Questões da dissertação	182
10.2 Características das dimensões da competência organizacional das organizações pesquisadas	183
10.3 Implicações das competências organizacionais para a performance das organizações pesquisadas	184
10.4 Contribuições da pesquisa para a gestão de organizações do Terceiro Setor....	186
10.5 Sugestões para dissertações futuras	187
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	189

LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1	Categorias de produto na matriz BCG	32
Tabela 3.2	Dimensões da competência organizacional segundo Leonard-Barton ...	47
Tabela 3.3	Modelo para caracterização e análise da competência organizacional ...	49
Tabela 6.1	Fontes de dados para coleta de evidências nas organizações pesquisadas	75
Tabela 7.1	Relacionamento com subordinados: características e exemplos	84
Tabela 7.2	Motivação e comprometimento: características e exemplos	88
Tabela 7.3	Tomada de decisão: características e exemplos	91
Tabela 7.4	Controle: características e exemplos	94
Tabela 7.5	Fluxo de informação: características e exemplos	97
Tabela 7.6	Interação e influência: características e exemplos	100
Tabela 7.7	Hierarquia: características e exemplos	107
Tabela 7.8	Oportunidade organizacional: características e exemplos	109
Tabela 7.9	Atitude da gerência para o desenvolvimento dos recursos humanos: características e exemplos	112
Tabela 8.1	Indicadores individuais de desempenho usados na dissertação	116
Tabela 8.2	Indicadores gerais de desempenho usados na dissertação	120
Tabela 8.3	Desempenho em nível individual: Grupo Pela Vidda	123
Tabela 8.4	Desempenho em nível individual: CDI	126
Tabela 8.5	Desempenho em nível individual: CIEDS	129
Tabela 8.6	Desempenho em nível individual: São Martinho	132
Tabela 8.6	Desempenho em nível individual: Pró-Natura	134
Tabela 8.8	Indicadores gerais: grupo A	138
Tabela 8.9	Indicadores gerais: grupo B	143
Tabela 8.10	Indicadores gerais: grupo C	147
Tabela 9.1	Síntese das observações sobre as dimensões da competência organizacional nas organizações pesquisadas	151
Tabela 9.2	Simbologia para representação da influência na performance	155
Tabela 9.3	Resumo das interações entre as dimensões da competência organizacional e a performance da organização: Grupo Pela Vidda	159

Tabela 9.4	Resumo das interações entre as dimensões da competência organizacional e a performance da organização: Pró-Natura.....	161
Tabela 9.5	Resumo das interações entre as dimensões da competência organizacional e a performance da organização: São Martinho.....	165
Tabela 9.6	Resumo das interações entre as dimensões da competência organizacional e a performance da organização: CDI.....	168
Tabela 9.7	Resumo das interações entre as dimensões da competência organizacional e a performance da organização: CIEDS	171

LISTA DE FIGURAS

Figura 3.1	Modelo analítico de Grant	39
Figura 7.1	Organograma do Grupo Pela Vidda-RJ	101
Figura 7.2	Organograma do Pró-Natura.....	102
Figura 7.3	Organograma do CDI – matriz – Rio de Janeiro	103
Figura 7.4	Organograma do CIEDS – matriz – Rio de Janeiro.....	104
Figura 7.5	Organograma São Martinho.....	105

LISTA DE ABREVIATURAS

AIDS	Síndrome de imunodeficiência adquirida
BCG	Boston Consulting Group
CIEDS	Centro Integrado de Estudos e Programas de Desenvolvimento Sustentável
CDI	Comitê para Democratização da Informática
DST	Doenças sexualmente transmissíveis
EIC	Escola de Informática e Cidadania
HIV	<i>Human immunodeficiency virus</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ISO	International Organization for Standardization
ONG	Organização não-governamental
OSCIP	Organização da sociedade civil de interesse público
SA	<i>Social accountability</i>
VIDDA	Valorização, Integração e Dignidade do Doente de Aids

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

Esta dissertação identificou e examinou as características das competências organizacionais em organizações do Terceiro Setor e suas implicações nos resultados obtidos por essas instituições. Este estudo foi realizado em cinco diferentes organizações – ONGs (organizações não-governamentais) e OSCIPs (organizações da sociedade civil de interesse público) - com sede na cidade do Rio de Janeiro e com atuação nas áreas de educação, meio ambiente, ação social e inclusão digital.

O termo “Terceiro Setor” refere-se às 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. “O termo parte da idéia de que a sociedade e suas atividades podem ser divididas em três setores: o primeiro setor seria o "Estado", cuja ação é organizada e delimitada por um arcabouço legal, sendo dotado de poderes coercitivos em face da sociedade, para que possa atuar em seu benefício, devendo ter sua atuação dirigida a todos os cidadãos, indiscriminadamente, promovendo de modo universal suas necessidades sociais. O segundo setor seria o "mercado", no qual a troca de bens e serviços objetiva o lucro e sua maximização. O Terceiro Setor, por sua vez, reuniria as atividades privadas não voltadas para a obtenção de lucro e que, mesmo fora da órbita da atuação estatal, ainda assim, visariam ao atendimento de necessidades coletivas e/ou públicas da sociedade”. Campos (2005).

Nos últimos anos, tem sido observado um grande crescimento do Terceiro Setor como forma de suprir as demandas de serviços sociais não prestados pelo Estado. Mesmo assim a maioria dessas organizações é pouco conhecida e valorizada pela população em geral. Essas instituições utilizam estruturas capazes de se adequar não só às suas necessidades funcionais, mas que também satisfaçam à sua missão e aos preceitos que defendem. Esse segmento da economia é composto, hoje, no Brasil, por organizações com diferentes características: áreas de atuação, porte, abrangência, aspectos legais etc. Ao selecionar as que fazem parte deste estudo, procurou-se atingir o mais variado leque de características, com o objetivo de enriquecer a dissertação.

No que diz respeito à atuação dessas instituições, por muitos anos, a simples defesa de uma causa foi condição suficiente para justificar a existência de uma organização do Terceiro Setor, com garantia de doação dos recursos necessários e sem exigências de resultados. Segundo Falconer (1999), apenas recentemente eficiência e eficácia de resultados passaram a constituir um desafio para essas organizações. Nessa busca, o Terceiro Setor começa a se apropriar da lógica e dos modelos de abordagem de estratégia até então característicos de organizações privadas.

Na literatura atual, é possível encontrar diversos estudos sobre estratégia e gestão em organizações do Terceiro Setor, mas há uma escassez de pesquisas sobre competência organizacional e de estudos relacionando competência e desempenho organizacional. Esta dissertação veio, portanto, preencher uma lacuna e estudar a influência das competências organizacionais no desempenho das organizações, num ambiente em que esses fatores ainda não foram devidamente analisados: no Terceiro Setor.

A análise das competências organizacionais foi feita a partir de um modelo adaptado de Tremblay (1998) e dos estudos feitos por Figueiredo (2003), Leonard-Barton (1998) e Tidd et al (1997), dentre outros. Alinhando-se ao estudo de Tremblay (1998), a análise das evidências empíricas desta dissertação verificou uma influência direta do bom desenvolvimento da competência organizacional no desempenho nas organizações pesquisadas.

1.1 Questões da dissertação

Esta dissertação buscou responder a duas questões:

- como se caracterizam as competências organizacionais encontradas em uma amostra de organizações do Terceiro Setor com sede na cidade do Rio de Janeiro?
- quais são as implicações das competências organizacionais para o desempenho obtido por essas organizações?

1.2 Metodologia

O método utilizado nesta dissertação foi o de estudo de casos múltiplos. Segundo Yin (2001), a escolha dentre projetos de caso único ou de casos múltiplos permanece dentro da mesma estrutura metodológica, nenhuma distinção muito ampla deve ser feita e a escolha deve ser considerada como uma escolha de projeto de pesquisa. De acordo com Herriot e Firestone (apud YIN, 2001) as provas resultantes de estudos de casos múltiplos são consideradas mais convincentes e o estudo global é visto como mais consistente.

A proposta foi a de estudar cinco organizações de Terceiro Setor que tenham atuação em diferentes segmentos da economia. As organizações foram escolhidas por sua representatividade em seus respectivos segmentos de atuação e pelo reconhecimento que têm recebido de seus parceiros e da sociedade.

As unidades de análise desta dissertação são as seguintes organizações:

- Grupo Pela Vidda-RJ;
- Comitê para Democratização da Informática (CDI);
- Centro Integrado de Estudo e Programas de Desenvolvimento Sustentável (CIEDS);
- São Martinho;
- Pró-Natura.

1.3 Estrutura da dissertação

Esta dissertação foi estruturada em nove capítulos, além deste capítulo 1, introdutório:

Capítulo 2 – Antecedentes na literatura: uma breve revisão. Esse capítulo posiciona este estudo em relação à literatura que trata do Terceiro Setor.

Capítulo 3 – Modelo de análise da dissertação. Este capítulo trata dos conceitos básicos da dissertação, esclarecendo a utilização dos mesmos. Também apresenta as estruturas analíticas utilizadas.

Capítulo 4 – O contexto empírico da dissertação. Este capítulo faz um breve relato do contexto em que as organizações do Terceiro Setor se desenvolveram e atuam no Brasil.

Capítulo 5 – As organizações do Terceiro Setor estudadas: uma breve descrição. O capítulo faz uma breve descrição de cada uma das organizações pesquisadas, suas características, área de atuação, projetos e financiadores.

Capítulo 6 – Desenho e método da dissertação. Neste capítulo é apresentada a metodologia utilizada para a realização desta dissertação.

Capítulo 7 – Competência organizacional nas organizações estudadas. Apresentação dos dados para cada uma das dimensões da competência organizacional identificadas nas cinco organizações de Terceiro Setor estudadas.

Capítulo 8 – Evolução do desempenho nas organizações estudadas. Exame dos dados sobre o desempenho individual e geral das organizações pesquisadas.

Capítulo 9 – Análise e discussões. Análise dos dados e verificação da implicação da competência organizacional na performance de cada uma das organizações.

Capítulo 10 – Conclusão e recomendações. Apresentação dos resultados finais e contribuições desta pesquisa, bem como implicações e impactos no ambiente do Terceiro Setor.

CAPÍTULO 2

ANTECEDENTES NA LITERATURA: UMA BREVE REVISÃO

Na seção 2.1, este capítulo apresenta algumas definições relacionadas à ONGs e Terceiro Setor. As seções 2.2 e 2.3 apresentam uma breve revisão de estudos referentes a competências e, também, de estudos sobre aspectos de gestão e estratégia em organizações do Terceiro Setor.

2.1 ONGs e Terceiro Setor – definições

Há muita discussão sobre os conceitos por trás dos termos ONG e Terceiro Setor. De uma forma simplificada, são apresentadas algumas definições utilizadas neste estudo.

Fernandes (1997) diz que o predomínio da expressão “organização não-governamental (ONG)” começou na Europa, mas, na verdade, tem origem no sistema de nomenclaturas da Organização das Nações Unidas (ONU). Landim (1993) afirma que o termo já aparece em documentos oficiais da ONU no final da década de 1940, e que foi a forma escolhida para se referir às organizações internacionais, que embora não representassem governos, eram importantes e significativas o bastante para justificar sua presença formal na ONU. No Brasil, segundo Fernandes (1997), o termo está mais associado a um tipo particular de organização surgida na década de 1970, no âmbito do sistema internacional de cooperação para o desenvolvimento.

Entre 1995 e 2001, o governo federal, através do programa Comunidade Solidária, estabeleceu um novo marco legal para as organizações do Terceiro Setor. Alves (2003) diz que o objetivo principal era permitir que essas organizações participassem de um novo modelo de formulação e execução de políticas públicas: a parceria entre Estado e sociedade civil. O resultado desse processo foi a lei nº 9.790/99 – conhecida como “Lei do Terceiro Setor” – que criou a figura jurídica das organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIPs).

Todo esse conjunto formado por ONGs, OSCIPs e fundações – ou seja, as organizações da sociedade civil de fins não-econômicos, em geral – formam hoje o que é comumente chamado de Terceiro Setor. Por fim, Fernandes (1997) apresenta a seguinte definição para o Terceiro Setor:

é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.

Para Rothgiesser (apud DELGADO, 2005), Terceiro Setor seriam iniciativas

[...] privadas que não visam lucros, iniciativas na esfera pública que não são feitas pelo Estado. São cidadãos participando de modo espontâneo e voluntário, em ações que visam ao interesse comum.

Gonçalves (apud DELGADO, 2005) diz que o conceito mais aceito hoje é o de que se trata de uma esfera de atuação pública, não-estatal, formada a partir de iniciativas voluntárias, sem fins lucrativos, no sentido comum.

2.2 Estudos sobre competências organizacionais

Os conceitos de competência são normalmente apresentados a partir de três perspectivas: da organização, do indivíduo e como instrumento para estruturar e facilitar a comunicação entre a educação e o mercado de trabalho (GARAVAN e McGUIRE, 2001). Esta dissertação estudou a perspectiva da competência organizacional nas instituições do Terceiro Setor, e, nesse sentido, competência é entendida como o conjunto de habilidades que possibilitam uma organização atingir seus objetivos estratégicos, o conhecimento que leva a organização a realizar suas tarefas e o talento único e o processo necessário para sair da intenção estratégica e chegar ao resultado competitivo. Em resumo, pode-se afirmar que as competências organizacionais evidenciam as características de uma organização, significam um conjunto único de conhecimentos que a diferenciam e que estão presentes nas divisões e nos diferentes produtos e serviços.

O conceito de competência organizacional tem origem nos estudos de Penrose (1959) e na abordagem de estratégia baseada em recursos, a qual trata a organização como um portfólio de recursos: físico (infra-estrutura), financeiro, intangível (marca, imagem etc.), organizacional (sistemas administrativos e cultura organizacional) e recursos humanos. Esse portfólio é que cria vantagens competitivas para a organização. Dessa forma, a definição das estratégias competitivas deve começar com um amplo entendimento das possibilidades estratégicas dadas por esses recursos. É importante, no entanto, distinguir

recurso de competência Mills (2002) diz que “um recurso é algo que a organização possui ou tem acesso, mesmo que esse acesso seja temporário: “... uma competência é uma habilidade para fazer alguma coisa... uma competência é construída a partir de um conjunto de blocos denominados recursos”.

Wernerfelt (1984) apresenta um modelo de análise de competitividade no ambiente das indústrias a partir do desenvolvimento e da disponibilidade dos seus recursos, não em função de seus produtos ou das oportunidades. Barney (1986) afirma que todas as organizações podem acumular e cultivar competências para atingir e sustentar vantagens competitivas por um longo período; e em outro trabalho (BARNEY, 1991) cita quatro características para a criação de valor: valor, raridade, imitabilidade e impossibilidade de substituição.

Prahalad e Hamel (1990) argumentam que as empresas devem reexaminar o seu crescimento interno e perceber que a principal razão para a perda de competitividade das organizações é o negligenciamento dos recursos internos. Os autores discutem o conceito de competências essenciais (*core competences*), que representam a capacidade das empresas de mobilizar conhecimentos e habilidades técnicas e organizacionais, e integrar fluxos de tecnologia. As competências essenciais não correspondem a uma tecnologia específica, mas podem resultar da excelência em qualquer função organizacional; além do que, resultam do aprendizado coletivo da organização. Os autores consideram também que a competitividade de uma empresa advém de sua habilidade para desenvolver e manter competências essenciais que permitam gerar produtos inovadores. Prahalad e Hamel (1990) diferenciam as competências organizacionais das competências essenciais. As competências essenciais seriam aquelas que obedecem a três critérios: oferecem benefícios

reais aos consumidores, são difíceis de imitar e dão acesso a diferentes mercados. Segundo os autores, ao definir a sua estratégia, a empresa identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função – as organizacionais. Desse modo, é possível afirmar que a organização possui diversas competências organizacionais, porém apenas algumas destas são competências essenciais.

Ainda que a abordagem baseada em recursos tenha avançado na explicação sobre as diferenças entre empresas em termos de desempenho ou competitividade, ela não esclarece como as organizações devem criar, desenvolver e reter vantagens competitivas, além de garantir que suas competências sejam utilizadas para atender às mudanças de demanda do mercado. Buscando então responder a essas questões, as fontes de vantagem competitiva passaram a ser entendidas como competências dinâmicas.

Alguns modelos analíticos têm sido desenvolvidos para explicar a criação de competências dinâmicas dentro das organizações. O modelo de Leonard-Barton (1998) considera atividades geradoras de conhecimento, a solução compartilhada de problemas, a implantação e integração de inovações e de conhecimento, a experimentação e prototipagem, bem como a importação de conhecimento de fontes externas. Teece e Pisano (1994) enfatizam os processos internos da firma, sua posição tecnológica e a trajetória de acumulação de conhecimento. Iansiti e Clark (1994) dão ênfase à integração baseada no conhecimento e nos sinais do ambiente externo, e à integração interna, que envolve concepção de novos produtos e a implementação de idéias, que através da sinergia gerada pela integração de recursos, gera novos produtos e conhecimento. A integração também está presente na abordagem de Pavitt (1990), que – além de enfatizar a colaboração e a

interação entre recursos como promotores da inovação – diz que a adoção de novas idéias deve ser estimulada, e que a capacidade de inovação de uma organização a credencia para continuar inovando no futuro.

Parece claro que, na estratégia das empresas, o papel dos vários processos de aprendizagem é o de acumular, desenvolver e renovar competências que se tornem estratégicas na performance da organização. Em países emergentes, onde as condições são poucos favoráveis, autores como Kim (1998) e Figueiredo (2003) têm contribuído para elucidar como empresas nessas regiões fazem para alcançar os mesmos níveis de inovação tecnológica de empresas dos países desenvolvidos; ou seja, como essas organizações criam e desenvolvem competências dinâmicas. A variação entre as empresas pode decorrer do nível de conhecimento que a organização tem e do nível de desenvolvimento industrial e econômico do ambiente em que a empresa está inserida.

Os estudos analisados parecem demonstrar que organizações inseridas em um contexto emergente necessitam não apenas identificar competências, mas, principalmente, desenvolvê-las. Kim (1998), por exemplo, mostra a necessidade de desenvolver competências num ritmo mais acelerado, para recuperar o tempo perdido e atingir o mesmo nível de seus concorrentes. Kim (1998) também considera o conceito de geração de crises e o esforço feito como fatores que aceleram o processo de aprendizagem e inovação no desenvolvimento de produtos. Figueiredo (2003) desenvolveu um modelo analítico para avaliar os processos de aprendizagem e inovação baseados na variedade, intensidade e funcionalidade de suas características, o qual serve como instrumento de comparação entre empresas. Figueiredo (2003) analisa trajetórias de acumulação de competências

tecnológicas e os processos subjacentes de aprendizagem em um estudo de caso comparativo em duas empresas de aço.

Analisando outro contexto, Iansiti e Clark (1994) e Leonard-Barton (1998) apresentam estudos feitos em países industrializados, um ambiente onde as empresas já possuíam as competências e tecnologia necessárias. Já Tremblay (1998), busca enfatizar as dimensões organizacionais e gerenciais das competências e as implicações dos processos de acumulação no desempenho da firma.

Kim (1998) estuda experiências bem-sucedidas na indústria automobilística da Coreia do Sul. Por sua vez, Dutrénit (2000) analisa a trajetória de acumulação de competências tecnológicas em uma indústria de vidro no México. Em trabalhos realizados no Brasil, Ben (2001) analisa – através de um estudo de caso comparativo – o aspecto da acumulação das competências *versus* performance das organizações, enquanto Tacla (2002) faz um estudo de caso no qual analisa a acumulação de competências e os processos subjacentes de aprendizagem.

Christensen (2001) faz um interessante relato sobre os tipos de competências e sua evolução. O autor discute mais detalhadamente três modelos: economias de escala, economias de escopo e o grau de integração vertical de produção. Ao descrever o modelo da economia de escala, o autor o identifica como relacionado às décadas de 1960 e 1970, quando esse tipo de estratégia era capaz de reduzir custos de produção. No caso da economia de escopo, Christensen (2001) fala de empresas que buscam vantagem competitiva ao oferecer linhas completas de produtos para determinados mercados. No

entanto, novas organizações, utilizando melhores estruturas de custos, logística e distribuição, mudaram esse cenário.

Sobre a identificação de competências, Thacker e Handscombe (2003) relatam o desenvolvimento de uma ferramenta para ajudar pequenas e médias empresas (PMEs) a identificarem claramente sua posição no mercado e fornecer indicadores para estratégias que possam levá-las a um aumento da rentabilidade.

2.3 Estudos sobre gestão, estratégia e estrutura organizacional no Terceiro Setor

Composto de diferentes tipos de organizações – ONGs, fundações, OSCIPS e outras –, o Terceiro Setor surge na década de 1990, segundo Falconer (1999)

como portador de uma nova e grande promessa: a renovação do espaço público, o resgate da solidariedade e da cidadania, a humanização do capitalismo e, se possível, a superação da pobreza. Uma promessa realizada através de atos simples e fórmulas antigas, como o voluntariado e a filantropia, revestidos de uma roupagem mais empresarial.

Salomon (1994) diz que o crescimento do Terceiro Setor é um fenômeno mundial, o qual chama de “Revolução Associativa”. O autor afirma que em todo o planeta, pessoas estão formando associações, fundações ou outras organizações similares, com o objetivo de prestar serviços humanitários, promover o desenvolvimento econômico, impedir a degradação do meio ambiente, além de vários outros objetivos não atendidos ou a cargo do Estado.

No entanto, muitas das questões sobre o gerenciamento dessas organizações ainda não foram respondidas. As organizações não-governamentais são suficientemente diferentes,

tanto de empresas, quanto dos órgãos públicos, para requererem um modelo de gerenciamento próprio. Anheier (2000) diz que a tentativa de responder a essa simples questão nos leva a outras questões como: o gerenciamento das ONGs é uma variação das empresas privadas? É mais próximo das práticas do setor público? Ainda segundo Anheier (2000), deve ser verificado se o setor está intrinsecamente associado a características distintas que levam a determinados tipos de comportamento e resultados.

Anheier e DiMaggio (1990) discutem o desenvolvimento de uma teoria sociológica sobre as organizações sem fins lucrativos e se dizem céticos em relação a uma teoria geral sociológica, sobre o setor, que seja plausível. Por outro lado, os autores se dizem otimistas sobre a possibilidade de que a sociologia possa desenvolver um entendimento mais sofisticado sobre as origens e o comportamento dessas organizações.

Himmelstein (1993), Anheier e DiMaggio (1990) e Salomon (1994), entre outros autores, apresentaram no final da década de 1980 e início da de 1990 importantes estudos sobre diferentes aspectos do Terceiro Setor, buscando entender o seu significado e suas particularidades, mas sem se estender aos aspectos de gestão e estratégia dessas organizações.

Sobre planejamento estratégico, Bryson (1995) apresenta uma abordagem tradicional e afirma que um processo razoavelmente estruturado e formalizado de elaboração do plano estratégico ajuda a organização a obter as informações necessárias para formular uma estratégia de ação eficiente. O autor, no entanto, ressalta que muitas organizações ainda preferem confiar mais na intuição e no carisma de líderes extremamente talentosos do que num processo de planejamento estratégico. Já Allyson (1997) considera que o que há de

similar entre a abordagem do Terceiro Setor e a do mercado são as decisões organizacionais sobre metas a serem cumpridas, como atingir seus objetivos e como responder às mudanças no ambiente externo. Ambos os trabalhos recorrem a uma abordagem formal (design racional) para a formulação e implementação da estratégia pelas organizações, explorando muito superficialmente conceitos mais modernos.

Sobre gestão de ONGs, Anheier (2000) defende a tese de que a falha no gerenciamento dessas organizações começa por premissas incorretas sobre suas características operacionais. Dartington (apud LEWIS, 2001) aponta evidências de que as organizações do Terceiro Setor tendem a rejeitar o treinamento e as técnicas gerenciais, desenvolvendo suas habilidades gerenciais por meio da experiência e do apoio dos pares.

Na literatura sobre gestão de ONGs são enfatizados outros aspectos, como relacionamentos e ações. Lewis (2001) examina os desafios gerenciais das ONGs segundo os papéis diferenciados que desempenham. No papel de defesa dos interesses, o gestor das ONGs tem de selecionar questões, prestar contas às partes interessadas, gerenciar informações e relações complexas com outros parceiros, bem como buscar alavancagens que lhes permitam influenciar, por exemplo, as políticas educacionais do governo, ou buscar apoio externo para indulto da dívida das nações empobrecidas

Stark Biddle (apud LEWIS, 2001) discute modelos organizacionais e ressalta a preferência das ONGs internacionais nos EUA por uma postura idealista e flexível, em vez de optarem por uma estrutura organizada e hierarquizada. Estas características são importantes quando buscamos entender o ambiente em que as estratégias são desenvolvidas.

Drucker (2002) considera que as organizações do Terceiro Setor, hoje em dia, sabem que precisam utilizar a gerência como ferramenta, principalmente, para que possam se concentrar na sua missão. O autor, destaca também que apenas uma pequena parte do que está à disposição dessas organizações, em termos de gerência, foi desenvolvido especificamente para elas, e ressalta que pouca atenção é dada às suas características distintas ou às suas necessidades específicas. O trabalho de Drucker (2002) ressalta a importância da inovação como estratégia, mas não discute o ambiente organizacional que propicia o surgimento dessas inovações.

No Brasil, segundo Iizuka (2005), os primeiros esforços acadêmicos para compreender a temática do Terceiro Setor começaram em 1994 com a inauguração do Centro de Estudos do Terceiro Setor (CETS) na FGV–EAESP; do Núcleo Interdisciplinar de Pesquisas e Estudos sobre Terceiro Setor (NIPETS) da UFRGS, criado em 1997; do Centro de Empreendedorismo Social e Administração do Terceiro Setor (CEATS) na USP, criado em 1998; do Núcleo de Estudos em Administração do Terceiro Setor (NEATS) na PUC–SP, criado em 1998, entre outros. É importante também destacar a criação, em 1992, do Programa de Estudos de Gestão Social da FGV–EBAPE.

No Brasil, originariamente, as ONGs existiam apenas no âmbito da Igreja Católica; portanto, permeadas por valores da caridade cristã, fator que exerce forte influência no modelo de gestão ainda hoje encontrado em muitas das organizações de Terceiro Setor nacionais. Salvatore (2004) observa que é preciso levar em conta a tradição de generosidade ou de solidariedade fortemente baseada em valores assistencialistas e paternalistas existentes na sociedade brasileira. O autor observa que apenas no período pós-colonial é rompida a simbiose entre Igreja e Estado, e que essa nova situação irá se

consolidar com a Proclamação da República e com a promulgação da Constituição de 1891, a qual estabelece a liberdade de culto e proíbe subvenções governamentais aos templos e à educação religiosa. Em relação ao reconhecimento e à legitimação da área assistencial como campo de conhecimento e formação profissional, o berço foi o monopólio do serviço social, através da Igreja. A formação setORIZADA, fragmentada e focada no social foi um fator decisivo na definição da forma de gerir essas instituições, que, entretanto, foi desconsiderado pelos profissionais da área. Esse modelo deixou uma herança histórica representada por organizações que não se sustentam e continuam dependentes do Estado.

Fernandes (1994) diz que o surgimento do Terceiro Setor implica uma mudança completa no modo de agir e de pensar, pois, “as relações entre o Estado e o mercado, que têm dominado a cena pública, hão de ser transformadas pela presença desta terceira figura”. O autor acrescenta que o setor vem romper com a dicotomia entre o público e o privado, e “recupera-se o valor da tríade, afirmando-se a presença constante e eficaz de uma terceira possibilidade”. Em outro trabalho, Fernandes (1997) destaca que o setor não se caracteriza por investimentos intensivos de capital ou tampouco como um impulsionador de inovações tecnológicas, mas pelo uso extensivo do trabalho, apelando para a sua criatividade e dimensão voluntária, padecendo com frequência de problemas de produtividade. Fernandes (1997) diz ainda que o setor é mais rico em eficácia simbólica (pela relevância) do que em resultados quantitativos.

Markovitch (1997) fala na necessidade de recompensar adequadamente os profissionais mais competentes e com isso conquistar o reconhecimento público e estruturar o mercado de trabalho, atraindo jovens talentos. O autor diz ainda que a profissionalização da gestão

do Terceiro Setor está sendo esperada e que decorre de três condições: reconhecimento social (legitimidade), mercado de trabalho (remuneração) e oportunidades de formação.

Marçon e Escrivão (2001) discutem a constituição das organizações do Terceiro Setor e suas particularidades gerenciais, questionando a aplicação de modelos gerenciais empresariais na sua gestão, evidenciando a necessidade de construir abordagens na Teoria das Organizações que vão muito além dos limites das organizações empresariais. A conclusão do estudo é a de que é necessário reconhecer a gestão das organizações do Terceiro Setor como peculiar e merecedora de um modelo autônomo.

Sobre a diferença entre os modelos gerenciais das organizações do Segundo e do Terceiro Setor, Fernandes e Carneiro (apud MARÇON e ESCRIVÃO, 2001), dizem que

a resposta, creio, está mesmo nos fins. O serviço em questão não é pensado em termos instrumentais. Não funciona na base de o cliente define o que quer, e nós executamos. Ao contrário é fortemente marcado pela afirmação de valores. São serviços morais. Recuperam o sentido religioso da palavra servir. Servir à justiça, à liberdade, à verdade, à democracia, à paz mundial, ao equilíbrio ecológico

Num trabalho sobre gestão de ONGs e suas funções gerenciais, Tenório (2003) diz que para compreender o papel das organizações e seus desafios é necessário entender o seu desenvolvimento nos últimos anos. O autor diz também que para

superar esses desafios que ameaçam a sua existência e eficiência administrativa, as ONGs têm que pensar em acrescentar às suas peculiaridades novos instrumentos de gestão, dotando seus quadros de habilidades, conhecimentos e atitudes que assegurem, ao fim e ao cabo, o cumprimento dos objetivos institucionais.

É interessante notar que Tenório ressalta que os conceitos apresentados em seu trabalho estão “carregados de uma lógica inerente às organizações empresarias, pois têm sua origem nesse meio”.

Nessa linha, diz-se que para sobreviver, as organizações de Terceiro Setor terão que adotar os mesmos mecanismos e instrumentos de gestão das empresas privadas. Salvatore (2004) afirma que existe uma tentativa de incutir nesses gestores, o mito de que o que é bom para a empresa privada é bom para as ONGs. Nesse sentido, Tenório (2004) demonstra a preocupação de que a lógica do mercado ou Segundo Setor possa estar tendo precedência nas decisões relacionadas à sociedade civil brasileira.

Sobre a participação de profissionais de administração no Terceiro Setor, Scornavacca e Becker (2005) entendem que:

há expectativas de crescimento do mercado de trabalho para profissionais de administração no Terceiro Setor, sustentadas basicamente por três argumentos: (1) o setor é novo e está em fase de desenvolvimento; (2) o volume de capital aplicado no setor é crescente; e (3) há uma grande carência de conhecimentos de gestão aplicada ao setor [...] a maior barreira a ser rompida é a cultura organizacional institucionalizada, que, de certa forma, inibe a entrada de profissionais nos seus quadros. O processo de transição da "era do amadorismo" para a "era do profissionalismo" também é desfavorecido pela falta de qualificação e familiaridade com as especificidades dessas organizações por parte do profissionais [...].

Sobre planejamento estratégico, Oliveira Jr (2001) discute em seu estudo até que ponto a adoção da ferramenta numa organização do Terceiro Setor significa o seu efetivo enquadramento no paradigma da gestão estratégica, a qual se caracteriza, segundo o autor, predominantemente, pela razão instrumental e pela lógica de mercado nas ações gerenciais. Em outro trabalho, Silva (2002) diz que as organizações do Terceiro Setor devem utilizar

instrumentos de lógica racional, para tornarem-se mais profissionais em suas ações. O autor ressalta que uma novidade no setor é o uso da estratégia, como meio de crescimento verticalizado, e a expansão geográfica das organizações. Queiroz (2004) diz que há na literatura diversas possibilidades para uma organização do Terceiro Setor que queira abordar e desenvolver estratégia. No entanto, ele ressalta que “cada organização é capaz de perceber quais são as questões essenciais que precisam ser direcionadas; [pois] não se deve esperar que uma determinada metodologia às formule”. Carvalho (2004) diz que o planejamento estratégico é uma ferramenta importante na busca tanto do apoio externo à organização, quanto da motivação de sua força de trabalho. Por isso, pode e deve ser usada no aprimoramento da comunicação com o seu público-alvo, com os financiadores e com os colaboradores. Nenhum desses estudos, contudo, faz uma análise mais profunda sobre os modelos adotados pelas organizações, o impacto que causam e os resultados obtidos.

Aguiar (2004) busca, em sua pesquisa, identificar e analisar as relações entre os aspectos básicos que determinam as estruturas organizacionais e os indicadores de desempenho das ONGs estudadas. O autor detectou três arranjos organizacionais predominantes: burocracias profissionais, “adhocracias” e estruturas missionárias. Na análise de cada organização, Aguiar (2004) verificou uma ausência de configurações puras, sugerindo estruturas híbridas, estruturas de transição ou uma tipologia não contemplada no seu referencial original. O autor concluiu, então, que os melhores indicadores de desempenho estão relacionados com organizações mais próximas das burocracias profissionais. As questões relacionadas a competências organizacionais e inovação, no entanto, não são contempladas no estudo.

2.4 Conclusões

Na revisão dos estudos sobre competências foi possível conhecer diversos trabalhos e compreender sua origem, sua evolução no tempo e seus desdobramentos. No entanto, a grande maioria dessas análises estão focados no ambiente das indústrias, deixando um pouco de lado o setor público e o Terceiro Setor.

O exame da literatura sobre Terceiro Setor na seção 2.3 apresentou um variado grupo de estudos sobre os modelos de gestão destas organizações. Ao mesmo tempo, é cada vez mais comum encontrar nas universidades, centros de estudos e núcleos dedicados ao setor. O crescimento e o reconhecimento dessas organizações são, possivelmente, os grandes motivadores desse maior interesse. Os últimos anos foram de transição e de mudanças para o setor, o que demonstra seu importante papel e o seu potencial de crescimento. Deve ser considerada não apenas a atuação do Terceiro Setor em prol do desenvolvimento humano e social da população, mas também sua capacidade geradora de empregos e o mercado de trabalho em potencial que representa. Por exemplo, uma pesquisa feita pelo IBGE (IBGE, 2004) em 2002 sobre fundações privadas e associações sem fins lucrativos revelou que no Brasil operam 275.895 organizações, que empregam 1.541.290 pessoas. Esses dados demonstram a importância e o impacto do Terceiro Setor na economia nacional e também a relevância de pesquisas que tenham essas organizações como objeto de estudo.

Diversos autores (MARCOVITCH, 1997; FALCONER, 2004; TENÓRIO, 2004) reconhecem que a busca por uma maior eficiência tem aproximado a abordagem estratégica dessas organizações para cada vez mais perto dos modelos adotados por empresas privadas. Como consequência, elementos da estratégia empresarial começam,

ainda que inconscientemente, a fazer parte da realidade dessas organizações. Esses temas, alvo de muitos estudos no meio empresarial, ainda não foram devidamente explorados no Terceiro Setor. Ao mesmo tempo, no que diz respeito às empresas privadas, existem diversos estudos sobre competências organizacionais, conforme revisão feita na seção 2.2. Esta dissertação vem, portanto, preencher essa lacuna e complementar as pesquisas já realizadas, examinando as características das competências organizacionais no Terceiro Setor e sua influência no desempenho das instituições que o compõe.

CAPÍTULO 3

MODELO DE ANÁLISE DA DISSERTAÇÃO

Este capítulo trata de alguns dos conceitos básicos e referenciais teóricos utilizados nesta dissertação. A seção 3.1 faz uma breve revisão de alguns conceitos sobre estratégia, a partir da visão de diferentes autores. A seção 3.2 apresenta seis diferentes abordagens da estratégia empresarial e discute brevemente a sua aplicabilidade no Terceiro Setor. A seção 3.3 examina a influência da competência organizacional na performance das organizações. Finalmente, a seção 3.4 apresenta o modelo de análise utilizado para a caracterização e análise da competência organizacional nas organizações pesquisadas.

3.1 Estratégia empresarial

Chandler (apud WHITTINGTON, 2002) define estratégia como a “determinação das metas e objetivos básicos e de longo prazo de uma empresa; e a adoção de ações e alocação de recursos necessários para atingir esses objetivos”. Wright (2000) adota um enfoque diferente em sua abordagem. Nesse estudo, o autor ressalta a aplicação da estratégia nas organizações e percebe a origem da administração estratégica na necessidade de interação entre as várias temáticas organizacionais. Para Wright (2000), a estratégia surge a partir de uma análise dos ambientes interno e externo da organização (oportunidades, ameaças, forças e fraquezas). Assim, a administração estratégica deve – através da observância desses pontos e de decisões e ações – buscar adaptações benéficas ao ambiente no qual

está inserida. Deve ser definida nos vários níveis organizacionais. Portanto, temos estratégias organizacionais das unidades e funcionais.

Mintzberg e Quinn (1996) enfocam o conceito de estratégia como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. A definição como um plano refere-se ao conceito mais natural, à estratégia como um conjunto de ações para lidar com determinada situação. O conceito de pretexto é interessante no sentido de que define estratégia como uma ação ou manobra usada para enganar ou iludir o seu adversário ou concorrente. Padrão é o conceito que explica a estratégia como a consistência no comportamento, ainda que não seja intencional. A estratégia como posição explica como a organização se insere dentro de determinado ambiente. Por fim, segundo a definição perspectiva, estratégia é uma maneira de ver o ambiente.

Araújo (2004) diz que a palavra estratégia tem hoje um número expressivo de definições e conceituações, e que a origem dessa pequena explosão está na descoberta de que, quando aplicada corretamente, possibilita às organizações obterem ganhos extraordinários.

Lassere (2001) afirma que a estratégia de negócios de uma empresa é o conjunto de escolhas fundamentais que definem os objetivos de longo prazo, sua proposta para o mercado, como pretende construir e sustentar um sistema de negócios competitivos e como se organiza. Em outro estudo, Mintzberg (1994) faz algumas considerações sobre planejamento estratégico: “Planejamento estratégico não é pensamento estratégico. Um é análise e o outro é síntese”. Essa é uma das primeiras afirmações feitas pelo autor no seu texto. Para Mintzberg (1994), a diferença entre os dois é que o planejamento esteve sempre relacionado com a análise de um objetivo cuja consecução implica uma divisão em etapas

que, uma vez superadas, possibilitam a implementação quase automática das metas pretendidas, enquanto o pensamento estratégico é sobre síntese, envolve intuição e criatividade, e o resultado esperado é uma perspectiva integrada da empresa, não exatamente a visão do diretor.

Durante anos, pesquisadores têm apresentado diferentes abordagens para que as organizações elaborem suas estratégias. Não existe, porém, um consenso sobre qual é a melhor abordagem. Além disso, esses modelos foram tradicionalmente desenvolvidos para empresas privadas, e as organizações do Terceiro Setor os adaptaram a sua realidade. Esta dissertação avançou na perspectiva da estratégia empresarial, sob a ótica das competências dinâmicas. Na construção desse ponto de vista, inicialmente, são apresentadas diferentes abordagens de estratégia e é discutida sua aplicabilidade no setor.

3.2 Abordagens de estratégia empresarial

Esta dissertação examinou as implicações da competência organizacional para o desempenho das organizações do Terceiro Setor pesquisadas. Essa análise foi feita à luz da abordagem de estratégia das competências dinâmicas. Originalmente desenvolvidas para serem utilizadas por empresas privadas, nos últimos anos, essa e outras abordagens de estratégia começaram a ser aplicadas em organizações do Terceiro Setor.

Desse modo, da seção 3.2.1 à seção 3.2.6 é feita uma breve apresentação de seis abordagens de estratégia empresarial, e também de seus méritos e limitações, no que diz respeito à aplicabilidade no Terceiro Setor.

3.2.1 Abordagem de design racional – planejamento

Surgida na década de 1960, essa abordagem teve em Igor Ansoff seu mais influente autor, através do livro *Corporate strategy*, publicado em 1965. Na década de 1970, diversos artigos exaltavam as virtudes do planejamento estratégico formal, tornando quase um imperativo a sua adoção pelas organizações. O modelo tem como premissas básicas, o processo formal de planejamento, a divisão das estratégias em subestratégias, a participação de planejadores como autores principais e um ambiente estável, portanto, previsível.

Ansoff (1977) destaca a definição de Peter Drucker para planejamento empresarial:

um processo permanente de tomada de decisões empresariais correntes, em bases sistemáticas e com o melhor conhecimento possível sobre os seus aspectos futuros, organizando sistematicamente os esforços exigidos para executá-las, e comparando os resultados dessas decisões às expectativas, por meio de um *feedback* sistemático e organizado.

Ansoff (1977) diz também que essa definição envolve três elementos importantes:

- tomar decisões em bases sistemáticas;
- preparar programas de execução;
- comparar os resultados aos programas.

Steiner (1981) ressalta a influência do ambiente externo como a mais importante sobre a política e estratégia organizacionais, e que quanto mais complexo, turbulento e

variável for esse ambiente, maior será seu impacto nas atitudes humanas e nos processos organizacionais. Mintzberg (1990) classifica a escola do design racional como prescritiva na sua orientação, tratando a formação como um projeto de design conceitual, de planejamento formal e de posicionamento analítico.

A abordagem racional utiliza o planejamento formal com o objetivo de traçar o caminho que deverá ser percorrido pela empresa. Ela se concentra em aspectos eminentemente quantitativos, como previsões de vendas e lucros, entre outros; caracterizando-se, também, como planejamentos que, se seguidos à risca, deverão trazer os resultados esperados.

O principal mérito da escola do design racional é permitir à empresa identificar claramente a direção que está tomando e os instrumentos que utilizará para tomar esse caminho. Tal abordagem permite aos gerentes a estruturação dos seus objetivos, metas e estratégias, dando a eles a sensação de segurança e de controle da situação.

Alguns autores, como Mintzberg (1994), criticam essa abordagem por preconizar que o processo de formulação da estratégia deve ser um processo de concepção independente da ação. Além disso, essa abordagem definiria uma estratégia muito estática, incapaz de garantir uma resposta às mudanças rápidas do ambiente. Esta estratégia seria igualmente incapaz de possibilitar a identificação de potenciais oportunidades emergentes, além de desconsiderar a relevância do ambiente interno no processo estratégico.

Whittington (2002) diz que a escola deposita muita confiança na “pronta capacidade dos gerentes de adotar estratégias de maximização do lucro através de um planejamento racional a longo prazo”. E qual seria a explicação para que essa escola permaneça influente até os dias de hoje? Kay (1996) diz que “os gerentes desejam que lhes seja indicado um processo em que possam, pelo menos parcialmente, controlar e, não importa os seus pontos fracos”.

Na construção de sua estratégia, as organizações do Terceiro Setor estão muito sujeitas a mudanças no ambiente externo, tais como a política de seus financiadores, a legislação etc. A construção de uma estratégia num formato, dito, prescritivo poderia influenciar a performance pretendida pela organização.

3.2.2 Abordagem da estratégia do processo emergente

Kay (1996) entende que a noção de que as estratégias bem-sucedidas são freqüentemente oportunistas e adaptáveis, em vez de calculadas e planejadas, é um ponto de vista tão antigo quanto o próprio tema da estratégia empresarial. Um exemplo disso é a observação de Lindblom (apud KAY, 1996) sobre a “ciência de conseguir seu objetivo mesmo sem saber direito como”. O autor diz também que a estratégia emergente é a identificação de padrões relativamente sistemáticos de comportamento naquilo que a organização realmente faz.

Sobre essa abordagem, March (apud WHITTINGTON, 2002) considera que “desse modo, a clássica sequência – formulação em primeiro lugar e implementação em segundo – se reverte: a estratégia é descoberta durante a ação”; enquanto Mintzberg

(apud WHITTINGTON, 2002) diz que “os estrategistas astutos entendem e aceitam que não podem ser astutos o suficiente para pensar sobre todas as coisas antecipadamente”.

Segundo Mintzberg (2000), as estratégias emergem quando as pessoas – algumas vezes, atuando individualmente, mas, na maioria dos casos, coletivamente – aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da sua organização de lidar com ela. Figueiredo (2003) afirma que a estratégia emerge a partir de respostas e adaptações a condicionantes internos e externos, crises, erros e do aprendizado da empresa.

Lapierre (apud MINTZBERG, 2000) considera que com o surgimento dessa escola, a administração estratégica deixa de ser apenas a administração de mudanças e passa a ser a administração por mudanças. Em outro estudo, Mintzberg (1990) identifica a escola emergente como um processo descritivo, ou seja, ela nos diz mais sobre o que a organização faz quando enfrenta situações complexas e dinâmicas e menos sobre o que a organização deveria fazer. Os pesquisadores dessa escola também verificaram que sempre que ocorria um redimensionamento estratégico importante, este raramente tinha origem num esforço formal de planejamento, mas que se devia a uma variedade de pequenas ações e decisões tomadas por todos os tipos de pessoas. Para Mintzberg (2000), pessoas informadas, em qualquer parte da organização, podem contribuir para o processo da estratégia.

O autor acrescenta que esse modelo rompe com décadas de tradição em administração estratégica, a qual defende que o pensamento deve terminar antes que a ação se inicie, ou seja, que a formulação seja seguida pela implementação.

O maior mérito da abordagem emergente está fundamentalmente na sua capacidade de aprendizado. De mais a mais, ela valoriza todos os níveis hierárquicos da organização como responsáveis pela determinação da estratégia, além de também afetar o estilo da gerência, o *staff* da empresa e os valores compartilhados. Essa abordagem pode ainda ser muito útil em ambiente dinâmicos e imprevisíveis, uma vez que uma estratégia flexível é fundamental para responder a uma realidade em constante evolução.

Mintzberg (2000) afirma que as pessoas têm que aprender, mas, que também devem continuar realizando seu trabalho cotidiano com eficiência. Deve haver um tempo para o aprendizado e outro para desenvolver essa aprendizagem. Outra questão importante é que o processo de aprendizado da organização pode ser longo e custoso; por isso, não é tão eficiente em situações de crise. A organização que recorre a essa abordagem deve tomar cuidado com o “aprendizado negativo”, que pode trazer fracassos e perdas. Outra limitação é que esse modelo não explora o papel da inovação no desenvolvimento e na implementação da estratégia.

Talvez a maior dificuldade na implementação dessa abordagem pelas organizações do Terceiro Setor sejam o prazo e o custo dos processos de aprendizado. A carência de recursos é uma realidade no setor e pode se tornar uma imposição no desenvolvimento de sua estratégia. Além disso, fica muito difícil para essas organizações negociarem novos projetos, ações e atividades com parceiros e financiadores, sem partirem de objetivos estratégicos claros e baseados em sólidos recursos organizacionais.

3.2.3 Abordagem da escola do posicionamento

A escola do posicionamento surge a partir dos estudos sobre competitividade industrial, ampliando o caráter prescritivo dessa estratégia visando a investigações substanciais. Nesse caso, o planejador torna-se analista. Essa escola teve a contribuição de empresas de consultoria como Boston Consulting Group e McKinsey, sendo significativa a contribuição de Michael Porter ao publicar *Competitive strategy* em 1980.

Para Mintzberg (2000), essa abordagem traz uma idéia única e revolucionária, quando estabelece que poucas estratégias-chave (como proposições no mercado) são desejáveis em uma determinada indústria: as que podem ser defendidas contra concorrentes atuais e futuras. A partir dessa lógica, a escola do posicionamento acabou ficando com um número limitado de estratégias ou categorias de estratégias, como por exemplo, a diferenciação de produtos e o escopo focalizado de mercado; estratégias que são denominadas genéricas.

Ainda segundo Mintzberg (2000), a escola do posicionamento criou e aperfeiçoou um conjunto de ferramentas analíticas dedicadas a ajustar a estratégia adequada às condições vigentes. A partir daí, os acadêmicos realizaram estudos estatísticos para descobrir onde e quais estratégias pareciam funcionar melhor, enquanto consultores propunham estratégias favorecidas para determinados clientes ou promoviam estruturas para a seleção dessas estratégias.

Um dos recursos surgidos para a análise dos dados das organizações foi a matriz de crescimento-participação, desenvolvida pelo Boston Consulting Group (BCG) – tabela 3.1.

Tabela 3.1. Categorias de produto na matriz BCG

CATEGORIAS DE PRODUTO NA MATRIZ BCG
INTERROGAÇÕES – são negócios que operam em mercados com altas taxas de crescimento e com baixa participação relativa de mercado. São produtos que demandam investimentos para que atinjam o <i>status</i> de estrelas. É preciso profunda reflexão quanto à sua potencialidade.
CACHORRO – são negócios com baixa participação relativa de mercado, e que atuam em mercados de baixo crescimento. Normalmente, geram um fluxo de caixa suficiente apenas para sua manutenção.
ESTRELA – são negócios com uma alta participação relativa em mercados de forte crescimento. Geralmente foram interrogações bem-sucedidas. Ainda demandam grandes investimentos, devido à alta performance de seu mercado. No futuro, quando o mercado estabilizar, reduzindo a taxa de crescimento, se tornarão vacas leiteiras.
VACA LEITEIRA – negócios que atuam em mercados de baixo crescimento, com taxas inferiores a 10%, e que detêm uma alta participação relativa no mercado. São altamente lucrativos e geram os maiores resultados da organização. Uma de suas finalidades é financiar a promoção de interrogações e estrelas.

Fonte: adaptado de Schewe e Hiam (2000).

Porter (1989) identifica cinco forças no ambiente de uma organização:

- ameaça de novos entrantes;
- poder de barganha dos fornecedores;
- poder de barganha dos clientes;
- ameaça de produtos substitutos e
- intensidade da rivalidade entre concorrentes.

A abordagem de posicionamento da estratégia empresarial propõe uma análise sistemática, baseada nas forças competitivas da empresa, assim como oferece um estudo comparativo entre setores da mesma indústria em diversos países. Ainda de

acordo com esse modelo, as atividades tecnológicas de uma empresa devem ser avaliadas num contexto de rivalidade competitiva, buscando-se, pela inovação, um diferencial. A escola do posicionamento tem ainda o mérito de reconhecer que a inovação pode modificar as condições competitivas.

Contudo, uma das limitações dessa abordagem é que sua unidade de análise é unicamente a indústria, não a empresa. Além disso, desconsidera o ambiente interno e sua relevância no processo estratégico, além de ignorar o papel dos recursos intra-empresariais (competências inovadoras internas). Nessa escola, as estratégias são definidas aplicando-se técnicas analíticas, o que as torna muito estáticas e, portanto, talvez não estejam preparadas para responder às rápidas mudanças do ambiente. A estratégia de posicionamento credita a conquista do mercado unicamente às barreiras externas, esquecendo-se de elementos fundamentais como o consumidor e o mix de produto, inovação e preço.

No caso dessa abordagem, a principal limitação para a sua aplicação no Terceiro Setor está na sua origem, voltada para o ambiente industrial e no fato de que as vantagens são identificadas quando se analisa o mercado e os competidores. Além disso, o ambiente interno é pouco enfocado, fator preponderante na construção da estratégia dessas organizações

3.2.4 Abordagem baseada no comportamento estratégico: teoria dos jogos

O que uma empresa deveria escolher depende daquilo que outras empresas escolhem, porque as ações destas influenciam as consequências das ações da primeira. (TEECE et al, 1997)

A teoria dos jogos foi desenvolvida por Von Neumann e Morgenstern em seu trabalho *Theory of games and economic behaviour*, publicado em 1944, e aplicada inicialmente para a análise do equilíbrio nuclear entre as superpotências durante a Guerra Fria. Bastante popular na economia, a teoria dos jogos tem sido usada para examinar a concorrência e a cooperação dentro de pequenos grupos de empresas.

Hollis e Nell (apud WHITTINGTON, 2002) consideram que a mais significativa contribuição da economia para a estratégia é a essência filosófica dos pressupostos, resumidos no tipo ideal do “homem econômico racional”. O ideal do homem econômico racional projeta a estratégia como o produto de um único indivíduo empreendedor, agindo com perfeita racionalidade para maximizar “sua vantagem econômica”. Whittington (2002) diz que:

Von Neumann e Morgenstern colocaram essa figura singular no centro de sua concepção de estratégia como um “jogo” elaborado de movimento e reação, blefe e resposta, entre empresas concorrentes e ao mesmo tempo interdependentes.

Desse modo, segundo Whittington (2002), reduzindo a empresa a um tomador de decisões especial, os autores da teoria puderam ignorar as complexidades organizacionais.

Ansoff (1977) diz que a teoria dos jogos oferece um conceito extremamente poderoso e útil à análise de problemas estratégicos, em que a interação entre concorrentes exerce forte influência na escolha da estratégia. Para Mintezberg (2000), essa abordagem não deve ser utilizada para resolver questões estratégicas, mas, sim, ajudar a ordenar o pensamento estratégico, oferecendo um conjunto de conceitos que ajudem a compreender as dinâmicas manobras contra os concorrentes.

Como méritos da teoria dos jogos, podemos citar o foco no ambiente externo – considerando os movimentos da concorrência e as suas conseqüências nos movimentos da empresa –, o fato de ser uma abordagem que procura explicar como indivíduos e empresas se comportam em situações hipotéticas de cooperação e conflito, além de ajudar a estruturar o pensamento estratégico – promovendo um conjunto de conceitos capazes de ajudar na compreensão das estratégias contra as empresas concorrentes.

Por outro lado, Teece (1997) argumenta que essa abordagem ignora a competição como um processo que proporciona o desenvolvimento, a acumulação, a combinação e a proteção de habilidades e competências únicas. Não existem fatos que corroborem as previsões realizadas pela abordagem baseada na teoria dos jogos. Outra crítica dos autores é o fato de que o equilíbrio do mercado esteja baseado na percepção do competidor acerca da decisão que o rival tomará em uma situação particular. Não é possível monitorar exatamente os movimentos dos concorrentes, a não ser em mercados relativamente pequenos e estáveis.

A teoria dos jogos também tem limitações para explicar os fenômenos organizacionais, dado o ambiente dinâmico e repleto de incertezas. Na tentativa de explicar tudo, a

teoria acaba por não explicar nada, incorrendo numa abordagem superficial e simplista. As variáveis que regem o mercado são complexas e interagem de forma imprevisível, o que nos leva a duvidar da eficiência dessa abordagem quando seus defensores tentam atribuir-lhe uma maior funcionalidade.

Quando o mercado é pouco competitivo e os competidores são mais previsíveis, o modelo pode então ser aplicado. É fato que alguns setores industriais são mais previsíveis do que outros, onde o número de empresas é reduzido e os passos de cada uma podem ser medidos por pesquisas. Nesse caso, a teoria dos jogos pode ser aplicável e fornecer algum tipo de ferramenta para a tomada de decisão. Mas em segmentos industriais onde o dinamismo dita a velocidade e a direção do mercado, essa abordagem se torna incompleta e surge a necessidade de se recorrer a abordagens complementares.

Como foi dito anteriormente, existem muitas definições para estratégia e inúmeras abordagens que procuram compreender e formalizar a administração estratégica. Nesse contexto, a teoria dos jogos é mais uma abordagem que pode ser utilizada para ordenar o pensamento estratégico; por isso deve ser utilizada juntamente com outras abordagens estratégicas.

Sobre a sua aplicação por organizações do Terceiro Setor, essa abordagem está muito fundamentada nos movimentos do mercado e nas ações da empresa e de seus competidores. Essa relação “organização *versus* competidores” não é comum nesse ambiente e, além disso, a competição no ambiente de Terceiro Setor, em geral, acontece na concorrência de financiamentos para projetos, e não no dia-a-dia de suas

atividades. Por isso, a estratégia de uma organização é pouco influenciada pelos movimentos de outras instituições. Teece (1997) também duvida que a teoria dos jogos possa ajudar em situações onde a vantagem competitiva de uma empresa diante de outra seja construída a partir de atributos organizacionais que não podem ser rapidamente replicáveis, o que é uma realidade no Terceiro Setor.

3.2.5 Abordagem da estratégia baseada em recursos

Em 1959, no livro *The theory of the growth of the firm*, de Edith T. Penrose, surge a idéia de ver a organização como um amplo conjunto de recursos (WERNERFELT, 1984; PENROSE, 1959). Ao contrário do que vimos em outras abordagens – como a do design racional ou do posicionamento –, o foco da teoria de recursos está na estratégia baseada em um conjunto de recursos intra-organizacionais que podem gerar e sustentar vantagem competitiva, garantindo a lucratividade por um longo tempo.

Segundo Teece (1997), a abordagem baseada em recursos específicos da organização preenche uma lacuna na abordagem de posicionamento que não explica satisfatoriamente a diferença entre indústrias que partilham as mesmas características e condições ambientais.

Para Wernerfelt (1984), os recursos de uma firma podem ser tangíveis ou intangíveis, como capacidade de produção, liderança em custo, marcas, tecnologia, conhecimento tecnológico, pessoas com conhecimento especializado, recursos financeiros, contatos comerciais e competência em processos, entre outros. De acordo com Teece (1997),

uma forma útil de identificar os principais recursos da empresa é através de uma análise de forças e fraquezas.

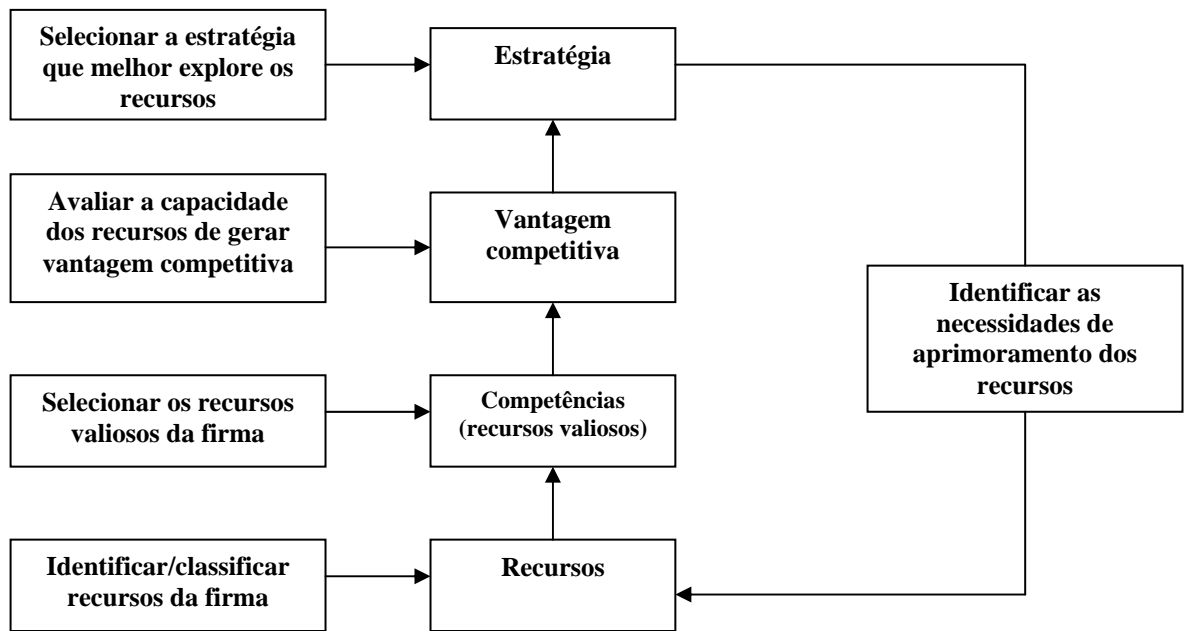
Apesar da evidente oposição entre a visão da teoria do posicionamento e a de recursos, alguns estudos, como o de Wernerfelt (1984), usam o modelo das cinco forças competitivas de Porter (1987; 1996) para avaliar os recursos quanto à sua capacidade de criar barreiras de entrada, custos de transação e atratividade em relação ao seu ambiente competitivo.

Para Barney (2001), o valor de um recurso também é determinado através de sua interação com o ambiente competitivo da firma, que o habilita como capaz de gerar e manter uma vantagem competitiva. Ou seja, avaliar se o recurso é específico a determinada organização, tendo como características a raridade e a dificuldade de ser imitado ou mesmo replicado com a mesma competência. Esse mesmo conceito de valor para uma determinada competência é confirmado em estudos mais recentes, como em Teece e Pisano (1994).

A essência dessa teoria está na permanente acumulação de recursos, como pode ser visto no modelo analítico desenvolvido por Grant (1991). O modelo consiste primeiramente na identificação dos recursos que a empresa possui e na classificação quanto à natureza desses recursos. Logo após, são avaliados os recursos com a finalidade de selecionar os mais valiosos, e que são chamados por Grant (1991) de competências. No estágio posterior, os recursos são analisados com o objetivo de se identificar aqueles com maior capacidade de proporcionar vantagem competitiva e mantê-la. A partir daí, a empresa seleciona a estratégia que lhe possibilite uma

exploração mais eficiente do potencial identificado nos recursos. Por fim, existe um processo de retroalimentação, pelo qual a organização identifica necessidades de aumentar a especialização dos recursos-chave de sua estratégia.

Figura 3.1. Modelo analítico de Grant



Fonte: adaptado de Grant (1991).

A excessiva preocupação com a acumulação de recursos, ou com a criação de verdadeiros “estoques” de recursos, levou à caracterização dessa abordagem como estática (BARNEY, 2001). Isso motivou inúmeros estudos que acrescentaram uma outra dimensão a essa abordagem, que ficou conhecida como “competências dinâmicas” e será tratada na seção seguinte.

Como mérito da abordagem de estratégia baseada em recursos, podemos destacar a visão que atribui um nível estratégico à importância dispensada aos recursos e competências das empresas. Para se definir estratégias, as abordagens anteriores limitavam-se a focar o ambiente externo como unidade de análise. Outro mérito está na

capacidade de demonstrar a importância do desenvolvimento de recursos e do melhoramento contínuo destes como um diferenciador entre empresas, colocando o processo de aprendizagem como um fator de desequilíbrio entre elas. Através da aprendizagem, uma empresa pode aperfeiçoar seus recursos, colocando-se à frente de seus concorrentes não só por uma vantagem diferenciada, mas também por uma lacuna de conhecimento que não é eliminada tão facilmente.

Essa abordagem tem muito dos elementos adequados ao desenvolvimento da estratégia de organizações do Terceiro Setor. Sua principal limitação é uma visão estática das vantagens e dos recursos. Como pôde ser visto no modelo analítico de Grant (1991), o foco dessa abordagem está na acumulação e no aperfeiçoamento de recursos. No entanto, essa perspectiva cria uma miopia estratégica, pois não incorpora o desenvolvimento de novos recursos, nem a adaptação das competências existentes nas nuances ambientais.

3.2.6 Abordagem da estratégia baseada em competências dinâmicas

Com a finalidade de dar uma dimensão dinâmica à estratégia baseada em recursos, Teece e Pisano (1994) propuseram a abordagem de estratégia baseada em competências dinâmicas. Segundo os autores, o termo “competência” tem a finalidade de enfatizar o papel-chave do gerenciamento estratégico na função de adaptar, integrar e re-configurar especialidades da empresa. Já a palavra “dinâmica” imputa o sentido de que as competências devem acompanhar e prever as mudanças em seu ambiente, observando a velocidade das inovações e capacitando as empresas a responderem

rapidamente às demandas perceptíveis e veladas desse ambiente, inclusive, à criação de novas competências (TEECE e PISANO, 1994; IANSITI e CLARK, 1994). Para Leonard-Barton (1998), as competências são responsáveis pela distinção entre empresas e permitem que se tenha vantagem competitiva. Iansiti e Clark (1994) dizem, ainda, que as competências dinâmicas são responsáveis pela sustentabilidade e pela prolongação dos períodos de desempenho positivo da empresa.

Na abordagem baseada em recursos, os recursos e competências são tratados essencialmente como variáveis de estoque, como dados mais ou menos fixos. No caso da abordagem das competências dinâmicas, mais importante do que o estoque atual de recursos é a capacidade de acumular e combinar novos recursos em novas configurações que gerem fontes adicionais de recursos.

Teece e Pisano (1994) afirmam que as competências dinâmicas são, na verdade, um grupo das competências que permitem às empresas criarem novos produtos e processos, além de responder às mudanças do mercado. Essa abordagem considera que fatores como valores, cultura e experiência organizacional fazem com que essas competências não possam ser facilmente replicadas ou imitadas.

A acumulação, manutenção e a geração de novas competências estão condicionadas ao processo cumulativo de aprendizagem nas organizações (Iansiti e Clark, 1994; Kim, 1998; Figueiredo, 2003). Esses processos de aprendizagem têm natureza incremental, ou seja, vão gerando inovações de forma contínua e evolucionária, o que levou Tushman e O'Reilly III (1997) a questionarem os estudos da abordagem de

competências dinâmicas. No entendimento desses autores os ciclos tecnológicos são marcados por mudanças contínuas e por mudanças descontínuas. Nesse sentido, as organizações estariam preparadas apenas para mudanças contínuas, o que se torna uma forte ameaça às empresas.

Recentes estudos abrem um novo leque de oportunidades para o desenvolvimento da teoria de estratégia, pois ainda persiste um grande número de modelos de negócios, nos mais variados contextos e que ainda não tiveram seus processos estratégicos revelados. Portanto, mesmo aguçadas competências de predição não podem prever qual o futuro dessa disciplina que vem ganhando características cada vez mais dinâmicas. À medida que avançamos através das abordagens de estratégia, constatamos mais características meritórias do que limitantes. Isso é um processo natural, pois as novas abordagens vão preenchendo lacunas deixadas por suas antecessoras.

Um dos méritos que podemos destacar na abordagem das competências dinâmicas é a valorização que promove do aprendizado. Este passa a ser visto como fundamental no processo de criação, desenvolvimento e acumulação de competências; além de ser uma fonte natural de inovação com capacidade de gerar vantagens competitivas mais duradouras. Além disso, a abordagem das competências dinâmicas consegue explicar como empresas que operam em um mesmo ambiente podem apresentar resultados completamente distintos, com algumas delas construindo trajetórias de sucesso; e outras, de insucesso.

Como limitação, podemos citar o excesso de atenção no desenvolvimento de novos produtos. No entanto, um exemplo de que ainda há espaço para a evolução no estudo

dessa abordagem é o trabalho de Figueiredo (2003), o qual avança em relação à análise dos processos de aprendizagem nos vários níveis hierárquicos da empresa.

Segundo Leonard-Barton (1998), as empresas sobrevivem graças a sua capacidade de se adaptar quando necessário, e é cada vez mais importante que o façam. Uma adaptação bem-sucedida envolve o redirecionamento, incremental e criterioso, de habilidades e bases cognitivas, para que os talentos de hoje se transformem nas competências de amanhã. Contudo, como não somos capazes de prever o futuro, a única forma das organizações se prepararem para o futuro é planejando o constante rejuvenescimento de seu bem cognitivo mais importante, ou seja, suas competências organizacionais. A autora observa ainda que as competências organizacionais constituem uma vantagem competitiva para uma empresa, pois foram estabelecidas gradualmente, ao longo do tempo, e não podem ser imitadas facilmente.

De um modo geral, não é possível recomendar esses modelos para o Terceiro Setor, por causa de limitações como:

- a perspectiva prescritiva da abordagem do design racional;
- o caráter de tempo de implementação e o alto custo da abordagem emergente;
- a tendência a priorizar o ambiente externo na busca por oportunidades para se estabelecer vantagens da abordagem do posicionamento;
- o foco no competidor da teoria dos jogos;
- a pouca mobilidade da abordagem baseada em valor.

Uma parte importante da estratégia empresarial é de longo prazo, focando onde as características dinâmicas, as inter-relações entre as decisões, a mudança e a incerteza devem ser tratadas como fenômenos essenciais, e não como imperfeições capazes de

ameaçar a elegância matemática dos modelos econométricos. Assim, a própria noção de estratégia é estranha aos preceitos da economia neoclássica, pelos quais as decisões das firmas se concentram na alocação de recursos fungíveis, dentre alternativas finitas e conhecidas. A tecnologia e o *know-how* são dados e sua difusão ocorre de maneira perfeitamente fluida. Nesse sentido, as idéias de estratégia, antecipação e planejamento são desnecessárias e até mesmo disfuncionais.

Após uma breve análise de seis diferentes abordagens de estratégia, o entendimento é o de que a abordagem estratégica das competências dinâmicas é a mais adequada para as organizações do Terceiro Setor. Portanto, essa dissertação avançou na perspectiva da estratégia empresarial, sob a ótica das competências dinâmicas, buscando identificar a sua presença e influência nessas organizações.

3.3 Competência *versus* performance

Penrose (1959) inicia os estudos sobre performance das organizações baseados nas suas competências. Estes trazem a idéia de que a organização é um amplo conjunto de recursos, abordagem que viria a ser conhecida como a estratégia “baseada em recursos”. Penrose (1959) defende que é necessário olhar a empresa não apenas do ponto de vista do crescimento da produção e das vendas, do porte e da abrangência territorial ou, mesmo, da melhoria de um processo. Considera igualmente importante analisar os recursos internos, as rotinas organizacionais, os processos de gerenciamento, o comportamento humano e a criação de conhecimento dentro da organização que possa promover ou limitar esse crescimento.

Em um trabalho que discute a estratégia das competências dinâmicas, Teece (1997) diz que essa abordagem se empenha em explicar o sucesso e o fracasso de uma empresa. Os autores esclarecem que estão interessados em construir uma teoria que possa explicar melhor a performance de uma organização, assim como fornecer informações para a prática gerencial.

Tremblay (1998), em seu estudo, pergunta se existe uma relação sistemática entre competências tecnológicas e a performance das empresas. O autor diz que grande parte da literatura enfatiza as competências tecnológicas como um elemento crucial na geração de modificações técnicas e, ocasionalmente, melhor performance. Tremblay (1998), no entanto, ressalta que existem três importantes limitações nesses estudos: poucos autores analisaram sistematicamente a relação entre competência tecnológica e crescimento da produção, a maior parte da literatura prefere adotar uma perspectiva bastante limitada a respeito da composição das competências tecnológicas e, por fim, o autor afirma que as definições de competência tecnológica diferem de um autor para outro e que a distinção entre capacidade de produção e competência tecnológica é raramente esclarecida.

Figueiredo (2003), em seu trabalho, verifica que a acumulação de competências tecnológicas tem relação direta com a performance da organização, não apenas quanto aos indicadores econômico-financeiros, mas também em relação aos indicadores técnicos.

Por sua vez, Kumar (2002) faz um estudo empírico sobre a adoção de uma estratégia orientada para o mercado em hospitais. Os resultados indicam sua influência no desenvolvimento de competências organizacionais, que tem por consequência um reflexo positivo na performance dessas organizações.

Em outro estudo empírico, Ben (2001) faz uma análise comparativa da acumulação de competências tecnológicas e sua influência na performance das organizações. O resultado encontrado confirma o que já havia sido identificado no estudo de Figueiredo (2003) e sugere que quanto maior o nível de acumulação de competências tecnológicas, melhor a performance operacional.

3.4 Modelo para caracterização das dimensões da competência organizacional

Uma vez que as competências organizacionais podem ser vistas como um conjunto de conhecimentos e habilidades capazes de gerar vantagens competitivas, é importante conhecer melhor suas características. Leonard-Barton (1998) diz que essas competências organizacionais estão contidas em quatro dimensões, conforme a tabela 3.2.

Tabela 3.2. Dimensões da competência organizacional segundo Leonard-Barton

Conhecimento e qualificação dos funcionários	Refere-se aos valores humanos individuais, à competência individual, à capacidade de articulação dos conhecimentos pessoais e à mobilização de pessoas, de modo a atingir os objetivos do negócio e contribuir para o desenvolvimento organizacional
Sistemas técnico e físico	São os conhecimentos armazenados ou associados a equipamentos, software, banco de dados, projetos, procedimentos etc.
Sistemas de gestão	Trata dos processos que orientam o uso estratégico de recursos, sistemas de instrução, remuneração e de incentivos e programas educacionais formais e informais
Valores e normas	Diz respeito aos valores que regem as relações entre as pessoas, dentro e fora da organização, e que apóiam a visão geral de vida de cada indivíduo, contribuindo para a construção da cultura organizacional

Fonte: adaptado de Leonard-Barton (1998).

Leonard-Barton (1998) diz que a primeira dimensão é uma das mais importantes e que está associada às competências essenciais, uma vez que é através do conhecimento e das habilidades das pessoas que se consegue o entendimento técnico e científico que são específico da empresa. A segunda dimensão é resultado da acumulação, codificação e estruturação do conhecimento tácito, originalmente, de domínio exclusivo dos funcionários da organização. Já a terceira dimensão engloba os aspectos e modos formais de criação de conhecimento na organização, e, por fim, a quarta dimensão, que permeia todas as demais, uma vez que determina a estrutura, a forma de aquisição e o controle do conhecimento.

Em outro estudo, Tremblay (1998) identifica duas dimensões para as competências:

- os recursos humanos; e
- as variáveis organizacionais de dimensão ampla.

Tremblay (1998) entende que a análise das competências inerentes aos recursos humanos (ou competências latentes), avaliadas pelo nível educacional, não oferece uma explicação clara das diferenças na performance. O autor ressalta que essa observação contradiz o senso comum de que ampliar o conhecimento acadêmico dos funcionários de uma organização melhora a produtividade. No entanto, Tremblay (1998) não descarta as competências inerentes nos recursos humanos, mas entende que elas devem ser entendidas num contexto mais amplo, onde também atuam outras competências organizacionais. Por exemplo, Tremblay (1998) destaca que existe uma clara relação entre performance e o comprometimento organizacional dos recursos humanos na execução das atividades.

Identificar todas as competências organizacionais seria uma tarefa impossível, uma vez que, muitas vezes, elas são inerentes à atividade desenvolvida pela organização. Desse modo, para analisar e caracterizar as dimensões da competência organizacional encontradas nas instituições do Terceiro Setor pesquisadas, utilizaremos um modelo adaptado a partir do proposto por Tremblay (1998), conforme apresentado na tabela 3.3. Esse modelo também descreve a contribuição de cada variável para a performance da organização.

Tabela 3.3. Modelo para caracterização e análise da competência organizacional

DIMENSÕES	CONTRIBUIÇÃO PARA A PERFORMANCE	
	PERFORMANCE FRACA	PERFORMANCE ALTA
RELACIONAMENTO COM SUBORDINADOS	Pouca confiança nos subordinados; As idéias dos subordinados são raramente usadas.	Total confiança nos subordinados; As idéias dos subordinados são sempre aproveitadas.
MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO	Funcionários em busca de <i>status</i> ; Baixo nível de satisfação; Nível de comprometimento extremamente baixo.	Funcionários em busca da auto-realização; Alto nível de satisfação; Alto nível de comprometimento.
TOMADA DE DECISÃO	No topo da hierarquia; A gerência sabe o que é melhor; Subordinados não participam.	Em todos os níveis da hierarquia; Compartilhada; Total participação dos subordinados.
CONTROLE	Vertical; Exercido a partir do topo da hierarquia.	Horizontal e auto-gerenciado; Exercido por todos os níveis da hierarquia;
FLUXO DE INFORMAÇÃO	Restrito; Centralizado e freqüentemente incorreto.	Aberto e livre, através da organização; Geralmente correto.
INTERAÇÃO E INFLUÊNCIA	Não há cooperação entre as equipes; Pouca influência e interação entre membros dos departamentos da organização.	Cooperação substancial entre equipes; Alto nível de influência e interação entre membros de departamentos da organização.
TIPO DE HIERARQUIA	Piramidal e estável, com vários níveis de supervisores; Departamentos separados por especialidade funcional.	Plano e flexível, com unidades auto-gerenciáveis; Unidades e redes com múltiplas funções.
OPORTUNIDADE ORGANIZACIONAL	Todos os recursos estão comprometidos.	Há recursos disponíveis, de modo a gerar mudanças.
ATITUDE DA GERÊNCIA PARA O DESENVOLVIMENTO DOS RECURSOS HUMANOS	Nenhum esforço consciente para a capacitação dos recursos humanos.	Esforço consciente para usar e fomentar de todas as formas possíveis a capacitação dos recursos humanos.

Fonte: adaptado de Tremblay (1998)

A abrangência dessas dimensões da competência organizacional pode ser melhor explicada da seguinte forma:

- Relacionamento com subordinados – trata dos relacionamentos estabelecidos entre os funcionários da organização, principalmente, entre gerentes e subordinados. Tem a ver com a confiança depositada na relação, com a capacidade de encorajamento e de realização de tarefas de forma colaborativa;
- Motivação e comprometimento – a motivação e o comprometimento dos funcionários são elementos-chave na busca pela eficiência organizacional. O funcionário motivado e comprometido produz melhor, mais rápido e requer menos supervisão. Está relacionada também com assumir responsabilidades e demonstrar iniciativa quando necessário;
- Tomada de decisão – trata das características do processo de tomada de decisão dentro da organização, em que nível da hierarquia acontece, qual o envolvimento dos técnicos e do pessoal de apoio, qual a capacidade da organização em ouvir e compreender diferentes pontos de vista;
- Controle – está relacionado com o tipo e o nível de controle exercido pela organização sobre os funcionários e suas atividades. O funcionário é avaliado por seus pares ou apenas por seus superiores, todos os níveis exercem alguma atividade de controle ou apenas os altos níveis hierárquicos;
- Fluxo de informação – como se dá a disseminação da informação dentro da organização. Há um fluxo livre ou ele é centralizado e restrito à gerência. Por

exemplo: os funcionários compartilham com a gerência os objetivos da organização ou esse tipo de informação está restrito aos níveis mais altos da hierarquia;

- Interação e influência – trata da capacidade da organização de estabelecer um ambiente em que haja troca ou intercâmbio de informação entre funcionários, equipes de trabalho e departamentos. A existência de equipes multifuncionais, por exemplo, facilita a interação;
- Tipo de hierarquia – está relacionado com o nível em que a organização está estruturada de modo plano (horizontal), flexível, com unidades compostas por equipes multifuncionais e redes. Segundo Tremblay (1998), essa variável é demonstrada pelo grau de departamentalização e ordenamento de grupos dentro da organização, pelo número de diferentes níveis de autoridade e pelo número de funcionários que se reportam diretamente a um gerente;
- Oportunidade organizacional – identifica a extensão com que recursos não comprometidos estão disponíveis, de modo que a organização possa apoiar atividades de mudança. Por recursos devemos entender, por exemplo, os técnicos, os equipamentos, o espaço físico, os recursos financeiros e os sistemas informatizados;

- Atitude da gerência para o desenvolvimento dos recursos humanos – essa variável descreve o quanto o esforço da organização é colocado de forma a permitir o desenvolvimento dos recursos humanos. Não só em termos de disponibilidade financeira para a realização de cursos e treinamentos, mas, também, por exemplo, em termos da oferta de intercâmbio com outros técnicos e do incentivo ao autodesenvolvimento.

CAPÍTULO 4

O CONTEXTO EMPÍRICO DA DISSERTAÇÃO

Este capítulo faz um breve relato do contexto em que as organizações do Terceiro Setor se desenvolveram e atuam no Brasil.

4.1 Contexto histórico e situação atual

A atuação das organizações sem fins lucrativos na sociedade brasileira remonta ao final do século XIX. Contudo, já na segunda metade do século XVI, existiam as santas casas, um exemplo da tradicional presença das igrejas cristãs na prestação de assistência à comunidade. Deve ser destacada a Igreja Católica, que com o apoio do Estado, era responsável pela maior parte das organizações que prestavam algum tipo de assistência à população. A atuação da Igreja, concomitante com o Estado, durou todo o período colonial, até início do século XIX (GESET, 2005).

Segundo o GESET (2005), o século XX é marcado pelo surgimento de outras religiões que, juntamente com a Igreja Católica – cujas práticas, também utilizavam - , passaram a atuar no campo da caridade com fins filantrópicos, associadas ao Estado. Esta nova realidade foi determinante para a elaboração de uma legislação específica para o setor. Os princípios fundamentais das leis promulgadas vigoraram até recentemente, quando foi elaborada uma nova legislação.

O processo de formação e consolidação das ONGs hoje atuantes no cenário nacional começou nas décadas de 1960 e 1970, intensificando-se nas décadas de 1980 e 1990, período em que essas organizações mais cresceram e ganharam visibilidade. Apesar da evolução recente, as ONGs tiveram papel relevante como catalisadoras dos movimentos e aspirações sociais e políticas da população brasileira (DELGADO, 2005). Tanto a origem quanto os objetivos e as trajetórias dessas organizações passaram a ser mais diversificados, seguindo a fragmentação e a pluralidade características dos movimentos sociais que lhe eram contemporâneos. Deve ser destacada a promulgação da nova Constituição Federal (1988) que reconheceu novos direitos socioeconômicos (principalmente, na área trabalhista), a expansão dos direitos de cidadania política e o estabelecimento dos princípios da descentralização na promoção das políticas sociais. Esses fatos criaram novas demandas e espaços de atuação institucional para as ONGs (GESET, 2005).

O período posterior foi marcado pelo redirecionamento de grande parcela dos recursos externos – oriundos das agências internacionais de cooperação e desenvolvimento – destinados a países menos desenvolvidos ou envolvidos em graves conflitos, como aqueles situados na África, Ásia e no Leste europeu. Nesse sentido, a redução do número de organizações apoiadas no Brasil foi causada também por um maior rigor na seleção de novos parceiros e pelas exigências impostas pelas agências externas em termos de eficiência organizacional, especialmente, nas áreas de planejamento, avaliação e prestação de contas (GESET, 2005).

A partir dos anos 1990, o setor empresarial começou a atuar em programas e projetos sociais, especialmente, através de suas fundações e institutos associados, o que representou

a inserção da visão de mercado no Terceiro Setor e o surgimento de novas possibilidades de parcerias e de fontes de recursos para as organizações desse segmento.

O modelo de atuação empresarial e também o novo marco legal para o setor (Lei nº 9.790 de março de 1999) vêm reforçar uma tendência de modernização e de maior profissionalização nas instituições que o integram. Essas instituições passaram a investir na aquisição de atributos que confirmam melhoria de qualidade, maior transparência de ação e resultados (inclusive, auditorias externas), maior visibilidade e credibilidade e a identificação de novas estratégias de sustentabilidade e de financiamento. Ainda na década de 1990, surgiram vários cursos e instrumentos voltados para o planejamento, a gestão e o marketing de organizações do Terceiro Setor; para estratégias de captação de recursos; para a sistematização de metodologias utilizadas nessas instituições; para a divulgação e avaliação das experiências etc. Atualmente, assiste-se ao debate sobre o desenvolvimento dessas tendências: uma discussão que se refere não apenas ao seu papel social, mas que também diz respeito aos seus desafios, limites e potencialidades (GESET, 2005).

Segundo a RITS (2004) com o passar dos anos

o Estado começa a reconhecer que as ONGs acumularam um capital de recursos, experiências e conhecimentos sobre formas inovadoras de enfrentamento das questões sociais que as qualificam como interlocutores e parceiros das políticas governamentais. O mercado, antes distante, para não dizer indiferente às questões de interesse público, começa a ser penetrado pela noção de responsabilidade social e passa a ver nas organizações sem fins lucrativos canais para concretizar o investimento do setor privado empresarial na área social, ambiental e cultural.

Existe hoje em dia uma diversidade de instituições que compõem o Terceiro Setor (ONGs, OSCIPs, fundações etc.) e muito pouca informação disponível sobre as diferentes organizações da sociedade civil brasileira. Dados de uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) sobre fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil, em 2002, aborda diversos temas, como a natureza das atividades, a conformação institucional, orçamento e fontes de recursos, profissão e funções exercidas por seus quadros. O estudo do IBGE faz um recorte no universo das instituições sem fins lucrativos, utilizando-se de cinco critérios: ser de caráter privado, sem fins lucrativos, institucionalizadas, auto-administradas e voluntárias. O estudo considerou apenas as organizações que se enquadram simultaneamente nesses cinco critérios. As principais conclusões da pesquisa, representativa de uma pequena mostra do universo estimado de ONGs, são as seguintes:

- número de organizações – o estudo do IBGE (2004) identifica 276 mil organizações no Brasil, 22 mil delas sediadas no Rio de Janeiro e apenas 10 mil classificadas como organizações de assistência social, saúde, educação, meio ambiente, cultura, esporte, defesas dos direitos ou habitação. O estudo destaca ainda um expressivo crescimento dessas organizações no período 1996-2002, quando esse total nacional passou de 105 mil para 276 mil, respectivamente, o que corresponde a um aumento de 157%;

- localização – segundo o estudo do IBGE (2004), no Brasil, a grande maioria das organizações (43,9%) está na região Sudeste, 21,2 % das quais em São Paulo, 12,6% em Minas Gerais, 8% no Rio de Janeiro e 2,1% no Espírito Santo. Na região Sul estão 23% das organizações, 22% estão na região Nordeste, cerca de 6% na região Centro-Oeste e 4% na região Norte;
- idade – as organizações são relativamente novas, pois segundo o IBGE (2004), cerca de 62 % delas foram criadas a partir da década de 1990; 22%, na década de 1980; 11%, na década de 1970 e 4%, antes de 1970;
- porte – a grande maioria, 77 % das organizações, não possui nenhum empregado, enquanto os outros 23 % empregam cerca de 1,5 milhão de pessoas no Brasil, o que corresponde a 5,5% dos empregados de todas as organizações formalmente registradas no país. Diferentemente do crescimento de 157% no número de instituições, o aumento do número de empregados na última década foi de apenas 48%. Ao mesmo tempo, também se observa uma grande concentração de mão-de-obra, uma vez que 1% das organizações reúnem 61% dos empregados do setor. Ainda de acordo com o IBGE (2004), são 19,7 milhões de voluntários no Brasil, 71% dos quais dizem trabalhar no Terceiro Setor;
- atuação –: cerca de 26 % das organizações se dedica a atividades confessionais (são igrejas, templos, paróquias, centros espíritas etc.), 16 % atuam na área de desenvolvimento e defesa de direitos, 13 % trabalham com cultura e recreação, 11 % prestam assistência social e cerca de 6 % estão voltadas para a educação e pesquisa.

Cerca de 28 % atuam em outras áreas, tais como saúde, habitação, meio ambiente, associações de classe etc.;

Cabe destacar a ampliação do Terceiro Setor nos últimos anos, com o aumento tanto do número de organizações quanto do número de pessoas que nele trabalham (como funcionárias ou voluntárias), além do caráter abrangente de suas atividades. Nesse sentido, o momento atual é de busca por maior eficiência e de aperfeiçoamento de modelos gerenciais. Portanto, o aperfeiçoamento da gestão estratégica, a construção de competências organizacionais, o incremento da capacidade técnica e administrativa, a qualificação multidisciplinar, a política de comunicação externa e de planejamento de marketing são exemplos de práticas que podem ser implantadas ou melhoradas, visando incrementar o desempenho técnico e operacional das instituições do Terceiro Setor.

De acordo com o a pesquisa do IBGE (2004), é possível afirmar que, no Brasil, o perfil mais comum das organizações do Terceiro Setor é o de uma instituição de pequeno porte, seja pelo volume de recursos financeiros que movimenta como pelo reduzido número de pessoas que nela trabalham. Falconer (2004) considera que essas organizações seriam, por natureza, cronicamente deficitárias e subcapacitadas para desempenhar o seu papel. Segundo Falconer (2004),

o aperfeiçoamento de sua gestão, portanto, teria um papel importante na ruptura desse ciclo de condições precárias de operação levando ao desempenho insatisfatório, substituindo-o por uma relação ideal onde o bom gerenciamento permitiria alcançar resultados positivos que, por sua vez, permitiriam a captação de recursos suficientes e a atração de profissionais qualificados, superando as adversidades do meio.

Falconer (2004) diz ainda que

as iniciativas de aperfeiçoamento da gestão, através da educação continuada (cursos de administração), assessorias, contratação de profissionais e adoção de técnicas e práticas modernas de administração estão, de fato, revolucionando o terceiro setor no Brasil e no mundo. Entidades organizam-se, redefinem sua orientação, seus processos, serviços ou atividades segundo critérios de excelência gerencial, adquirem domínio de técnicas de planejamento, acompanhamento e avaliação de processos e resultados, e adotam modelos de gestão de empresas competitivas, com significativo impacto em sua forma de atuação.

CAPÍTULO 5

AS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR ESTUDADAS: UMA BREVE DESCRIÇÃO

Este capítulo apresenta as organizações do Terceiro Setor estudadas nesta dissertação. A descrição dessas instituições é feita através de um breve relato, procurando-se destacar a origem da organização, sua missão, suas principais atividades e seus principais financiadores e parceiros.

5.1 Grupo Pela Vidda-RJ

Fundado em 1989 pelo escritor Herbert Daniel, o Grupo Pela Vidda/RJ – Pela Valorização, Integração e Dignidade do Doente de Aids foi o primeiro grupo formado por pessoas vivendo com Aids no Brasil. A organização se apresenta como uma ONG de luta contra a AIDS que realiza ações baseadas no trabalho voluntário e na solidariedade. (GRUPO PELA VIDDA, 2005).

O Grupo Pela Vidda/RJ tem a seguinte missão:

Promover a qualidade de vida das pessoas vivendo com HIV e Aids, através da defesa dos direitos humanos fundamentais, da garantia de acesso à informação, da luta contra a discriminação e outras formas de exclusão social, pela edificação de uma sociedade mais solidária e socialmente justa. (GRUPO PELA VIDDA, 2005)

Para tanto, trabalha com três objetivos estratégicos de atuação:

- no exercício do controle social e na intervenção nas políticas públicas (ativismo político);
- na manutenção e ampliação de rede de apoio às pessoas soropositivos (assistência); e
- no fortalecimento das pessoas soropositivas e/ou soronegativas, através de informação atualizada e planejada (convivência e prevenção) (GRUPO PELA VIDDA, 2005).

Para cumprir sua missão e atingir seus objetivos, o grupo realiza diferentes ações integradas, tais como:

- reuniões de convivência e apoio, abrindo um espaço para discutir sobre a experiência de viver com Aids e o desenvolvimento de respostas coletivas;
- serviços especializados, que procuram atender às necessidades específicas das pessoas vivendo com HIV e Aids e da população em geral;
- publicações divulgando informações sobre prevenção, saúde, tratamento, direitos e cidadania;
- projetos de intervenção, incluindo palestras de prevenção e treinamentos;
- capacitação/fortalecimento das pessoas afetadas pela epidemia;
- apoio prático e emocional para quem vive com HIV e Aids; e
- ativismo e participação em fóruns formais de representação, defendendo ativamente os direitos das pessoas vivendo com Aids;

Os projetos e atividades do Grupo Pela Vidda-RJ são financiados por diferentes organizações nacionais e internacionais, além de receberem doações de pessoas físicas.

Alguns dos financiadores que apóiam projetos do grupo são:

- União Européia;

- Organização Intereclesiástica para a Cooperação e o Desenvolvimento (ICCO), da Holanda;
- Agência de Desenvolvimento da Igreja Católica da Alemanha (MISEREOR);
- Coordenadoria Nacional de Doenças Sexualmente Transmissíveis/Aids do Ministério da Saúde (CN-DST/AIDS);
- Fundação Elton John;
- Caritas – Confederação de organizações católicas de assistência
- Secretaria de Estado de Saúde(RJ);
- Prefeitura do Município de Niterói (RJ);
- Fundação MacArthur (EUA);
- Agência para o Desenvolvimento Internacional do governo dos Estados Unidos (USAID).

5.2 Comitê para Democratização da Informática (CDI)

O Comitê para Democratização da Informática (CDI) é uma organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP), que desde 1995 promove a inclusão social, buscando utilizar a tecnologia da informação como um instrumento para a construção e o exercício da cidadania. Através de suas escolas de Informática e Cidadania (EIC), o CDI implementa programas educacionais no Brasil e no exterior, visando mobilizar os segmentos excluídos da sociedade para a transformação de sua realidade (CDI, 2005).

A primeira EIC surgiu na favela Santa Marta, no Rio de Janeiro, fruto de uma parceria entre os voluntários e outras organizações. Com o tempo e o desenvolvimento do projeto, decidiu-se pela criação do CDI e com isso implantar outras EICs. O objetivo inicial do CDI era a abertura de outras quatro ou cinco escolas, mas, antes mesmo de completar um ano de vida, já tinham sido inauguradas 10 escolas de Informática e Cidadania (CDI, 2005).

A missão e a visão da organização são:

- missão – promover a inclusão social de populações menos favorecidas, utilizando as tecnologias da informação e comunicação como instrumento para a construção e o exercício da cidadania; e
- visão – tornar-se um projeto com efetiva influência no destino social dos países onde atuar, ampliando o conceito de inclusão digital como uma integração entre educação, tecnologia, cidadania e empreendedorismo, visando à transformação social.

O CDI trabalha em parceria com entidades comunitárias, fornecendo os equipamentos, softwares e a implementação do modelo educacional, através do treinamento e acompanhamento contínuo de coordenadores e educadores. Cada escola é uma unidade autônoma, baseada em um modelo de autogerenciamento e auto-sustentação, através da cobrança de uma mensalidade simbólica e ainda de trabalhos voluntários.

O CDI desenvolveu um modelo de “franquia social”, no qual definiu as principais diretrizes a serem seguidas na replicação do modelo CDI pelos escritórios regionais. A matriz (Rio de Janeiro) cumpre um papel vital na manutenção da Rede CDI, onde além de formar e acompanhar os CDIs regionais, capta recursos, atualiza constantemente o modelo educacional, além de validar e estimular a troca das melhores práticas. No Brasil, o CDI está atualmente representado em 35 cidades, de 20 estados brasileiros. Internacionalmente, já são 11 comitês regionais em 10 países. Há um total de 965 escolas de Informática e Cidadania (EIC), contando com 1.924 educadores, 5.778 computadores instalados e 1.154 voluntários (CDI, 2005).

Para a implantação de seus projetos, o CDI busca recursos através de convênios e parcerias com empresas, organizações não-governamentais e o poder público. Atualmente, a rede CDI tem como seus parceiros e financiadores organizações como (CDI, 2005):

- Philips;
- Fundação Vale do Rio Doce (FVRD);
- Accenture;
- Agência para o Desenvolvimento Internacional do Governo dos Estados Unidos (USAID);
- Banco Interamericano do Desenvolvimento (BID);

- Fundação W. K. Kellogg;
- Fundação Avina;
- Banco Mundial;
- Microsoft;
- Fundação Telefônica;
- Fundação EDS;
- Instituto Unibanco;
- Esso; e
- Politec.

5.3 Centro Integrado de Estudo e Programas de Desenvolvimento Sustentável (CIEDS)

Fundado em 1998, o Centro Integrado de Estudos e Programas de Desenvolvimento Sustentável busca qualificar indivíduos e grupos comunitários na gestão dos seus próprios empreendimentos, tornando-os empreendedores e gestores responsáveis pela sua mudança socioeconômica. O CIEDS também atua assessorando governos e empresas privadas na proposição e implementação de políticas públicas e capacitando equipes para a implementação de ações sociais empreendedoras (CIEDS, 2005).

Com sede no Rio de Janeiro, o CIEDS tem hoje filiais em Belo Horizonte e São Paulo, e sua área de atuação engloba ainda as regiões Norte e Nordeste do Brasil. A missão do CIEDS é: promover o desenvolvimento humano e comunitário, com foco na ampliação da

capacidade organizacional de grupos e comunidades por meio da gestão comunitária e do aprendizado produtivo (CIEDS, 2005).

Desde sua fundação, o CIEDS vem desenvolvendo projetos voltados a populações desprivilegiadas, em parceria com várias instâncias governamentais, com a iniciativa privada e com instituições da sociedade civil, nacionais e internacionais. A organização acredita que as políticas de assistência social devem oferecer condições efetivas para a criação de oportunidades de geração de trabalho e renda, quer por meio da melhoria dos requisitos de empregabilidade, quer por meio do incentivo ao empreendedorismo.

As linhas de atuação do CIEDS são fundamentalmente as seguintes (CIEDS, 2005):

- conceber, executar e avaliar projetos a partir de iniciativas de órgãos governamentais e de instituições da sociedade civil (nacionais e internacionais), por meio da participação em licitações (editais, concursos de projetos etc.);
- desenvolver projetos concebidos a partir de sua percepção acerca de demandas sociais expressas pela sociedade, por meio do estabelecimento de parcerias com a iniciativa privada, órgãos públicos e/ou instituições da sociedade civil (captação de recursos); e
- prestar assessoria, especialmente, a governos estaduais e/ou municipais para a formulação e implementação de políticas públicas na área social, com destaque para propostas que também contemplem geração de trabalho e renda, para a capacitação das equipes técnicas e para definição e implementação de mecanismos de monitoramento e avaliação.

O CIEDS vem ao longo dos anos realizando projetos com diferentes parceiros, tais como (CIEDS, 2005):

- Fundação Municipal Lar Escola Francisco de Paula (FUNLAR) - Rio de Janeiro (RJ);
- Secretaria Municipal de Assistência Social do Rio de Janeiro;
- Secretaria Municipal de Administração do Rio de Janeiro;
- Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome;
- governo do estado de Sergipe;
- Empresa de Desenvolvimento Econômico do Estado de Sergipe (PRONESE);
- governo do estado de Minas Gerais;
- governo do estado do Pará.
- Xerox.

5.4 São Martinho

Fundada em 1984, a São Martinho é uma entidade civil sem fins lucrativos que tem como missão favorecer o resgate da dignidade humana de crianças e adolescentes, de 6 a 18 anos, em situação de risco social, proporcionando-lhes meios para desenvolver sua afetividade, cidadania e espiritualidade.

O trabalho da organização é desenvolvido através de três ações sociais complementares (SÃO MARTINHO, 2005):

- sociopedagógica – ação desenvolvida de forma integrada, de um lado tem como foco a criança e o adolescente em situação de rua, do outro, crianças e adolescentes de comunidades empobrecidas. Seus principais projetos são os centros socioeducativos, as casas-residência, o Núcleo Comunitário e o programa Mundo do Trabalho;
- de defesa – cuida de defender os direitos da criança e do adolescente e promover a cidadania e novas políticas públicas favoráveis à infância e à adolescência; e
- de formação – responsável por capacitar e atualizar continuamente a equipe de profissionais e supervisionar o trabalho pedagógico e o atendimento direto feito pela instituição.

Os projetos e atividades da organização estão centrados na:

- colaboração para laborar na formação de jovens, visando sua autonomia e estimulando-os para a solidariedade, fé e responsabilidade;
- resgatar crianças e adolescentes que vivem nas ruas, privilegiando a reintegração familiar;
- contribuir para o fortalecimento dos laços familiares e iniciação profissional de jovens (nesse item, seu principal projeto é a Oficina das Artes),
- atuar na defesa jurídico-social de crianças e adolescentes e facilitar a inserção de jovens no mercado formal de trabalho;

- contribuir para a ressocialização no ambiente familiar e social de jovens envolvidos em atos infracionais; e
- contribuir para a formulação e implementação de políticas públicas para a infância e adolescência, e para a formação de educadores sociais.

A São Martinho atende em média a três mil crianças e adolescentes nas cidades do Rio de Janeiro e Niterói, através do encaminhamento às escolas e cuidando do acompanhamento pedagógico, da inserção no mercado formal de trabalho, da prestação de apoio jurídico e da promoção dos seus direitos, acolhendo ou reintegrando à família os que estão na rua (SÃO MARTINHO, 2005).

Os projetos e atividades da São Martinho recebem o apoio de financiadores como:

- Fundação para a Infância e Adolescência (FIA);
- Secretaria Municipal de Assistência Social do Rio de Janeiro;
- Igreja Católica – Província Carmelita;
- organizações humanitárias internacionais;
- Petrobrás;
- Eletrobrás;
- Coca-Cola;
- Light.

5.5 Pró-Natura - Rio de Janeiro

Criado em 1986, no Brasil, o Pró-Natura é uma organização não-governamental especializada no desenvolvimento sustentável. Após a Conferência do Meio Ambiente realizada no Rio de Janeiro em 1992, o Pró-Natura se tornou uma das primeiras ONGs do hemisfério Sul a se internacionalizar. Hoje, é uma organização global com duas sedes: Instituto Pró-Natura, no Rio de Janeiro, responsável pelas Américas, e Pró-Natura Internacional, em Paris, responsável por Europa, África e Ásia. No Brasil, o Instituto Pró-Natura possui *status* de utilidade pública federal (PRÓ-NATURA, 2005).

A missão do Pró-Natura é a conservação da biodiversidade, através da implantação de projetos integrados de desenvolvimento sustentável que venham a se tornar modelos regionais, em parceria com entidades públicas, com a iniciativa privada e com a sociedade civil organizada (PRÓ-NATURA, 2005).

O Pró-Natura atua principalmente nas seguintes áreas:

- sistemas agroflorestais e de manejo sustentável de florestas tropicais;
- recuperação de áreas degradadas;
- conservação e valorização para o uso sustentável da biodiversidade;
- energia renovável;
- saúde coletiva e educação ambiental;
- projetos amplos integrados, que combinam várias ou todas as áreas anteriormente citadas.

Além de atuar junto com o setor governamental, o Pró-Natura estabelece parcerias com empresas privadas que estejam interessadas em se engajar em programas de desenvolvimento sustentável comunitário de conservação e restauração ambiental. O papel da organização é o de estimular a cooperação entre a empresa e os grupos afetados por empreendimentos econômicos de impacto potencial, orientando a empresa a realizar investimentos sociais nas áreas onde opere (PRÓ-NATURA, 2005).

Através dessas parcerias, o Pró-Natura contribui para internalizar e difundir padrões de responsabilidade socioambiental no segmento empresarial, atuando na identificação e caracterização dos grupos de interesse dessas empresas, na comunicação institucional e no estabelecimento de estratégias de desenvolvimento local sustentável de longo prazo.

CAPÍTULO 6

DESENHO E MÉTODO DA DISSERTAÇÃO

Este capítulo apresenta o desenho e o método utilizado nesta dissertação. A seção 6.1 apresenta o método utilizado na elaboração deste estudo. A seção 6.2 relata as questões centrais desta dissertação. A estrutura descritiva e analítica utilizadas é tratada na seção 6.3. A seção 6.4 aborda os tipos e fontes de dados e a seção 6.5 apresenta o procedimento para análise de dados.

6.1 Elementos do desenho da dissertação

Esta dissertação buscou responder às seguintes questões:

- como se caracterizam as competências organizacionais encontradas em uma amostra de organizações do Terceiro Setor com sede na cidade do Rio de Janeiro? e
- quais as implicações das competências organizacionais para o desempenho obtido por essas organizações?

De acordo com Yin (2001), a melhor metodologia para estudos centrados em questões do tipo “como” e “por que” é a de estudo de casos. Assim, por estar de acordo com as questões que buscamos responder, e uma vez que estamos trabalhando com um número de cinco organizações, adotamos a metodologia de estudo de casos múltiplos.

Ainda segundo Yin (2001), a escolha entre projetos de caso único ou de casos múltiplos permanece dentro da mesma estrutura metodológica, nenhuma distinção muito ampla deve ser feita e a escolha deve ser considerada como uma escolha de projeto de pesquisa. De acordo com Herriot e Firestone (apud YIN, 2001), as provas resultantes de estudos de casos múltiplos são consideradas mais convincentes e o estudo global é visto como mais consistente.

A proposta é a de estudar cinco organizações de terceiro setor que tenham atuação em diferentes áreas. As organizações foram escolhidas por sua representatividade em suas respectivas áreas de atuação e pelo reconhecimento recebido de seus parceiros e da sociedade.

As unidades de análise desta dissertação são as seguintes organizações:

- Grupo Pela Vidda-RJ;
- Comitê para Democratização da Informática (CDI);
- Centro Integrado de Estudo e Programas de Desenvolvimento Sustentável (CIEDS);
- São Martinho;
- Pró-Natura.

6.2 Estrutura descritiva das dimensões da competência organizacional

As dimensões da competência organizacional foram analisadas segundo modelo adaptado do proposto por Tremblay (1998). O modelo original estuda as dimensões organizacionais da competência tecnológica no setor industrial e por isso fizemos algumas adaptações para a utilização em organizações do Terceiro Setor.

Após as adaptações, o modelo foi submetido a validação por alguns profissionais de organizações do Terceiro Setor, para comentários e qualquer alteração necessária.

6.3 Tipos e fontes de dados

O exame das dimensões da competência organizacional e da performance das organizações pesquisadas foi feito através da obtenção de informações sobre as atividades da organização, em geral, sua história, missão, estrutura, modelo de gestão, projetos etc.

As informações e dados utilizados foram coletados entre setembro de 2004 e março de 2005. Foram utilizadas fontes múltiplas e complementares, das quais as principais foram:

Tabela 6.1. Fontes de dados para coleta de evidências nas organizações pesquisadas

Fontes de informação	Métodos utilizados
Gestores, técnicos e voluntários das organizações	<ul style="list-style-type: none"> • entrevistas não estruturadas • entrevistas semi-estruturadas • reuniões casuais • observação dos indivíduos no trabalho
Organogramas das organizações, manuais e normas das organizações, relatórios anuais, informes mensal/anual, plano estratégico e relatórios disponíveis nos sites das organizações na Internet	análise da documentação

Fonte: elaborado pelo autor.

6.3.1 Realização das entrevistas

As entrevistas foram realizadas com base num roteiro semi-estruturado. Na primeira fase, solicitamos informações sobre a história da organização, sua motivação inicial e seus objetivos primários. Na segunda fase, os respondentes foram solicitados a responder sobre alguns aspectos relacionados com a abordagem de estratégia adotada pela organização, sua estrutura, suas características administrativas, processos de tomada de decisão, política de pessoal e sobre todos os outros aspectos relacionados com as dimensões da competência organizacional estudadas nesta dissertação.

Antes de cada entrevista, esclarecemos aos respondentes o objetivo da pesquisa e da entrevista em particular. Durante as entrevistas, as informações foram anotadas de forma abreviada, e, em alguns casos, os entrevistados rascunharam organogramas, modelos de estrutura e outras figuras coletadas ao final. Algumas outras notas foram incluídas após as entrevistas. Em alguns casos, foi realizada uma segunda entrevista com a finalidade de ratificar informações ou mesmo coletar dados adicionais.

6.3.2 Documentação da empresa

Foram também pesquisados relatórios e documentos das organizações, tais como relatórios de projetos, organogramas, informativos impressos para divulgação das atividades da organização, código de ética, planos estratégico e de trabalho, além de relatórios anuais.

Encontramos algumas dificuldades na coleta de dados sobre os resultados de algumas das organizações. Não foi possível obter, de todas as instituições, relatórios históricos completos que pudessem servir de base para uma análise sobre um período maior do que três anos.

Também a mudança, por parte das organizações, nos formatos de coleta de dados dos seus projetos e atividades, dificultou a totalização dos dados e uma análise de sua evolução. Durante a análise dos documentos, percebemos mudanças de instrumentais de coleta de dados, diferentes níveis de detalhamento e o surgimento (ou encerramento) de atividades.

6.3.3 Observação direta

Durante as visitas às organizações, tivemos a oportunidade de coletar informações adicionais através da observação de comportamentos, relacionamentos, hierarquia etc. O acesso foi facilitado através de contatos prévios e entrevistas para explanação do projeto e seus objetivos.

6.4 Procedimentos para a análise das evidências empíricas

Os dados analisados nesta dissertação foram dos tipos qualitativo e quantitativo. As evidências empíricas – coletadas na forma de notas de entrevistas, reuniões casuais, documentos das organizações e observação direta – foram organizadas sistematicamente à luz da estrutura para análise das características da competência organizacional.

As evidências coletadas foram dispostas em matrizes analíticas distintas para cada uma das dimensões, onde as linhas representavam as organizações pesquisadas e as colunas, as características da competência organizacional. Todas as evidências foram organizadas à luz do modelo analítico apresentado no capítulo 3 e da estrutura para análise das dimensões da competência organizacional apresentada na tabela 3.3.

Inicialmente, no capítulo 7, foram examinadas as características das dimensões da competência organizacional encontradas nas cinco organizações pesquisadas. Em seguida, foi examinado o desempenho das organizações, em dois diferentes níveis: individual e

geral (ver tabelas 8.1 e 8.2).

No capítulo 8, foi examinada a evolução do desempenho das organizações no nível individual e geral. Inicialmente, as instituições foram examinadas, separadamente, de acordo com seus indicadores tradicionais e comparado seu desempenho ao longo dos anos. No exame de desempenho no nível geral, definimos três grupos de indicadores e examinamos o desempenho de todas as organizações.

Finalmente, analisamos as interações entre as dimensões da competência organizacional e o desempenho organizacional das organizações pesquisadas. Em seguida, baseado nessa análise, examinamos a influência exercida pela competência organizacional no desempenho das organizações.

CAPÍTULO 7

COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS

Esta dissertação pesquisou cinco organizações do Terceiro Setor com sede na cidade do Rio de Janeiro. Este capítulo apresenta os dados sobre as dimensões da competência organizacional dessas organizações, de acordo com o modelo definido anteriormente no capítulo 3 (tabela 3.3).

7.1 Competência organizacional

Neste estudo, o entendimento é o de que as dimensões das competências organizacionais (rotinas, estrutura, fluxos, relacionamentos etc.) influenciam a produção de ativos tangíveis e intangíveis nas organizações, e, naturalmente, se refletem na sua performance final. Dessa forma, são apresentadas, inicialmente, as características encontradas nas organizações pesquisadas para cada uma das dimensões identificadas no modelo (tabela 3.3).

Ao estudar as características das dimensões das competências organizacionais em organizações do Terceiro Setor, devem ser considerados alguns aspectos importantes que as diferenciam do setor privado. Em primeiro lugar, o fato de que essas organizações não têm fim econômico e, portanto, não têm o lucro como objetivo maior e final de suas atividades. Outro ponto é a importância da missão institucional como um norteador de suas

atividades. Finalmente, a influência dos financiadores no estabelecimento de suas estruturas e modelos de gestão.

Além disso, é preciso lembrar que muitas das organizações do Terceiro Setor utilizam ativamente o trabalho voluntário nas suas atividades, o que pode ter reflexos positivos (ou negativos) no desenvolvimento de sua competência organizacional e na sua performance. Posteriormente, esses aspectos serão discutidos quando forem analisados os dados apresentados.

7.1.1 Relacionamento com subordinados

Em todas as organizações pesquisadas, foram ouvidos relatos sobre o bom relacionamento entre o corpo diretivo e seus subordinados. No Pró-Natura e no Grupo Pela Vidda, talvez por serem organizações com um número muito pequeno de funcionários, essa característica ficou bem explícita, traduzindo-se num bom ambiente de trabalho e numa boa convivência, tanto que muitas vezes esse relacionamento se estende a uma interação social fora do ambiente de trabalho.

A organização dá total autonomia, nos aspectos técnicos, ao coordenador de um projeto.
(entrevista com funcionário do Grupo Pela Vidda-RJ)

É fácil perceber a confiança depositada pela organização nos seus funcionários. No entanto, cabe ressaltar que essa “total autonomia” está limitada aos aspectos técnicos, não se estendendo às questões-chave do projeto. Esse formato foi identificado também

em outras organizações, como a São Martinho, o CIEDS e Pró-Natura.

Na São Martinho, uma organização de maior porte, também foram encontrados exemplos de boa confiança e delegação, demonstrados através da participação ativa de técnicos como representantes das áreas em reuniões externas e na tomada de decisões relativas aos projetos e atividades das áreas. Foram constatados ainda casos de ascensão de funcionários dentro da hierarquia organizacional, através, principalmente, da recomendação de sua gerência e dos resultados por ele apresentados.

Mensalmente, a São Martinho reúne seu conselho consultivo, órgão composto por membros voluntários da organização. Durante essas reuniões a instituição tem como prática convidar alguns de seus técnicos para que apresentem sugestões, idéias e propostas aos projetos e atividades.

O CDI –apesar de ter poucos funcionários; são 26 na matriz no Rio de Janeiro –, tem hoje cerca de 965 escolas de informática e cidadania (EIC) no Brasil e no exterior. Ainda que inicialmente para a constituição de cada escola seja necessário um processo de verificação dos dados, referências, condições e intenções, a continuidade do trabalho depende muito da confiança que se tenha no gestor da unidade. A distância e o número de escolas impede que o CDI verifique e avalie continuamente o desenvolvimento e as atividades do projeto. Cada gestor de EIC é responsável não apenas por suas atividades diretas, mas, também, por garantir a integridade da proposta, da missão, dos valores e do nome do CDI. Portanto, sem que haja um sólido relacionamento baseado na confiança entre as partes, seria muito difícil a execução do trabalho.

Além disso, o CDI demonstra dar a devida importância às idéias de seus técnicos:

A opinião dos técnicos tem grande importância para a coordenação; por isso, fazemos reuniões regulares para ouvi-los e discutir os projetos e seus resultados.

(entrevista com funcionário do CDI – regional – Rio de Janeiro)

Quanto ao CIEDS, trata-se de uma organização com uns 400 funcionários, dos quais cerca de 70 desses técnicos ficam em dois escritórios na cidade do Rio de Janeiro. Novamente, foram constatados relatos sobre o bom relacionamento entre gerências e subordinados, aqui refletidos na delegação de poder da coordenação das áreas aos técnicos de cada projeto, seja para contratar pessoal e serviços, seja para tomar decisões relacionadas às atividades do projeto.

O CIEDS tem ainda uma política de recursos humanos e um código de ética documentados e entregues em mãos a cada funcionário no momento de sua contratação. A política de recursos humanos explica claramente a estrutura hierárquica da organização, as atribuições de cada gerente e técnico, a política salarial e de benefícios, bem como, o sistema de comunicação interna e de avaliação de desempenho. O código de ética apresenta as diretrizes primárias do CIEDS e reafirma todos os compromissos da organização. Esse nível de transparência, demonstrado desde o primeiro contato com os novos funcionários, tem uma forte influência nas características do relacionamento praticado na instituição.

Atualmente, o CIEDS conta com 355 profissionais distribuídos em 23 projetos. E esse grande número de profissionais demanda a definição de parâmetros claros e definidos em relação a nossa postura para com essas pessoas.

(trecho do documento Política de Recursos Humanos– CIEDS, 2004)

Resumidamente, as características encontradas para a dimensão “Relacionamento com subordinados” podem ser descritas da seguinte forma:

Tabela 7.1 Relacionamento com subordinados: características e exemplos.

ORGANIZAÇÃO	RELACIONAMENTO COM SUBORDINADOS (CARACTERÍSTICAS)	EXEMPLOS
Grupo Pela Vidda	Baseado em confiança	<ul style="list-style-type: none"> • bom relacionamento interpessoal • delegação de responsabilidades técnicas aos subordinados
Pró-Natura	Baseado em confiança	<ul style="list-style-type: none"> • bom relacionamento interpessoal; • delegação de responsabilidades técnicas aos subordinados
São Martinho	Total confiança Reconhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • bom relacionamento interpessoal; • delegação de responsabilidades técnicas aos subordinados • ascensão de funcionários internamente • participação de técnicos em reuniões de conselho
CDI	Total confiança Reconhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • bom relacionamento interpessoal • alto nível de confiança e delegação de responsabilidades • ascensão de funcionários internamente • participação de técnicos em reuniões de coordenação
CIEDS	Total confiança Reconhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • bom relacionamento interpessoal • delegação de responsabilidades técnicas aos subordinados • utilização de idéias dos subordinados

Fonte: elaborado pelo autor.

7.1.2 Motivação e comprometimento

Tradicionalmente, o funcionário de uma organização do Terceiro Setor tem a missão e o caráter social do trabalho desenvolvido pela organização como um elemento primordial de sua motivação e comprometimento. Os relatos verificados durante as entrevistas não divergiram disso. Entretanto, deve ser ressaltada a influência do corpo de voluntários na caracterização dessa dimensão da competência organizacional.

O Grupo Pela Vidda tem apenas 13 funcionários, mas utiliza cerca de 70 voluntários para realizar suas atividades regulares de assistências e apoio. A organização relata um alto nível de comprometimento e motivação por parte dos funcionários, mas, tem dificuldades em manter os mesmos índices com os voluntários.

Temos problemas de motivação e comprometimento no que diz respeito à participação de voluntários em nossas atividades. Ela tende a ser eventual e pontual.

(entrevista com funcionário do Grupo Pela Vidda-RJ)

O Pró-Natura enfrenta algumas dificuldades em manter os níveis de motivação e comprometimento de seus funcionários. Dificuldades recentes devido ao encerramento de um grande projeto ocasionaram redução do corpo técnico, o que gerou alguma insegurança nos funcionários. No entanto, foi constatado o comprometimento da equipe com a realização de suas tarefas e com o trabalho da organização.

A organização passou por dificuldades financeiras recentemente o que não permitiu a realização de algumas atividades que estavam planejadas.

(entrevista com funcionário do Pró-Natura)

Na São Martinho, durante as entrevistas, os relatos falavam de uma organização motivada e comprometida, fruto de um grupo de funcionários satisfeitos e comprometidos. Esse nível de motivação e comprometimento se reflete nos resultados da organização e no reconhecimento demonstrado por outras organizações.

O reconhecimento demonstrado por outras organizações e pela mídia em geral, também funciona como um mecanismo de motivação para os funcionários da São Martinho. Receber visitas importantes, como altos membros do governo brasileiro e personalidades nacionais e internacionais também ajudam a compor esse cenário.

O CDI também demonstrou um excelente nível de motivação e comprometimento dos funcionários. Diferentemente do verificado em outras organizações pesquisadas, no CDI não ocorreram relatos sobre dificuldades de comprometimento e motivação com o corpo voluntário. Atualmente, a organização trabalha com mais de 1.000 voluntários e continua a receber pessoas interessadas em participar de suas atividades.

A presença regular do CDI na mídia – através de reportagens nos jornais, revistas, rádios e emissoras de televisão – também funciona como um motivador para os funcionários da organização. O orgulho de ver o nome da instituição e o seu trabalho sendo reconhecido é recorrente em todas as entrevistas realizadas.

O CIEDS tem um grupo de funcionários motivados e comprometidos. Recentemente, a organização recebeu o certificado ISO 9001:2000 – Gestão da Qualidade e SA 8000 – Responsabilidade Social, tornando-se a primeira ONG no Brasil a obter tal reconhecimento. Esse tipo de retorno, através da organização, é importante para manter

altos os níveis de comprometimento e motivação na equipe de funcionários.

As certificações representam um passo à frente da instituição para manter a qualidade em seus projetos e a transparência e responsabilidade na gestão.

(entrevista com Vandré Brilhante, secretário executivo do CIEDS)

Resumidamente, as características encontradas para a dimensão “Motivação e comprometimento” podem ser descritas da seguinte forma:

Tabela 7.2 Motivação e comprometimento: características e exemplos

ORGANIZAÇÃO	MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO (CARACTERÍSTICAS)-	EXEMPLOS
Grupo Pela Vidda	Motivado	<ul style="list-style-type: none"> • alto nível de comprometimento e motivação entre os funcionários • descontinuidade nos níveis de motivação e comprometimento dos voluntários. Atuação pontual e eventual
Pró-Natura	Motivação parcial	<ul style="list-style-type: none"> • nível intermediário de motivação entre os funcionários • redução de atividades teve impacto na motivação • alto nível de comprometimento com o trabalho da organização
São Martinho	Altamente motivado	<ul style="list-style-type: none"> • alto nível de satisfação e comprometimento com o trabalho que realizam e com a missão da organização • funcionários em busca de auto-realização através do trabalho
CDI	Altamente motivado	<ul style="list-style-type: none"> • alto nível satisfação e comprometimento dos funcionários e voluntários com o trabalho que realizam e com a missão da organização • funcionários e voluntários em busca de auto-realização através do trabalho • importância do reconhecimento da organização pela mídia em geral
CIEDS	Altamente motivado	<ul style="list-style-type: none"> • alto nível de satisfação e comprometimento com o trabalho que realizam e com a missão da organização • certificações ISO e SA são importantes para a motivação e comprometimento

Fonte: elaborado pelo autor.

7.1.3 Tomada de decisão

Em todas as organizações foram encontrados modelos similares onde decisões-chave precisam ser referendadas por um conselho, diretoria ou comitê. No entanto, foi constatado um alto nível de participação e envolvimento dos subordinados nas decisões relacionadas aos seus projetos e atividades.. Em nenhuma das organizações foi ouvido alguma relato a respeito ou se percebeu falta de conhecimento técnico como justificativa para esse modelo de tomada de decisão.

No Pró-Natura foi verificada uma grande dependência da participação do seu presidente nos processos de tomada de decisões, e nesse sentido, cabe ressaltar que por ser uma ONG, o cargo de presidente não é remunerado. No caso do Pró-Natura, seu presidente é também o idealizador e fundador da organização e exerce uma forte influência em todos os processos.

No Grupo Pela Vidda, o processo de tomada de decisões é normalmente executado ou referendado por um colegiado composto pelo presidente, vice-presidente e pelo diretor administrativo e financeiro. As reuniões desse grupo não têm uma frequência regular e acontecem em função da emergência de cada situação.

O CIEDS também tem um colegiado – secretário executivo, secretário executivo-adjunto, coordenador financeiro, coordenador de projetos e coordenador de responsabilidade social e diversidade – que, no caso, se reúne a cada 15 dias com o objetivo de antecipar situações e preparar a organização necessária para enfrentar o cenário com o qual estejam se defrontando.

Também na São Martinho as decisões-chave devem ser tomadas em conjunto. A organização possui comitês, conselhos e diretoria (formada por voluntários) que devem participar desse processo, de acordo com o nível de complexidade e importância para as atividades da instituição.

No CDI, as decisões importantes são tomadas em conjunto ...
(entrevista com o coordenador do CDI - Rio de Janeiro)

Apesar desse relato, foi verificado que a presença de seu fundador e idealizador no quadro funcional (como secretário executivo) tem um peso enorme nos processos decisórios ao qual o CDI é submetido. Além disso, existe concordância do corpo técnico quanto à adoção desse modelo de tomada de decisões. Essa observação é confirmada pelo seguinte relato:

A tomada de decisões deve ser vertical no primeiro momento.
(entrevista com funcionário do CDI - Rio de Janeiro)

Como foi visto, em alguns casos, ocorre a participação da sociedade nos processos de tomada de decisões das organizações. Essa situação se apresenta através da consulta a conselhos consultivos e/ou deliberativos onde muitos dos participantes não são funcionários. Ficou evidente também uma grande influência de alguns membros das organizações, seja por sua importância histórica, seja por seu carisma ou pelo reconhecimento que lhe é dispensado dentro da instituição.

Resumidamente, as características encontradas para a dimensão “Tomada de decisão” podem ser descritas da seguinte forma:

Tabela 7.3 Tomada de decisão: características e exemplos.

ORGANIZAÇÃO	TOMADA DE DECISÃO (CARACTERÍSTICAS)	EXEMPLO
Grupo Pela Vidda	Compartilhada	<ul style="list-style-type: none"> • formação de um colegiado para a tomada de decisões • alto nível de envolvimento dos subordinados
Pró-Natura	Compartilhada	<ul style="list-style-type: none"> • formação de comitês e comissões para a tomada de decisões • alto nível de envolvimento dos subordinados • grande influência do presidente nas decisões-chave
São Martinho	Compartilhada	<ul style="list-style-type: none"> • consultam comitês, comissões e diretoria para a tomada de decisões • alto nível de envolvimento dos subordinados
CDI	Compartilhada	<ul style="list-style-type: none"> • consultam comitês e conselhos para a tomada de decisões-chave • verticalizada no primeiro momento • grande influência do secretário executivo
CIEDS	Compartilhada	<ul style="list-style-type: none"> • formação de comitês e comissões para a tomada de decisões • alto nível de envolvimento dos subordinados

Fonte: elaborado pelo autor.

7.1.4 Controle

No Grupo Pela Vidda, percebeu-se um controle um pouco verticalizado, talvez pelo fato da organização trabalhar com um grande número de voluntários. No que diz

respeito às tarefas realizadas por funcionários da organização, o modelo de gestão é mais próximo do autogerenciado, com maior responsabilidade pessoal pelo desenvolvimento de suas atividades.

Deve ser ressaltado que o Grupo Pela Vidda ficou por cerca de um ano sem um coordenador de projetos, funcionário que tem entre suas atribuições, supervisionar projetos e atividades e avaliar o cumprimento de metas, além de elaborar e rever, quando necessário, o plano de ação juntamente com a direção da organização. A contratação de uma pessoa para ocupar novamente essa função significou a retomada de atividades de controle e supervisão que não estavam sendo realizadas.

A carência de pessoal e a acumulação de tarefas no Pró-Natura leva naturalmente a um modelo mais autogerenciado e de controle horizontal. Ainda assim percebeu-se um nível mais alto de supervisão e controle, localizado no topo da hierarquia. Como já foi dito antes, existe dentro da organização a figura do seu presidente, que, apesar de não ocupar nenhum cargo executivo, exerce forte controle sobre a instituição, além de supervisionar suas atividades.

No CDI, apesar de relatos de um processo de tomada de decisões parcialmente verticalizado, verificou-se uma grande distribuição do controle organizacional em diferentes níveis da hierarquia. A matriz do CDI supervisiona diretamente os escritórios regionais e as escolas internacionais, enquanto os regionais supervisionam as escolas (EICs) de sua área geográfica. Dentro da estrutura é possível que a matriz também exerça algum nível de controle sobre as escolas, como parte do processo de supervisão dos escritórios regionais.

As EICs têm total autonomia financeira e administrativa, mas devem seguir a missão, os princípios éticos e o projeto pedagógico emanados pelo CDI.

(entrevista com funcionário do CDI - Rio de Janeiro)

Em 1999, a São Martinho passou por um grande processo de modernização de seu modelo de gestão. A organização obteve um financiamento para realizar um amplo levantamento de suas atividades e implantar novos mecanismos de controle e gestão de seus processos. Hoje em dia, a São Martinho declara em entrevista que o controle é uma das fortalezas da organização:

A São Martinho possui forte estrutura de controle de suas atividades. O projeto de modernização resultou, inicialmente, em redução do tamanho da organização e profissionalizou o seu modelo de gestão.

(entrevista com funcionário da São Martinho)

No CIEDS encontramos uma organização recém-aprovada por um dos órgãos certificadores da ISO (Bureau Veritas) o que por si só representa um alto nível de instrumentalização e padronização dos processos de controle internos. Ainda assim, algumas reflexões devem ser feitas sobre o impacto da certificação ISO.

Existe a preocupação por parte dos funcionários com o excessivo nível de burocratização das rotinas. Por outro lado o impacto perante os financiadores é muito positivo.

(entrevista com funcionário do CIEDS)

Resumidamente, as características encontradas para a dimensão “Controle” podem ser descritas da seguinte forma:

Tabela 7.4 Controle: características e exemplos.

ORGANIZAÇÃO	CONTROLE (CARACTERÍSTICAS)	EXEMPLOS
Grupo Pela Vidda	Autogestão parcial	<ul style="list-style-type: none"> • autogestão em alguns níveis e atividades • supervisão e controle parcialmente distribuídos na hierarquia • controle vertical em atividades realizadas por voluntários
Pró-Natura	Autogestão parcial	<ul style="list-style-type: none"> • autogestão em algumas atividades; • relativo controle do presidente da organização
São Martinho	Autogestão	<ul style="list-style-type: none"> • autogestão em alguns níveis e atividades • supervisão e controle distribuídos na hierarquia • rotinas de supervisão e controle padronizadas
CDI	Autogestão	<ul style="list-style-type: none"> • autogestão em alguns níveis e atividades • controle vertical em atividades realizadas por voluntários • relativo controle do secretário executivo da organização
CIEDS	Autogestão	<ul style="list-style-type: none"> • autogestão em alguns níveis e atividades • supervisão e controle distribuídos na hierarquia • rotinas de supervisão e controle padronizadas e documentadas

Fonte: elaborado pelo autor.

7.1.5 Fluxo de informação

Em organizações muito pequenas como o Grupo Pela Vidda e o Pró-Natura, compartilhar espaços (como salas, por exemplo) e equipamentos contribui de modo significativo para facilitar o fluxo de informações. No caso do Grupo Pela Vidda isso é mais notório, uma vez que a organização tem apenas um escritório, onde se concentra a maior parte de suas atividades e que funciona como base de seus funcionários e voluntários. Os funcionários demonstram conhecer as atividades e projetos organizacionais e não relataram dificuldades de acesso a qualquer tipo de informação.

O Pró-Natura atua em projetos em diferentes estados do Brasil e também no exterior. Existe algum nível de intercâmbio de experiências e informações, mas nem todos os funcionários conhecem de modo mais completo o trabalho e a abrangência das atividades da organização. Não foram constatados casos de informação restrita a determinados níveis hierárquicos.

Quanto ao CDI, este possui uma vasta rede de escritórios regionais e escolas. A organização faz uso intensivo da comunicação eletrônica como ferramenta para troca de informações, intercâmbio de experiências, fórum de discussão de políticas e procedimentos. No entanto, durante as entrevistas, funcionários disseram que se ressentem de um contato direto com o seu interlocutor.

... às vezes, sinto falta de olhar na cara, de conhecer as pessoas com quem estou falando.
(entrevista com funcionário do CDI – matriz – Rio de Janeiro)

Essa reclamação é recorrente em outras organizações, mas não aparece nas entrevistas

como um impedimento para um fluxo de informações adequado e aberto.

As organizações de maior porte, como o São Martinho e o CIEDS, estão mais preocupadas em garantir aos funcionários o acesso à informação. Essas instituições demonstram estar conscientes da importância de ter um ambiente aberto e de livre acesso à informação por toda a instituição. A utilização de comitês e comissões multidisciplinares parece ser um mecanismo adequado para viabilizar o intercâmbio de informações.

Além disso, no CIEDS, o sistema de comunicação e informação interna (com todos os seus mecanismos) está documentado e publicado na Política de Recursos Humanos, um documento entregue a todos os funcionários da organização. Cabe destacar a importância da política de “portas abertas” adotada pela instituição:

...mecanismo que intitulamos “portas abertas”, por meio do qual qualquer integrante da equipe pode se dirigir aos integrantes das coordenações de área ou da secretaria executiva ou ao gerente do seu projeto ou de outro projeto para sanar dúvidas e/ou propor soluções para problemas ocorridos no desenvolvimento das atividades, sem que haja necessidade de formalidades.

(trecho da Política de Recursos Humanos– CIEDS, 2004)

Resumidamente, as características encontradas na dimensão “Fluxo de informação” podem ser descritas da seguinte forma:

Tabela 7.5 Fluxo de informação: características e exemplos.

ORGANIZAÇÃO	FLUXO DE INFORMAÇÃO (CARACTERÍSTICAS)	EXEMPLOS
Grupo Pela Vidda	Aberto e livre	<ul style="list-style-type: none"> • amplo acesso às informações dos projetos • fluxo facilitado pelo ambiente de trabalho – pequeno e compartilhado
Pró-Natura	Aberto	<ul style="list-style-type: none"> • amplo acesso às informações dos projetos locais • fluxo prejudicado pela distribuição de projetos e atividades em outros locais
São Martinho	Aberto e livre	<ul style="list-style-type: none"> • amplo acesso às informações dos projetos • utilização de comitês, conselhos e reuniões de equipe
CDI	Aberto e livre	<ul style="list-style-type: none"> • amplo acesso às informações da organização • utilização de comitês, conselhos e reuniões de equipe • ampla utilização da Internet como facilitador da comunicação entre regionais e escolas
CIEDS	Aberto e livre	<ul style="list-style-type: none"> • amplo acesso às informações da organização • utilização de comitês, conselhos e reuniões de equipe • sistema de comunicação e informação documentado e publicado

Fonte: elaborado pelo autor.

7.1.6 Interação e influência

Tradicionalmente, o ambiente de trabalho em organizações do Terceiro Setor não é caracterizado por disputas ou competição interna. Talvez porque essas instituições não tenham finalidade econômica, ou porque tratem seus supostos concorrentes como parceiros. É possível que essa característica do setor acabe se refletindo no comportamento dos técnicos dessas organizações, constatou-se ambiente de ampla cooperação e interação.

Além disso, assim como relatamos na seção 7.1.6, ao apresentar os dados referentes à dimensão “Fluxo de informação”, a variável “Interação e influência” é fortemente influenciada pelo porte da organização.

Em organizações como o Pró-Natura e o Grupo Pela Vidda, a interação entre os grupos, mais do que uma política, é uma necessidade. Ambas organizações contam com uma estrutura de pessoal enxuta, onde a cooperação entre os funcionários é total. Os departamentos da organização são basicamente divididos em duas áreas, administrativo-financeira e técnica (projetos), e, portanto, a influência entre membros dos departamentos é substancial.

A São Martinho estabeleceu em seu organograma um comitê sociopedagógico formado por coordenadores e técnicos de diferentes áreas. Esse comitê se reúne quinzenalmente para discutir atividades e projetos em desenvolvimento, assim como novas idéias para a organização. Além disso, muitos projetos têm atividades em comum, o que incentiva e promove a cooperação entre as equipes de diferentes áreas.

Assim como as outras organizações pesquisadas, o CDI também recorre a comitês e reuniões de equipe para promover a interação e a cooperação entre os funcionários. Todos os projetos da organização dizem respeito às escolas (EICs) – abrir, fortalecer, capacitar e conectar escolas –, e o fato de tratarem de um único tema comum ajuda no desenvolvimento da competência organizacional dentro da instituição.

Em sua política de recursos humanos, quando trata do tema comunicação e informação o CIEDS estabelece que:

[...]

h) Reuniões de projeto [sejam] que são realizadas pelas coordenações de área com os gerentes dos projetos sob sua responsabilidade e respectivas equipes;

i) A rede de comunicação interna, por meio de correio eletrônico, [permita que] colaboradores [troquem] informações diversas, tanto sobre seus projetos como sobre outros assuntos que possam ser úteis para o desenvolvimento profissional e/ou pessoa;

h) [sejam organizados] Seminários temáticos para aprofundar conhecimento sobre determinada questão, normalmente associada a um ou mais projetos em execução;

[...].

(trecho do documento Política de Recursos Humanos – CIEDS, 2004)

Resumidamente, as características encontradas na dimensão “Interação e influência” podem ser descritas da seguinte forma:

Tabela 7.6 Interação e influência: características e exemplos.

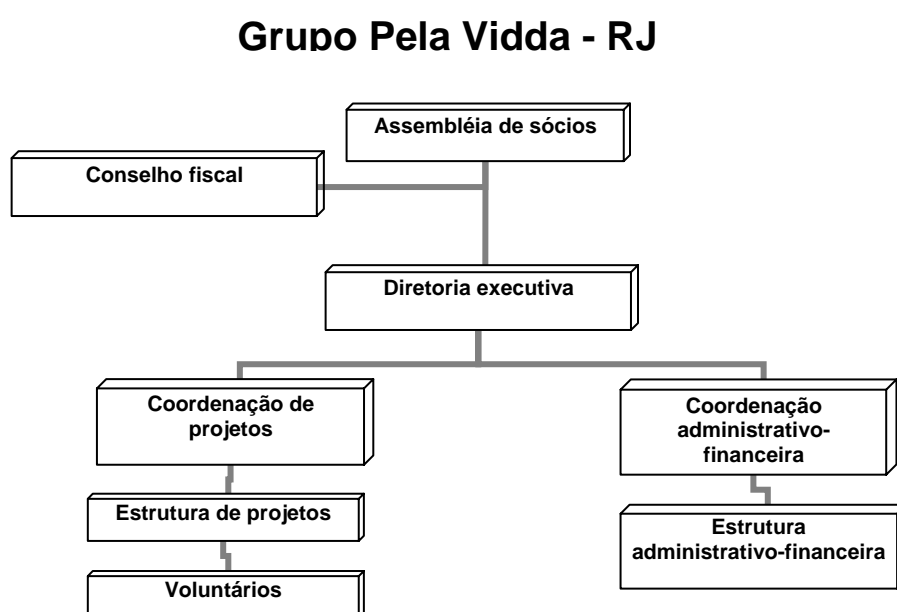
ORGANIZAÇÃO	INTERAÇÃO E INFLUÊNCIA (CARACTERÍSTICAS)	EXEMPLO
Grupo Pela Vidda	Cooperação total	<ul style="list-style-type: none"> • alto nível de cooperação, influência e interação • técnicos atuando simultaneamente em diferentes projetos • compartilhamento de estrutura e recursos promove a integração da equipe
Pró-Natura	Cooperação total	<ul style="list-style-type: none"> • alto nível de cooperação, influência e interação • compartilhamento de estrutura e recursos promove a integração da equipe
São Martinho	Cooperação total Muita interação	<ul style="list-style-type: none"> • alto nível de cooperação, influência e interação • comitês e conselhos facilitam a interação e influências entre as equipes • atividades comuns em diferentes projetos
CDI	Cooperação total	<ul style="list-style-type: none"> • alto nível de cooperação, influência e interação • comitês facilitam a interação e influências entre as equipes
CIEDS	Cooperação total Muita interação	<ul style="list-style-type: none"> • alto nível de cooperação, influência e interação • reuniões de equipe, comitês e conselhos facilitam a interação e influências entre as equipes • seminários temáticos facilitam o intercâmbio de experiências e informações

Fonte: elaborado pelo autor.

7.1.7 Tipo de hierarquia

Para facilitar a apresentação dos dados dessa dimensão, serão reproduzidos o organograma de cada uma das organizações e discutidas algumas de suas características.

Figura 7.1 Organograma do Grupo Pela Vidda - RJ



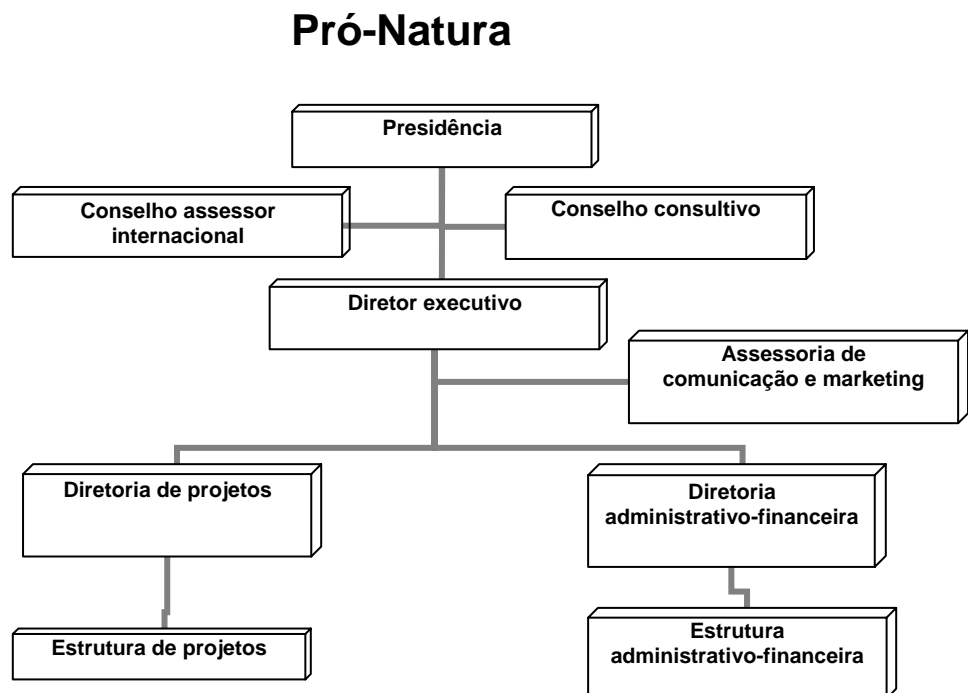
Fonte: Grupo Pela Vidda-RJ – coordenação administrativo-financeira

O organograma do Grupo Pela Vidda é bastante simples e reflete sua condição de pessoal e recursos. Hierarquicamente abaixo da assembleia de sócios e do conselho fiscal surgem os cargos remunerados da organização. A instituição está basicamente dividida em duas grandes áreas, a de projetos e a administrativo-financeira.

A área de projetos engloba as equipes técnicas dos projetos e suas atividades, além, é claro, de seus respectivos voluntários. Do outro lado, a área administrativo-financeira é responsável por todo o apoio necessário ao desenvolvimento das atividades da organização, das contas a pagar aos recursos humanos.

Esse modelo de hierarquia reduz muito a setorização das atividades da organização, promovendo a interação e a cooperação. As áreas têm um bom nível de autogerenciamento e executam um variado leque de funções. A existência de poucos níveis na estrutura facilita o fluxo de informação e o processo de tomada de decisões.

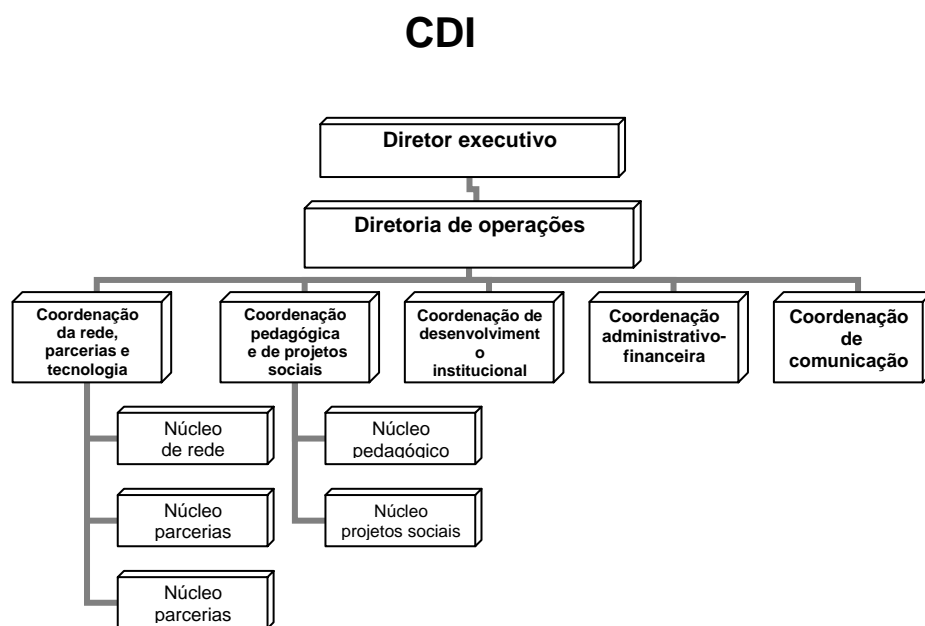
Figura 7.2 Organograma do Pró-Natura



O Pró-Natura também tem uma estrutura hierárquica bastante reduzida, mas que é adequada às atividades desenvolvidas pela organização. Mais uma vez, foi verificada a integração de todas as atividades relacionadas aos projetos num único departamento, o que facilita a cooperação entre os técnicos.

Foram constatados poucos níveis de supervisão na organização, além do que os departamentos têm atribuições que contemplam múltiplas funções nos projetos.

Figura 7.3 Organograma do CDI – matriz – Rio de Janeiro



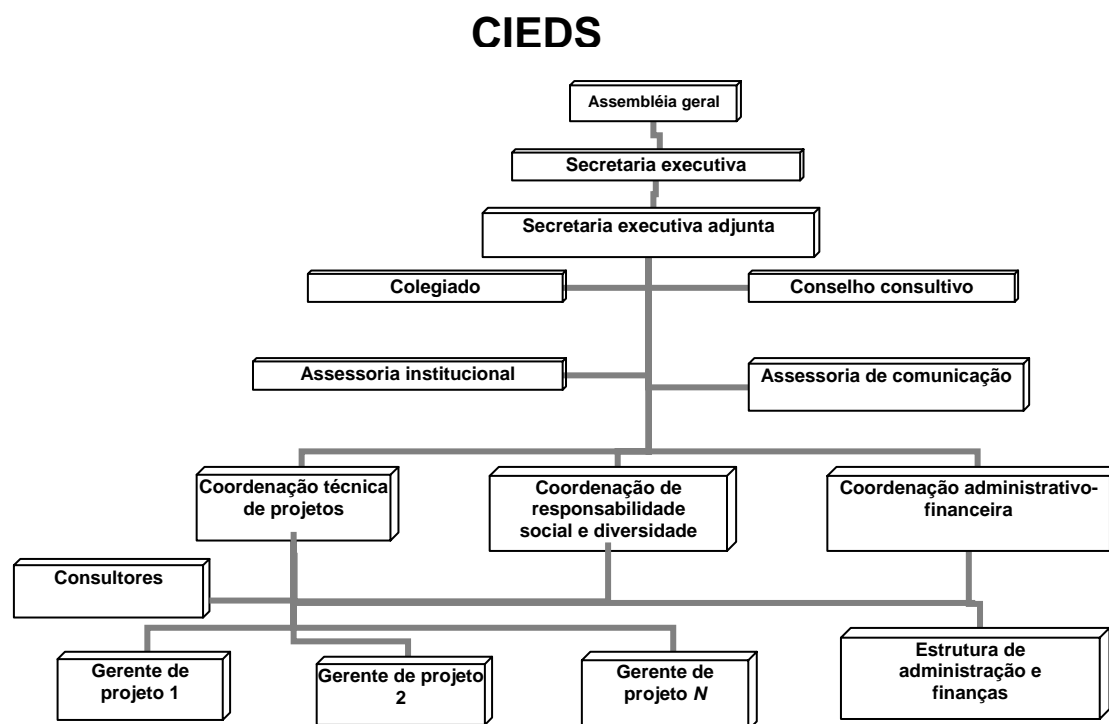
Fonte: CDI – coordenação de comunicação

O CDI apresenta uma estrutura plana, bem distribuída e com poucos níveis de supervisão. As unidades denotam um nível intermediário de autogerenciamento, ainda

com relativa dependência da alta direção da organização. A diretoria de operações pretende funcionar efetivamente como uma garantia de que a diretoria executiva possa tratar unicamente de temas e decisões estratégicas para o CDI.

No entanto, foi verificada uma intervenção direta da direção executiva nas áreas técnicas. Também as áreas se reportam diretamente ao nível mais alto da hierarquia, interpretando a hierarquia organizacional de um modo diferente do que é representado.

Figura 7.4 Organograma do CIEDS – matriz – Rio de Janeiro



Fonte: CIEDS – secretaria executiva.

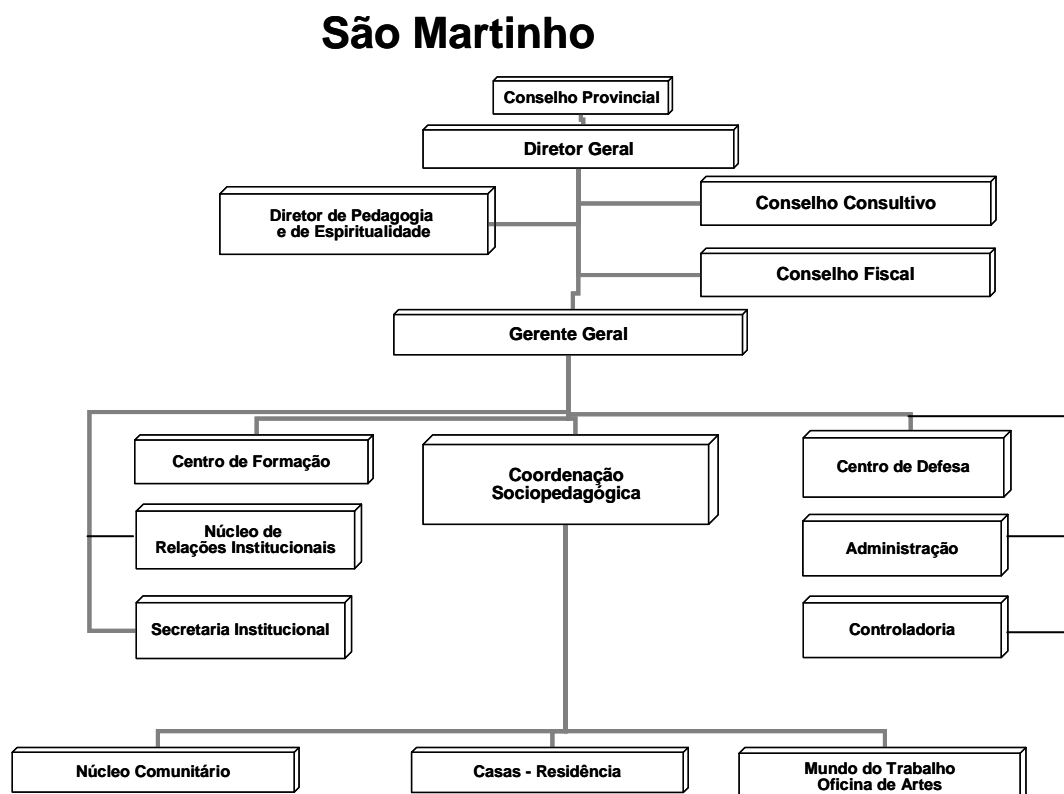
O CIEDS tem uma estrutura onde apenas as coordenações estão separadas por especialidade funcional. Nessa estrutura, as equipes de projeto são montadas de acordo

com as necessidades e especificidades das atividades a serem desenvolvidas.

Deve ser destacada também a representação do colegiado na estrutura hierárquica da organização. Desse colegiado, como já foi explicado, fazem parte o secretário executivo, o secretário executivo adjunto e três coordenadores de área; grupo responsável pela tomada de decisões-chave na organização.

A organização tem também um conselho consultivo, formado por 12 pessoas participantes de projetos e/ou membros de comunidades atendidas pelo CIEDS. Esse conselho tem a atribuição de avaliar os projetos e as ações da organização e sugerir novas atividades que colaborem com sua missão institucional.

Figura 7.5 Organograma da São Martinho



Fonte: Gerência geral - São Martinho.

Na São Martinho, o organograma é caracterizado pela grande distribuição de especialidades através da hierarquia. Essa segmentação acompanha as atividades principais da organização, mas restringe um pouco a implementação de um novo projeto que não esteja contemplado por essa estrutura. Também foi observado um reduzido nível de supervisão, o que por sua vez, proporciona agilidade e flexibilidade para a instituição.

Os setores de administração, controladoria, relações institucionais e secretaria institucional são apresentados como departamentos de suporte operacional. Parte da equipe técnica da São Martinho atua em diferentes áreas, num modelo de rede que garante interação e cooperação entre os funcionários.

Resumidamente, as características encontradas para a dimensão “Tipo de hierarquia” podem ser descritas da seguinte forma:

Tabela 7.7 Tipo de hierarquia: características e exemplos.

ORGANIZAÇÃO	TIPO DE HIERARQUIA (CARACTERÍSTICAS)	EXEMPLO
Grupo Pela Vidda	Plano e flexível Unidades multifuncionais	<ul style="list-style-type: none"> • estrutura com unidades multifuncionais • poucos níveis de supervisão
Pró-Natura	Plano e flexível	<ul style="list-style-type: none"> • estrutura plana • poucos níveis de supervisão
São Martinho	Plano Unidades multifuncionais	<ul style="list-style-type: none"> • estrutura com unidades multifuncionais • poucos níveis de supervisão • organograma pouco flexível
CDI	Plano e flexível	<ul style="list-style-type: none"> • estrutura plana • poucos níveis de supervisão
CIEDS	Plano e flexível Unidades multifuncionais	<ul style="list-style-type: none"> • estrutura com unidades multifuncionais • poucos níveis de supervisão • colegiado e conselhos representados no organograma

Fonte: elaborado pelo autor.

7.1.8 Oportunidade organizacional

Geralmente, as organizações do Terceiro Setor não dispõem de muitos recursos e, na maioria das vezes, as condições são de grande carência. No que diz respeito aos recursos humanos, usualmente, todo o pessoal está atrelado diretamente a projetos e atividades desenvolvidas pelas instituições. Qualquer disponibilidade de pessoal é rapidamente identificada, uma vez que o impacto no orçamento pode ser imediato.

Quanto aos recursos tecnológicos, as organizações do Terceiro Setor não fazem,

tradicionalmente, grandes investimentos nessa área, pois os custos são muito altos e o perfil do setor não requer esse tipo de ação.

A disponibilidade de recursos financeiros é igualmente rara nesse tipo de organização. Normalmente, os orçamentos são muito restritos e dão pouca margem para ações que não tenham sido previamente planejadas.

O único recurso plenamente disponível nessas instituições é o conhecimento e a qualificação dos funcionários, conforme definido por Leonard-Barton (1998), que refere-se aos valores humanos individuais, à capacidade de articulação dos conhecimentos pessoais e mobilização de pessoas, de modo a realizar os objetivos da organização e contribuir para o desenvolvimento organizacional.

Atualmente, o Grupo Pela Vidda e o Pró-Natura vivenciam situações similares de carência de recursos. As condições são de sobrecarga de trabalho para os funcionários, de equipamentos e recursos compartilhados e de restrita disponibilidade orçamentária.

A São Martinho, o CIEDS e o CDI vivem uma situação um pouco mais confortável. Apesar do grande volume de trabalho, nem todos os seus funcionários chegam a estar sobrecarregados e há alguma disponibilidade orçamentária para a realização de novas atividades.

Resumidamente, as características encontradas para a dimensão “Oportunidade organizacional” podem ser descritas da seguinte forma:

Tabela 7.8 Oportunidade organizacional: características e exemplos.

ORGANIZAÇÕES	OPORTUNIDADE ORGANIZACIONAL (CARACTERÍSTICAS)	EXEMPLOS
Grupo Pela Vidda	Pouca disponibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • funcionários sobrecarregados • recursos financeiros e tecnológicos indisponíveis • disponibilidade de conhecimento e qualificação dos funcionários
Pró-Natura	Pouca disponibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • funcionários sobrecarregados • recursos financeiros e tecnológicos indisponíveis • disponibilidade de conhecimento e qualificação dos funcionários
São Martinho	Restrita	<ul style="list-style-type: none"> • pouca disponibilidade de pessoal • pouca disponibilidade financeira • disponibilidade de conhecimento e qualificação dos funcionários
CDI	Restrita	<ul style="list-style-type: none"> • pouca disponibilidade de pessoal • pouca disponibilidade financeira • disponibilidade de conhecimento e qualificação dos funcionários
CIEDS	Restrita	<ul style="list-style-type: none"> • pouca disponibilidade de pessoal • pouca disponibilidade financeira • disponibilidade de conhecimento e qualificação dos funcionários

Fonte: elaborado pelo autor.

7.1.9 Atitude da gerência para o desenvolvimento recursos humanos

Apesar de ter uma política de apoio à formação e capacitação de seus funcionários, atualmente, por causa de dificuldades orçamentárias, o Pró-Natura não desenvolve nenhuma atividade desse tipo. O esforço dos empregados é recompensado com flexibilidade de horários, sem nenhuma promessa de que no futuro terão um retorno.

O Grupo Pela Vidda promove regularmente cursos, seminários e palestras para o público em geral e para o seu próprio corpo funcional. Além disso, a organização participa regularmente de conferências e congressos internacionais sobre Aids, e os funcionários são, portanto, incentivados a apresentar seus projetos e atividades nessas oportunidades.

Na São Martinho, o centro de formação é o departamento da organização responsável pelas atividades de capacitação interna e externa. Como forma de incentivar o desenvolvimento institucional, a organização apóia a participação dos funcionários em congressos, seminários e palestras.

O CDI mantém em sua estrutura um departamento de desenvolvimento institucional, responsável por planejar e implementar ações de capacitação de toda a equipe do CDI. Além disso, a organização promove a participação de seus técnicos em congressos e seminários, incentiva o autodesenvolvimento e financia cursos de idiomas.

O CIEDS incentiva e promove o desenvolvimento de seus recursos humanos através da participação em cursos e eventos internos e externos. A organização também incentiva

a participação dos funcionários em congressos, seminários e palestras, para garantir oportunidades de capacitação.

As atividades de treinamento são realizadas de forma equilibrada, procurando contemplar os interesses do profissional e da instituição.

(trecho do documento Política de Recursos Humanos – CIEDS, 2004)

Resumidamente, as características encontradas para a dimensão “Atitude da gerência para o desenvolvimento dos recursos humanos” podem ser descritas da seguinte forma:

Tabela 7.9 Atitude da gerência para o desenvolvimento dos recursos humanos: características e exemplos.

ORGANIZAÇÕES	ATITUDE DA GERÊNCIA PARA O DESENVOLVIMENTO DOS RECURSOS HUMANOS (CARACTERÍSTICAS)	EXEMPLOS
Grupo Pela Vidda	Muito esforço	<ul style="list-style-type: none"> os funcionários participam das capacitações promovidas pela organização incentivo à participação em congressos e seminários
Pró-Natura	Pouco esforço	<ul style="list-style-type: none"> nenhum programa regular de capacitação interna pouco esforço da organização para apoiar a capacitação
São Martinho	Muito esforço	<ul style="list-style-type: none"> existem programas de capacitação para funcionários incentivo à participação em congressos e seminários
CDI	Muito esforço	<ul style="list-style-type: none"> mantém um departamento de desenvolvimento institucional promove o estudo de idiomas pelos funcionários
CIEDS	Muito esforço	<ul style="list-style-type: none"> existem programas de capacitação para funcionários incentivo à participação em congressos e seminários

Fonte: elaborado pelo autor.

CAPÍTULO 8

EVOLUÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS

O objetivo deste capítulo é examinar os indicadores de desempenho relativos às atividades de cada uma das organizações. A seção 8.1 define indicadores individuais, específicos de cada organização, e indicadores gerais, comuns a todas as organizações pesquisadas. A seção 8.2 examina a performance organizacional baseada no exame da evolução dos desempenhos em nível individual, com base em indicadores específicos. A seção 8.3 examina a evolução do desempenho organizacional dessas instituições, com base nos indicadores gerais. Finalmente, a seção 8.4 faz uma síntese de todo o exame feito sobre a evolução do desempenho organizacional.

8.1 Indicadores de desempenho utilizados na dissertação

O estudo de Figueiredo (2003), assim como o de Tremblay (1998) e Kumar (2002), discutidos no capítulo 3 desta dissertação, demonstra que existe relação entre o desenvolvimento de competências organizacionais e a melhoria da performance nas organizações.

Do mesmo modo, esta dissertação examinou a relação entre competência e performance. No entanto, deve ser ressaltado que os estudos anteriormente citados têm como objeto de análise o setor industrial. Com o intuito de examinar as evidências empíricas desta dissertação, o ponto de vista aqui defendido é o de que o mesmo modelo pode ser utilizado

na análise de organizações do Terceiro Setor, pois as dimensões definidas na tabela 3.3 não são exclusivas de um segmento específico da economia.

Nesta pesquisa, a performance organizacional foi avaliada em termos do desempenho de indicadores previamente selecionados. Em seu estudo sobre aprendizagem tecnológica e performance competitiva no segmento industrial, Figueiredo (2003) utiliza indicadores quantitativos e qualitativos. Alinhando-se a esse modelo, esta dissertação também utilizou os mesmos tipos de indicadores para explicar os resultados.

No que diz respeito à definição dos indicadores, segundo Assunção (2005), um

indicador é um parâmetro quantificável e comparável, derivado de alguma informação ou dado básico, gerado pelo processo ou associado ao mesmo. Trata-se, portanto, de uma variável que reflete ou representa outras variáveis mensuráveis.

Para o exame do desempenho das organizações pesquisadas nesta dissertação, decidiu-se pela utilização de dois tipos de indicadores: específicos e gerais. Aqui, é reconhecido que o grupo de instituições pesquisadas atua em diferentes áreas e, portanto, têm importantes indicadores específicos de desempenho. Adiante, as duas categorias de indicadores são apresentadas mais detalhadamente.

8.1.1 Indicadores específicos

Foram definidos como indicadores específicos os resultados do desempenho individual das atividades desenvolvidas por cada uma das organizações estudadas, que possam ser medidos, para caracterizar ou expressar efeitos e tendências interativas. Procurou-se

consolidar os dados por ano de trabalho da organização, para que fosse possível apresentá-los conforme as áreas de atuação e o tipo de atividade.

Deve ser esclarecido que a extensão dos dados pode variar de uma instituição para outra, uma vez que algumas organizações não disponibilizaram dados históricos completos que pudessem ser examinados nesta dissertação. Outro fator importante no exame dos dados é que as organizações mudam seus modelos de relatórios e seus níveis de detalhamento e de consolidação das informações, de um ano para o outro, o que dificulta uma padronização para análise. Da seção 8.2.1 até a 8.2.5 foi examinado o desempenho organizacional de cada uma das organizações, conforme os indicadores específicos apresentados na tabela 8.1.

Tabela 8.1 Indicadores individuais de desempenho usados na dissertação

Indicadores	Organização
<p>Vacinas Anti-HIV Nº de representações comunitárias em vacinas anti-HIV Nº de participações em eventos sobre vacinas anti-HIV Nº de eventos promovidos pelo Grupo Pela Vidda sobre vacinas anti-HIV Comunidades atingidas</p> <p>Atendimento e apoio jurídico Nº de ações judiciais em curso Nº de novas ações Nº de parcerias com instituições de acesso ao direito para pessoas vivendo com HIV/AIDS Nº de pessoas atendidas</p> <p>Ações em busca da visibilidade da epidemia da AIDS Nº de inserções na mídia Nº de eventos realizados visando reverter o quadro de invisibilidade Nº de reuniões/visitas em que o enfrentamento da epidemia de Aids no Brasil é apresentado ainda como um desafio e uma prioridade Nº de pessoas mobilizadas em dar visibilidade para a epidemia Nº de parcerias estabelecidas com outros setores da sociedade para superação da invisibilidade</p> <p>Representação política Nº de representações políticas Nº de pessoas capacitadas em macropolítica para ocupar representações Nº de parcerias estabelecidas para ampliação do controle social</p> <p>Ações de combate à discriminação e à exclusão social Nº de ações judiciais contra a discriminação Nº de inserções nos meios de comunicação sobre o tema Nº de eventos organizados pelo Grupo Pela Vidda sobre o tema discriminação e exclusão social Nº de parcerias estabelecidas com outros setores da sociedade para enfrentamento da discriminação e da exclusão social</p> <p>Ações para “empoderar” mulheres Nº de mulheres presentes às reuniões de convivência Nº de mulheres agentes multiplicadoras em assistência, prevenção e direitos humanos Nº de eventos específicos versando sobre relações de gênero, aborto, maternidade, direitos sexuais e reprodutivos e outros relacionados Nº de representações políticas preenchidas por mulheres</p> <p>Serviço hot line Nº de atendimentos telefônicos Nº de atendimentos eletrônicos Nº de treinamentos para voluntários Nº de voluntários capacitados para prestar o atendimento Nº de materiais produzidos divulgando o serviço</p> <p>Serviço de palestras de prevenção as DST/AIDS Nº de treinamentos para voluntários Nº de voluntários capacitados para ministrar palestras Nº de palestras realizadas Nº de pessoas atingidas</p> <p>Atividades de convivência Nº de participantes novos Nº de participações masculinas Nº de participações femininas Nº de participações de travestis Nº total de participações</p>	<p>Grupo Pela Vidda</p>
<p>Número de EICs acumulados Número de estudantes formados no ano Número de educadores Número de voluntários Número de computadores Número de cidades Número de estados Número de países</p>	<p>CDI</p>

Indicadores	Organização
Formação comunitária Beneficiados diretos Beneficiados indiretos Comunidades atingidas Juventude Beneficiados diretos Beneficiados indiretos Comunidades atingidas Educação Beneficiados diretos Comunidades atingidas Saúde Beneficiados diretos Comunidades atingidas Direitos humanos Beneficiados diretos Comunidades atingidas Produção de conhecimento Consultoria a projetos sociais	CIEDS
Total de crianças e adolescentes atendidos Faixa etária: De 7 a 12 anos De 13 a 15 anos Mais de 16 anos Idade não informada Alimentação Encaminhamentos: Projetos mantidos pela São Martinho Conselhos tutelares Documentação Juizados Inserção em estágio profissionalizante Casa-Residência Números de abrigados Reintegração familiar Matriculados no ensino formal Encaminhamento para cursos Projeto Mundo do Trabalho Atendimentos através do curso de preparação Atendimentos através da inserção do adolescente Atendimento médico Atendimento médico Atendimento odontológico Enfermaria	São Martinho
Atividades de reflorestamento Plantio Doações Beneficiados diretos Área recuperada (em hectares) Atividades de capacitação: Cursos Palestras e seminários Outros Beneficiados diretos Atividades de educação ambiental Projeto Pró-Educar Palestras / cursos Outros Beneficiados diretos Turismo sustentável Estabelecimentos Empregos diretos	Pró-Natura

8.1.2 Indicadores gerais

Ainda que aqui tenham sido estudadas organizações que atuam em diferentes áreas, o entendimento é o de que é possível definir e examinar indicadores de desempenho que sejam de aplicação geral, ou seja, pertinentes a todas as organizações pesquisadas.

Assim, foi definido que para auxiliar o exame do desempenho organizacional, seriam também adotados alguns indicadores de performance gerais. Esses indicadores se referem aos dados sobre atividades e características que possam ser comuns a qualquer uma das organizações pesquisadas, além de estarem diretamente relacionados com a sua missão e os seus objetivos.

Além do mais, o entendimento é de que os indicadores aqui selecionados devem ser examinados em conjunto, uma vez que o desempenho da organização está muitas vezes atrelado a outros resultados ou a um conjunto de indicadores. Desse modo, optou-se por apresentá-los em três diferentes grupos, o primeiro deles (grupo A) reúne os dados quantitativos, comuns a todas as organizações e obtidos como resultado de suas atividades diretas, e é examinado na seção 8.3.1. O segundo grupo (grupo B) reúne os dados sobre abrangência geográfica, número de funcionários, número de voluntários e número de projetos, e será examinado na seção 8.3.2. O terceiro e último grupo (grupo C) inclui os dados sobre financiadores, diversificação de projetos e fontes de receita própria, e será examinado na seção 8.3.3.

Cabe esclarecer que ao longo desta seção não será feito nenhum exame do resultado

financeiro das organizações como medida de desempenho. Isso porque tais instituições não têm fins econômicos, suas atividades estão condicionadas por orçamentos bastante restritos, são obrigadas por lei a oferecer seus serviços gratuitamente e normalmente não produzem ou comercializam nenhum produto.

Para facilitar o entendimento serão apresentados na tabela 8.2, os três grupos de indicadores gerais, sua descrição, a frequência com que foram examinados nesta dissertação e a sua importância para o desempenho das organizações.

Tabela 8.2 Indicadores gerais de desempenho usados na dissertação

Indicador	Descrição	Frequência examinada	Importância
A. Número de beneficiados diretos	Número de pessoas que receberam benefício direto através das atividades da organização. Por exemplo: participantes de suas atividades educativas, clientes de seus serviços, pessoas que receberam benefícios de alimentação ou medicamentos etc.	Ao longo do tempo	Alta
Número de atividades educativas	Número de atividades educativas realizadas pela organização e diretamente relacionadas com a sua missão institucional.	Ao longo do tempo	Alta
Número de beneficiados por atividades educativas	Número de pessoas que participaram como ouvintes/alunos das atividades educativas desenvolvidas pela organização.	Ao longo do tempo	Alta
B. Abrangência geográfica	Abrangência geográfica das atividades e projetos realizados pela organização. Devem ser observados os casos em que a missão da organização não prevê a expansão de seus projetos a outras localidades.	Situação atual	Relativa
Número de funcionários	Número atual de funcionários da organização.	Situação atual	Relativa
Número de voluntários	Número de voluntário mobilizados e capacitados para atuar em projetos da organização.	Situação atual	Relativa
Número de projetos	Número de projetos sendo executados atualmente pela organização.	Situação atual	Relativa
C. Financiadores	Diversificação de financiadores: público, privado, nacional e internacional.	Situação atual	Alta
Diversificação de projetos	Variedade de projetos por diferentes áreas e temas.	Situação atual	Alta
Receita própria	Identificar se a organização tem alguma fonte de receita própria.	Situação atual	Relativa

Fonte: elaborado pelo autor.

8.2 Evidências de desempenho da amostra: indicadores específicos

8.2.1 Desempenho em nível individual: Grupo Pela Vidda

Apesar de ser uma organização de pequeno porte – no que diz respeito ao número de funcionários e à área ocupada por suas instalações –, o Grupo Pela Vidda vem, ao longo dos anos, consolidando seu trabalho e obtendo bons resultados e reconhecimento pelos seus serviços. Conforme será mostrado mais adiante, o exame de seus indicadores individuais revela um quadro de evolução da performance em todas as áreas, mantendo-se fiel à missão institucional, atuando através do ativismo político, da assistência e de atividades de convivência e prevenção.

Observando os dados da organização, nota-se uma tendência de crescimento em praticamente todas as áreas de atuação. Quanto às vacinas anti-HIV, o Grupo Pela Vidda conseguiu aumentar em 200 % o número de eventos sobre o tema, entre 2003 e 2004, chegando a atingir até 255 comunidades. A organização mantém ainda um serviço de atendimento e apoio jurídico às pessoas vivendo com Aids, familiares e companheiros. Essa atividade é acompanhada de diversas participações em seminários e congressos, além da realização de palestras e capacitação em temas como "AIDS e Ambiente de Trabalho". Esse serviço atingiu 782 pessoas em 2004, um crescimento de mais de 90 % em relação ao ano de 2003.

Outra atividade importante para o Grupo Pela Vidda é a de aumentar a visibilidade da epidemia de Aids através de diversas atividades de comunicação. Nesse sentido, a organização conseguiu um excelente desempenho, aumentando em quase 100% entre

2003 e 2004 o número de inserções na mídia. O Grupo Pela Vidda entende ainda que os espaços de representação servem ao exercício do controle social e à formulação de políticas públicas. Os números demonstram que a atuação seguindo tal objetivo cresceu bastante, passando de cinco representações políticas em 2003 para 13 em 2004.

O combate à discriminação e à exclusão social do doente de Aids e do portador do HIV é um dos mais importantes objetivos da organização. Após mais de uma década de luta contra a Aids, continua havendo casos de discriminação aberta ou velada. A organização entende que a maior causa disso é a ignorância e a desinformação, que ainda persistem. Deve ser destacado o número de 16 eventos sobre o tema, realizados em 2004.

O “empoderamento” de mulheres vivendo com HIV e Aids também faz parte das atividades do Grupo Pela Vidda. O objetivo dessa ação é melhorar sua qualidade de vida e torná-las agentes ativas na prevenção e no tratamento da Aids, além do ativismo. Durante 2004, 436 mulheres participaram das reuniões realizadas pela organização, o que representa um crescimento de cerca de 85 % em relação a 2003.

A organização tem também um serviço *hot line* telefônico e virtual (através da Internet) que tem por objetivo fazer o aconselhamento e o resgate da auto-estima, além de ser uma importante ferramenta para a prevenção das DST (doenças sexualmente transmissíveis) e da AIDS. A instituição fez 2.121 atendimentos telefônicos em 2004, crescendo 7,5 % em relação ao ano de 2003. Por outro lado, houve uma queda de 33 % no número de atendimentos eletrônicos realizados.

O Grupo Pela Vidda mantém ainda um serviço de palestras de prevenção à Aids oferecido à população, e realiza atividades de convivência na sua sede. O serviço de palestras atingiu 12.263 pessoas em 2004, e as atividades de convivência contaram com 3.287 participantes.

A seguir, para facilitar o exame da performance individual do Grupo Pela Vidda, apresentamos na tabela 8.3, os resultados obtidos pela organização ao longo dos anos de 2003 e 2004, separados por área de atuação e serviço, conforme definidos na documentação apresentada pela instituição.

Tabela 8.3 Desempenho em nível individual: Grupo Pela Vidda

	2003	2004
Vacinas anti-HIV		
Nº de representações comunitárias em vacinas anti-HIV	2	3
Nº de participações em eventos sobre vacinas anti-HIV	10	7
Nº de eventos promovidos pelo Grupo Pela Vidda sobre vacinas anti-HIV	1	3
Comunidades atingidas	211	255
Atendimento e apoio jurídico		
Nº de ações judiciais em curso	311	314
Nº de novas ações	3	3
Nº de parcerias com instituições de acesso ao direito para pessoas vivendo com HIV/AIDS	6	8
Nº de pessoas atendidas	404	782
Ações em busca da visibilidade da epidemia da AIDS		
Nº de inserções na mídia	63	123
Nº de eventos realizados visando reverter o quadro de invisibilidade	2	3
Nº de reuniões/visitas em que o enfrentamento da epidemia de Aids no Brasil é apresentado ainda como um desafio e uma prioridade	57	59
Nº de pessoas mobilizadas em dar visibilidade à epidemia	2.975	4.323
Nº de parcerias estabelecidas com outros setores da sociedade para superação da invisibilidade	51	51
Representação política		
Nº de representações políticas	5	13
Nº de pessoas capacitadas em macropolítica para ocupar representações	2	20
Nº de parcerias estabelecidas para ampliação do controle social	3	2
Ações de combate à discriminação e à exclusão social		
Nº de ações judiciais contra a discriminação	1	1
Nº de inserções nos meios de comunicação sobre o tema	63	123
Nº de eventos organizados pelo Grupo Pela Vidda sobre o tema discriminação e exclusão social	13	16

	2003	2004
Nº de parcerias estabelecidas com outros setores da sociedade para enfrentamento da discriminação e da exclusão social	14	26
Ações para “empoderar” mulheres		
Nº de mulheres presentes às reuniões de convivência	374	436
Nº de mulheres agentes multiplicadoras em assistência, prevenção e direitos humanos	128	246
Nº de eventos específicos versando sobre relações de gênero, aborto, maternidade, direitos sexuais e reprodutivos e outros relacionados	4	4
Nº de representações políticas preenchidas por mulheres	10	12
Serviço hot line		
Nº de atendimentos telefônicos	1.972	2.121
Nº de atendimentos eletrônicos	348	260
Nº de treinamentos para voluntários	2	4
Nº de voluntários capacitados para prestar o atendimento	20	60
Nº de materiais produzidos divulgando o serviço	2	0
Serviço de palestras de prevenção às DST/AIDS		
Nº de treinamentos para voluntários	2	4
Nº de voluntários capacitados para ministrar palestras	20	258
Nº de palestras realizadas	116	122
Nº de pessoas atingidas	9.908	12.263
Atividades de convivência		
Nº de participantes novos	251	300
Nº de participações masculinas	1.839	1.965
Nº de participações femininas	842	1.125
Nº de participações de travestis	294	197
Nº total de participações	2.975	3.287

Fonte: Relatório institucional 2003 e 2004 – Grupo Pela Vidda.

8.2.2 Desempenho em nível individual: Comitê para Democratização da Informática (CDI)

Fundado em 1995, o CDI chega aos 10 anos de existência fazendo um realinhamento de seus objetivos com suas ações e focando, principalmente, na qualidade de suas atividades. É importante verificar se as atividades e projetos das organizações pesquisadas não estão se desvirtuando de sua proposta original, e principalmente de sua missão. Nesse caso, o CDI segue com sua missão de promover a inclusão social através da tecnologia da informação, e o exame de sua performance confirma, como será visto a seguir, que essa inclusão continua sendo o seu objetivo principal.

Durante o ano de 2004 o CDI fortaleceu uma política de focar na qualidade de seus serviços e não na quantidade, o que resultou no fechamento de escolas e na redução do número de estudantes formados. A organização também implantou um novo sistema de informações gerenciais, o que lhe permitiu uma avaliação mais rigorosa da organização, mudanças na estrutura e composição das equipes de trabalho e identificação de necessidades de capacitação.

Outro destaque na proposta do CDI para 2004 foi a profissionalização da gestão. Num trabalho financiado pela empresa Microsoft e realizado em parceria com o Centro de Estudos em Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor (CEATS), da Universidade de São Paulo (USP), o CDI adotou uma metodologia de capacitação em gestão do terceiro setor.

De acordo com essas medidas, verificamos uma clara busca pela eficiência, e a solução encontrada pela organização parece ser a profissionalização da gestão. Esse tipo de ação, comum em empresas privadas, foge um pouco do modelo tradicional do Terceiro Setor, mas é fato que há uma tendência nesse sentido, não apenas no CDI, mas, também, nas outras organizações pesquisadas.

A tabela 8.4 mostra os dados completos da evolução dos resultados do CDI ao longo da história da organização. Observando os números, chama a atenção o contínuo crescimento do número de escolas, que chegou a 965 em 2004, e garantiu a busca pelo cumprimento da missão do CDI de promover a inclusão digital social utilizando a tecnologia da informação como instrumento para a construção e o exercício da cidadania. É importante observar a redução do número informado de alunos em cerca

de 30 %, como resultado do aprimoramento do seu sistema de informações gerenciais e de uma busca pela qualidade na prestação dos serviços.

Cabe esclarecer que a ação da organização em outros países ocorre, assim como no Brasil, através do estabelecimento de parcerias com organizações locais (ONGs, instituições com trabalhos sociais, centros comunitários, sindicatos, associações etc.) que adotam sua metodologia e projeto pedagógico, e se comprometem a ter uma atuação compatível com a missão institucional do CDI.

Tabela 8.4 Desempenho em nível individual: CDI

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Número de EICs acumulado	11	31	54	117	208	379	702	833	965
Estudantes formados no ano	1.540	5.880	11.900	23.940	45.500	82.180	151.340	214.620	150.000
Educadores	22	62	108	234	416	758	1.404	1.666	2000
Voluntários	20	47	57	140	250	455	842	1.000	1500
Computadores	70	136	315	863	1.040	1.900	3.510	4.165	5800
Cidades	02	05	11	16	30	35	49 38 Brasil 11 exterior	48 37 Brasil 11 exterior	38 30 Brasil 8 exterior
Estados	02	04	07	13	17	19	19	20	19
Países	Brasil	Brasil	Brasil	Brasil	Brasil, Japão, Colômbia Chile, Uruguai, México.	Brasil, Japão, Colômbia Chile, Uruguai, México	Brasil, Japão, Colômbia Chile, Uruguai, México, Angola, África do Sul, Honduras, Guatemala, Argentina.	Brasil, Japão, Colômbia Chile, Uruguai, México, Angola, África do Sul, Honduras, Guatemala, Argentina.	Brasil, Japão, Colômbia Chile, Uruguai, México, África do Sul, EUA, Argentina

Fonte: Relatório anual 2002, 2003 e 2004 – CDI.

8.2.3 Desempenho em nível individual: Centro Integrado de Estudos e Programas de Desenvolvimento Sustentável (CIEDS)

O exame dos dados demonstra que o CIEDS, ao longo do ano de 2004, buscou priorizar ações que reforçassem a boa reputação quanto à qualidade de seus serviços junto aos seus parceiros, colaboradores e beneficiários. Deve ser destacado o processo de certificação pela ISO 9001:2000 (qualidade) e SA 8000 (responsabilidade social), além da elaboração e principalmente a adoção de uma política de recursos humanos e de um código de ética.

Durante o ano de 2004, o CIEDS continuou sua trajetória de crescimento através da ampliação de suas atividades e projetos. Com 19 projetos, a organização procurou também consolidar sua atuação no Rio de Janeiro e estendê-la aos estados de Minas Gerais, Sergipe e Pará.

Em uma de suas principais linhas de ação, o CIEDS cuida da “formação empreendedora” em comunidades com pouco acesso a bens e serviços públicos. Os resultados demonstram um enorme crescimento em 2004, chegando a atingir 49.333 beneficiados. Esse resultado resulta da consolidação das suas ações voltadas para o desenvolvimento comunitário e o estabelecimento de novas parceiras que propiciaram o surgimento de novos projetos e a ampliação da área de atuação para novas regiões.

No que diz respeito a projetos na área da juventude, a organização procura cuidar da formação de lideranças comunitárias que possam atuar como agentes sociais multiplicadores, sem esquecer de sua educação formal – alfabetização, ensino

fundamental e ensino médio. Os resultados do CIEDS retratam uma tendência de crescimento ao longo dos anos, ainda que essa linha de ação não tenha apresentado o mesmo crescimento observado na área de formação empreendedora.

O CIEDS vem também implementando programas de “educação para o desenvolvimento” através de programas de ensino continuado, incluindo: alfabetização, ensino fundamental e médio e pré-vestibular para jovens e adultos. Também nesse indicador a organização demonstra bons resultados, atingindo uma taxa de crescimento médio de 127 % entre 2001 e 2004.

Numa iniciativa mais recente, a organização passou a atuar na área de saúde através da capacitação de residentes nas comunidades carentes, configurando com isso diferentes tipos de atuação complementar na área da saúde, enfatizando a prevenção de doenças e a construção de um ambiente saudável. Os números de 2003 e de 2004, únicos anos em que houve atividade, são estáveis e refletem o acerto da iniciativa.

Os resultados do CIEDS indicam uma expressiva expansão da abrangência de suas ações e um grande crescimento do número de pessoas e comunidades atingidas por seus projetos. A taxa média de crescimento do número de beneficiados diretos entre 2001 e 2004 é de 440 %. Cabe esclarecer que em alguns projetos não foi possível saber com exatidão quantas pessoas são beneficiadas, uma vez que as atividades causam impacto em toda uma região, município ou comunidade.

É importante ressaltar também que os relatos ouvidos nas entrevistas, e a análise dos relatórios e outros documentos revelam, acima de tudo, o compromisso da organização

com a sua missão. Na tabela 8.5, apresentada a seguir podemos ter uma idéia geral da performance da organização e observar com mais detalhe o seu bom desempenho.

Tabela 8.5 Desempenho em Nível Individual: CIEDS

	2001	2002	2003	2004
Formação comunitária:				
Beneficiados diretos	307	450	3.587	49.333
Beneficiados indiretos	4.650	6.700	6.700	194.210
Comunidades atingidas	76	47	211	255
Juventude				
Beneficiados diretos	1.085	1.547	1.565	1.774
Beneficiados indiretos	11.130	1.025	3.200	2.500
Comunidades atingidas	74	3	4	9
Educação				
Beneficiados diretos	100	60	60	1.170
Comunidades atingidas	2	1	1	43
Saúde				
Beneficiados diretos			666	596
Comunidades atingidas			43	40
Direitos humanos				
Beneficiados diretos		30		
Comunidades atingidas		10		
Produção de conhecimento	ND	4	8	40
Consultoria a projetos sociais	1	5	5	1

Fonte: Relatórios anuais 2001, 2002, 2003 e 2004 – CIEDS.

8.2.4 Desempenho em nível individual: São Martinho

Em 1998 a São Martinho passou por uma ampla reestruturação administrativa. A proposta do novo modelo de gestão se baseava em práticas de planejamento estratégico e na implantação de comitês de gestão de processos. Esse trabalho foi desenvolvido com a ajuda de consultores especializados, financiados pelo BNDES.

A implementação desse novo modelo teve, de acordo com os técnicos entrevistados, resultados imediatos no desempenho da organização. Examinando os resultados da São

Martinho, constatou-se um quadro de evolução na sua performance e de resultados compatíveis com a proposta da organização. O número mais significativo e representativo do crescimento das ações da São Martinho é o de crianças atendidas, que chegou a 2.263 em 2003, um aumento de mais de 100 % em relação ao ano anterior.

As atividades mais importantes e diretamente relacionadas com a missão da São Martinho são executadas através da coordenação sociopedagógica. Esse setor atua de forma integrada, tendo como foco a criança e o adolescente que estão vivendo na rua e as vivem em comunidades empobrecidas. Os resultados de projetos como o Mundo do Trabalho, que cresceu mais de 60 % no ano de 2003, e a tendência de crescimento também dos outros indicadores – casas de residência, encaminhamentos etc. – demonstram os bons resultados da organização.

Além disso, a São Martinho tem um forte atuação, através de seu centro de defesa, na luta pela garantia dos direitos da criança e do adolescente e na promoção da cidadania e de novas políticas públicas voltadas para a infância e a adolescência.

Como toda organização do Terceiro Setor, as atividades mantidas pela São Martinho são dependentes de financiamentos e de apoio externo, o que pode resultar na necessidade de encerramento de projetos e na redução do quadro de pessoal, entre outros desdobramentos. Em 2003, por exemplo, a São Martinho encerrou as atividades do Núcleo Comunitário de Niterói. Por outro lado, o número de casas-residências (atualmente seis) se manteve igual nos três anos que foram pesquisados.

A São Martinho tem por prática a realização de reuniões anuais para a elaboração de plano estratégico. Esse trabalho conta com a participação de todos os coordenadores de

projetos, coordenadores de área, gerente geral, membros do conselho consultivo e de alguns técnicos convidados. O plano estratégico tem a duração de no mínimo três anos, com uma revisão a cada ano ou mês, dependendo da urgência e da necessidade. De acordo com os relatórios, em 2003, por exemplo, foi feita uma reunião de revisão do plano estratégico por conta de uma crise financeira, que resultou na revisão e revitalização dos processos decisórios, econômico-financeiro, de mídia e de ação política.

Outra prática importante na avaliação interna da performance organizacional é a realização de fóruns para a análise dos resultados dos relatórios feitos pelos coordenadores anualmente. O objetivo da reunião é dar maior visibilidade à instituição e ao trabalho por ela realizado. É importante que toda a organização conheça e tenha a oportunidade de discutir os resultados globais e não apenas os da sua área. O relato de um participante dessas reuniões ajuda a entender essa questão:

Foi um momento de devolução aos coordenadores dos relatórios elaborados. Além disso, um espaço de reflexão de questões fundamentais da instituição, que vão trilhar os caminhos para o próximo ano. Foi a participação de todos os profissionais, num lugar maior, para repensar algumas práticas.

(depoimento de funcionário da São Martinho – Informativo São Martinho – 2004)

No que diz respeito ao cumprimento de sua missão, as atividades e resultados observados na São Martinho demonstram que a organização se mantém fiel a seus objetivos.

A tabela 8.6 apresenta, de forma sintetizada, os resultados da organização ao longo dos anos de 2001, 2002 e 2003.

Tabela 8.6 Desempenho em nível individual: São Martinho

	2001	2002	2003
Total de crianças e adolescentes atendidos	1.276	1.086	2.263
Faixa etária:			
De 7 a 12 anos	215	289	113
De 13 a 15 anos	478	340	229
Mais de 16 anos	537	418	146
Idade não informada	46	39	ND
Alimentação	45.600	40.800	ND
Encaminhamentos:			
Projetos mantidos pela São Martinho	73	10	ND
Conselhos tutelares	113	69	ND
Documentação	36	38	ND
Juizados	4	13	ND
Inserção em estágio profissionalizante	ND	17	ND
Casa-Residência			
Números de abrigados	202	236	240
Reintegração familiar	60	54	62
Matriculados no ensino formal	176	151	186
Encaminhamento para cursos	124	104	ND
Projeto Mundo do Trabalho			
Atendimentos através do curso de preparação	602	705	660
Atendimentos através da inserção do adolescente	1.166	820	1.350
Atendimento médico			
Atendimento médico	1.019	2.625	2.780
Atendimento odontológico	512	212	373
Enfermaria	1.688	1.315	1.536

Fonte: Relatório de atendimento 2001, 2002 e 2003 – São Martinho.

8.2.5 Desempenho em nível individual: Pró-Natura

A partir de um modelo de desenvolvimento sustentável, o Pró-Natura vem realizando projetos e ações em várias regiões do Brasil. A proposta da organização reside em não comprometer recursos naturais, recuperar áreas degradadas e na busca por harmonia entre o homem e o patrimônio ambiental.

Foi muito difícil levantar dados dos serviços e projetos realizados pela organização. Atualmente, poucos projetos estão em curso, o corpo técnico sofreu uma forte redução e a elaboração de relatórios e informes deixou de ser uma prioridade institucional.

Os poucos números obtidos constam dos mais recentes relatórios disponibilizados pelo Pró-Natura, os quais foram elaborados ao final de 2003. Independente das dificuldades enfrentadas é importante a coleta e a demonstração desses números como base para a análise da situação atual da organização e de sua proposta original.

Assim como as outras organizações pesquisadas, também o Pró-Natura, em nenhum momento, demonstra ter perdido o foco na sua missão, nem mesmo quando problemas mais graves ocorreram e ocasionaram o encerramento de atividades. A tabela 8.7 apresenta os resultados da organização ao longo dos últimos períodos informados.

Tabela 8.7 Desempenho em nível individual: Pró-Natura

	1990-2001	2001-2003
Atividades de reflorestamento		
Plantio	70.000	30.000
Doações	***	305.000
Beneficiados diretos	39	65
Área recuperada (em hectares)	40	12
Atividades de capacitação:		
Cursos	6	4
Palestras e seminários	35	20
Outros	25	9
Beneficiados diretos	2.500	1.552
Atividades de educação ambiental		
Projeto Pró-Educar	120	30
Palestras/cursos	159	60
Outros	23	6
Beneficiados diretos	22.750	10.030
Turismo sustentável		
Estabelecimentos	02	10
Empregos diretos	08	40

Fonte: Balanço de projeto 2002 e 2003 – Pró-Natura.

8.3 Evidências de desempenho da amostra: indicadores gerais

8.3.1 Indicadores gerais – grupo A

O primeiro indicador desse grupo trata de examinar o número de pessoas que receberam algum benefício direto através das atividades da organização, sejam participantes de suas atividades educativas, clientes de seus serviços, pessoas que receberam benefícios de alimentação ou medicamentos etc. Esse foi considerado o indicador de performance mais importante desse grupo, uma vez que demonstra claramente o impacto e a extensão dos resultados obtidos.

Examinando os dados, observa-se que o grupo de organizações selecionadas para esta dissertação tem as atividades educativas como meio fundamental de mobilização, mudança de comportamento, transferência de conhecimento e sensibilização da população. Por esse motivo, esse dado foi selecionado como o segundo indicador geral do grupo. Deve ser esclarecido que os números se referem às atividades realizadas diretamente pelas organizações.

O terceiro e último indicador do grupo examina a performance através do número de participantes das atividades educativas promovidas e desenvolvidas pela organização. Foram consideradas como beneficiadas todas as pessoas que assistiram a palestras, cursos, treinamentos e seminários promovidos pelas organizações.

De todas as organizações pesquisadas, o CIEDS vem apresentando ao longo dos

últimos anos uma performance de crescimento mais constante e maior abrangência e diversificação de projetos. Apenas no ano de 2004, a instituição registrou um número de 9.873 beneficiados diretos, chegando a uma taxa de crescimento médio anual de cerca de 400% em relação aos dois anos anteriores. No que diz respeito às atividades educativas, o CIEDS chegou a 2004 com 7.994 beneficiados, demonstrando um grande crescimento, também verificado nos outros indicadores, ainda que a organização não informe o número de atividades educativas realizadas nos seus projetos.

Em números absolutos, no entanto, o CDI tem a melhor performance final, chegando a atender a 150.000 pessoas em 2004. Cabe destacar que o CDI decidiu, no último ano, adotar um novo modelo de gestão, rever suas parcerias e encerrar algumas franquias, com o objetivo de priorizar a qualidade de seus serviços e a fidelidade à missão institucional. A iniciativa e sua justificativa são plenamente aceitáveis, e demonstram um grau de maturidade da organização em reconhecer e administrar seus projetos mantendo o foco na sua missão institucional. No entanto, esse procedimento resultou inicialmente numa redução do número de escolas de informática, da abrangência e do número de pessoas beneficiadas pela organização. Quanto às atividades educativas, o CDI valeu-se em 2004 de cinco eventos para treinar e capacitar educadores e coordenadores de suas escolas, um número de atividades similar ao do ano de 2003. No caso do CDI é importante destacar que não está sendo considerado o número de cursos oferecidos pelas escolas de informática e cidadania, uma vez que essa informação não foi disponibilizada pela organização. O CDI contou em 2004 com 2.000 educadores, que são beneficiados diretos de suas atividades educativas, chegando a uma taxa de crescimento médio anual de 19% em relação aos dois anos anteriores.

A performance da São Martinho, no que diz respeito ao número de beneficiados diretos, caiu 20 % de 2001 para 2002 (conforme tabela 8.6), mas voltou a crescer em mais de 100 % entre 2002 e 2003, chegando a 2.263 beneficiados diretos. Ainda em 2002 e 2003, a organização realizou uma média de três cursos de inserção no Projeto Mundo do Trabalho. Cada uma desses cursos durou 3 meses, o que ajuda a explicar o número aparentemente reduzido de atividades. Essas atividades educativas (projeto Mundo do Trabalho) capacitaram 660 pessoas em 2003, uma performance inferior à de 2002, quando 705 pessoas foram capacitadas. A organização não disponibilizou dados sobre suas atividades em 2004.

O Grupo Pela Vidda também tem conseguido crescer, registrando um aumento de beneficiados diretos de cerca de 20% entre 2003 e 2004. A organização conseguiu em 2004 desenvolver um número pouco maior de atividades educativas, em comparação com os cerca de 5% do ano de 2003, totalizando 122. Ainda em 2004, 12.263 pessoas foram beneficiadas por essas atividades educativas, o que representa um crescimento de 20 % em relação ao ano anterior.

Já o Pró-Natura atendeu em média a cerca de 3.900 pessoas nos últimos anos informados; um número muito pequeno quando comparado com o de outras organizações. A organização manteve, ainda, uma média de cerca de 30 atividades educativas nos últimos períodos informados, sem demonstrar tendência de crescimento e, conseqüentemente, apresentar melhora na performance desse indicador. O Pró-Natura registrou em 2002 e 2003 uma média de 500 pessoas beneficiadas por seus

curiosos e treinamentos, e também nesse caso não há relatos que indiquem tendência de crescimento.

Uma vez examinada a performance de todas as organizações nesse primeiro grupo de indicadores, devem ser destacados os resultados do CIEDS, que demonstrou bons resultados e uma tendência de crescimento. Em número de beneficiados, o CDI tem, sem dúvida, o melhor desempenho. No entanto, ainda é preciso estudar o impacto das recentes mudanças implementadas na organização durante os próximos anos.

As performances do Grupo Pela Vidda e da São Martinho – ainda que ocasionalmente possam ter sido afetadas por algum fator externo a essas organizações – têm apresentado bons resultados, condizentes com os relatos ouvidos em entrevistas e visitas a essas organizações. O Pró-Natura tem atualmente suas atividades bastante reduzidas e os números informados só confirmam essa situação.

Tabela 8.8 Indicadores gerais: grupo A

Organização	Beneficiados diretos			Atividades educativas			Beneficiados por atividades educativas		
	2002	2003	2004	2002	2003	2004	2002	2003	2004
CIEDS	2.087	5.878	52.873	ND	ND	ND	587	2.769	7.994
São Martinho	1.086	2.263	ND	3	3	ND	705	660	ND
CDI	151.340	214.620	150.000	3	5	5	1.404	1.666	2.000
Pró-Natura	3.800	3.800	ND	30	30	ND	500	500	ND
Grupo Pela Vidda	ND	15.259	18.453	ND	116	122	ND	12.263	9.908

Fonte: elaborada pelo autor.

8.3.2 Indicadores gerais: grupo B

Nesse grupo de indicadores, o primeiro item é o da abrangência geográfica. Deve ser levado em conta que a maioria das organizações pesquisadas tem por objetivo promover sua missão junto a toda a população, sem nenhuma restrição quanto a local. No entanto, foram encontrados casos como, por exemplo, o do Grupo Pela Vidda que atua exclusivamente na cidade do Rio de Janeiro. Por esse motivo, a importância do indicador é relativa aos objetivos de expansão territorial de cada uma das organizações.

No que diz respeito ao número atual de funcionários da organização, o entendimento é o de que é um indicador que reflete, em parte, as condições da organização de crescer, inovar, mobilizar pessoal em novas atividades, executar um maior número de projetos e atingir seus objetivos programáticos. Esse indicador foi considerado de importância relativa porque, em alguns casos, como solução para o problema de pessoal reduzido, a organização pode adotar uma estratégia de estabelecimento de parcerias ou recorrer a voluntários.

Assim, devemos também examinar os dados sobre o número de voluntários sensibilizados e capacitados para atuar nos projetos das organizações. Essa informação é uma boa indicação da capacidade institucional de mobilizar a sociedade civil para participar de suas atividades e atuar no cumprimento de sua missão. Ao juntar-se a uma dessas organizações como voluntário, as pessoas se tornam participantes de seus projetos, membros da organização e promotores de seus ideais. Deve ser reconhecido que em alguns casos é necessário o dominar determinados conhecimentos técnicos,

dispor de muito tempo livre ou atuar em atividades fora de sua localidade de residência, o que, neste caso, pode dificultar ou mesmo impossibilitar a atuação de um corpo voluntário.

Finalmente, nesse grupo de indicadores, o objetivo aqui é estudar também o número atual de projetos. Esse dado é um demonstrativo da capacidade da organização de coordenar diferentes ações simultâneas, alocar pessoal em múltiplas tarefas e intermediar negociações com diferentes financiadores e parceiros.

O CDI está presente hoje em dia em 19 estados e 30 cidades do Brasil e ainda em outros oito países. A organização reduziu sua presença, em comparação com 2003, quando esteve em 20 estados e 38 cidades no Brasil e em 11 outros países. No entanto, a sua abrangência ainda é superior a das outras organizações pesquisadas.

O modelo de gestão adotado pelo CDI faz uso de uma estrutura bastante reduzida, com apenas 26 funcionários no seu escritório matriz. Essa questão chama a atenção, principalmente, se consideramos o número de 965 escolas em funcionamento. Entretanto, a organização conta com uma rede de 30 escritórios regionais que apóiam as atividades de implantação, supervisão e assessoria às escolas. Esses escritórios devem seguir a missão e o projeto pedagógico do CDI - matriz, ainda que funcionem como cooperativas e tenham total autonomia administrativa e financeira. A organização conta igualmente com um grande número de voluntários (1.500), o que ajuda a compor a estrutura necessária para a realização de todas as suas atividades. Não foi possível analisar a performance do CDI em relação ao número de projetos, pois a organização

não computa essa informação.

O Grupo Pela Vidda tem por objetivo atuar apenas na cidade do Rio de Janeiro, o que limita por princípio a sua expansão geográfica. No que diz respeito ao número de funcionários (13), os resultados do grupo podem ser considerados excelentes, principalmente, se comparados com organizações de maior porte como o CIEDS e a São Martinho, no que diz respeito, por exemplo, ao número de beneficiados diretos (tabela 8.8). Junto com os funcionários, a organização contou com o apoio, no ano de 2004, de um grupo de 90 voluntários, o que também pode ser considerado um bom resultado, levando-se em conta que a atuação do Grupo Pela Vidda está restrita à cidade do Rio de Janeiro.

Em relação ao número de projetos, o Grupo Pela Vidda considera que existem três grandes empreendimentos, e a partir deles, diversas linhas de ação são desenvolvidas. Na verdade, através das entrevistas verificou-se que a organização funciona como se o número de projetos fosse muito maior, não importando os números oficiais.

Quanto à abrangência geográfica, a São Martinho não tem nenhuma restrição, mas seus projetos e atividades têm se limitado ao estado do Rio de Janeiro. A organização tem uma estrutura parecida com a do CIEDS e conta hoje com 231 funcionários, instalados no seu escritório central e em suas diversas unidades como: as casas de residência, o núcleo comunitário etc. Além disso, a São Martinho tem atualmente um grupo de 30 voluntários atuando nos seus projetos. A organização tem 11 projetos em execução, um número que parece adequado à estrutura e à experiência verificados nesta pesquisa.

Historicamente, o Pró-Natura tem trabalhado em todo o território brasileiro e em alguns outros países. Entretanto, a redução do número de seus projetos e os recentes cortes orçamentários resultaram num encolhimento de sua abrangência geográfica. Com uma estrutura bem reduzida, parecida com a do Grupo Pela Vida, o Pró-Natura conta hoje em dia com uma equipe de oito funcionários, responsável por todos os seus projetos e atividades administrativas. No entanto, os dados demonstram (tabelas 8.8, 8.9 e 8.10) que o Grupo Pela Vida consegue resultados muito melhores. Diferentemente das outras organizações pesquisadas, o Pró-Natura informa não ter nenhum voluntário neste momento. A organização relata também que, atualmente, apenas dois projetos estão sendo executados, o que ajuda a explicar as suas dificuldades financeiras e administrativas. O pequeno número de funcionários, o fato de não contar com voluntários e a redução da abrangência geográfica têm impacto direto no baixo número de projetos.

Já o CIEDS, após um início de atividades focado no estado do Rio de Janeiro, vem expandido sua abrangência geográfica, chegando a outros estados do Brasil, como Minas Gerais, Pará e Sergipe. A organização relata interesse em continuar aumentando sua presença em outras áreas do país. O crescente número de funcionários (400 atualmente) reforça essa postura, ainda que muitos deles estejam alocados diretamente nos projetos em execução, e não nos escritórios da organização. O CIEDS relata a capacitação de 25 voluntários no ano de 2004, para atuar em seus projetos, resultado ainda pequeno quando comparado com o de outras organizações como o CDI e o Grupo Pela Vida (tabela 8.9). Destacamos também o crescente número de projetos, chegando a 19, compatível com a estrutura e a proposta de expansão da organização.

Deve ser ressaltada também a atuação de voluntários nos conselhos consultivos e/ou deliberativos das organizações pesquisadas. Muitas vezes constituídos por voluntários com vasta experiência profissional em diversas áreas de interesse institucional, esses conselhos colaboram para a reflexão crítica em diversas áreas da organização.

Tabela 8.9 Indicadores gerais: Grupo B

Organização	Situação atual			
	Abrangência geográfica	Funcionários	Voluntários	Projetos
CIEDS	Estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais, Pará e Sergipe	400	120	19
São Martinho	Cidades do Rio de Janeiro e Niterói	231	30	11
CDI	Brasil: 30 cidades em 19 estados Exterior: 8 cidades em 8 países	26	1.500	ND
Pró-Natura	Brasil	8	ND	2
Grupo Pela Vidda	Cidade do Rio de Janeiro	13	90	3

Fonte: elaborada pelo autor.

8.3.3 Indicadores gerais: grupo C

Cada vez mais as organizações do Terceiro Setor têm se preocupado com a diversificação de suas fontes de financiamento e de projetos. A excessiva dependência de uma única fonte ou de um único tipo de fonte pode ser desastrosa para a organização, em caso de falha no financiamento. Por outro lado, as verbas públicas no Brasil têm se revelado pouco confiáveis, e durante a pesquisas, os relatos ouvidos apontaram mais de uma organização com problemas de financiamento desse tipo.

A diversificação das fontes de financiamento permite a organização tratar com um variado leque de financiadores, o que pode garantir maior tranquilidade na continuidade de seu trabalho, além de evitar a já referida excessiva dependência. Assim como a diversificação de financiadores, é importante que as organizações do Terceiro Setor atuem em diferentes áreas, desde que diretamente relacionadas com sua missão institucional. A diversificação ajuda a conquistar novos financiadores, a estabelecer parcerias com outras organizações, a ampliar a abrangência de sua atuação e conseguir maiores resultados. Cabe lembrar que muitas vezes os financiadores têm interesses por áreas temáticas específicas e pela execução de projetos em determinadas regiões ou localidades do Brasil e do mundo.

A obtenção de receita através de atividades ou serviços desenvolvidos diretamente pela organização é uma alternativa importante para a sustentabilidade de instituições do Terceiro Setor. Esse tipo de ação pode ajudar a manter outras atividades da organização e garantir a continuidade de seu trabalho. É necessário que a atividade esteja relacionada com as áreas de atuação da organização, para garantir a sua implementação, facilitar a sua continuidade e preservar o trabalho da instituição.

No que diz respeito à diversificação de financiadores, a São Martinho é, hoje em dia, excessivamente dependente de verbas públicas. O crescimento do Projeto Mundo do Trabalho ajudou a estabelecer parcerias com empresas privadas e mudar um pouco essa situação, mas, não o suficiente. Através dessa atividade a organização recebe uma taxa de administração que ajuda a manter suas atividades. A expansão desse projeto tem sido importante para a organização e ajudado a manter outras atividades. Segundo os

relatos ouvidos durante as entrevistas, a organização continuará buscando aumentar a participação de financiadores privados e outras fontes internacionais. Assim como o CIEDS, a São Martinho apresenta uma boa diversificação de projetos, atuando em diferentes áreas, mas, sem perder o foco no seu público, as crianças e os adolescentes, o que pode ser importante no momento de procurar outros financiadores.

Da mesma forma que a São Martinho, o CIEDS vive também o problema da grande concentração de financiamento nas verbas públicas, ainda que nesse caso a organização venha trabalhando com diferentes órgãos e esferas do setor público. Na sua busca pelo desenvolvimento sustentável, o CIEDS vem diversificando seus projetos cada vez mais, ano após ano, e ampliado sua área de atuação. Por exemplo, os projetos na área de saúde começaram a surgir em 2003 e vêm se consolidando como uma nova e importante linha de ação da organização. Toda a receita do CIEDS é proveniente de seus financiadores, parceiros ou doações.

No Pró-Natura, por exemplo, muitos dos problemas financeiros enfrentados hoje tiveram origem no corte de financiamento de um projeto com o governo do estado do Rio de Janeiro, então, sua principal fonte de financiamento e responsável por uma parcela grande demais do orçamento da organização. Atualmente, a instituição vem buscando reconstruir suas fontes de financiamento, para desenvolver suas atividades regulares e, nesse sentido, a diversificação de projetos com que está habilitada a trabalhar é muito importante.

O CDI, assim como o Grupo Pela Vidda, apresenta boa diversificação de fontes de

financiamento, conseguindo uma mescla interessante e variada de empresas públicas e privadas, nacionais e internacionais. No entanto, em relação à diversificação de projetos, o CDI não consegue um bom resultado, uma vez que seus projetos estão concentrados nas escolas de informática e cidadania. O grande risco de não haver diversificação é a excessiva dependência desse tipo de atividade. A organização fica muito exposta a mudanças na legislação ou à concorrência com outras organizações que atuem na mesma área. Já no Grupo Pela Vidda, há uma boa diversidade de projetos, o que se reflete positivamente na variedade de financiadores e na performance individual da organização (tabela 8.5).

Na busca por uma fonte de receita própria, o Grupo Pela Vidda realiza palestras sobre prevenção de DST/AIDS. Apenas esse tipo de atividade é muito pouco para representar uma ajuda mais significativa no orçamento da organização, mas é um primeiro passo e está diretamente relacionado com a missão institucional. O CDI não relata nenhuma atividade que gere receita para a organização.

O Pró-Natura atualmente tem apresentado resultados muito ruins na diversificação de financiadores que são em parte responsáveis pela performance individual da organização. No que diz respeito à variedade de projetos, os dados são bons, o que garante a possibilidade de que a organização desenvolva atividades em diferentes áreas, sem nunca perder o foco nos seus objetivos principais. A organização não tem nenhuma atividade que se transforme em receita própria.

Tabela 8.10 Indicadores gerais: grupo C

ORGANIZAÇÃO	SITUAÇÃO ATUAL		
	Financiadores	Diversificação de projetos	Receita própria
CIEDS	Nacional: <ul style="list-style-type: none"> • Empresas privadas • Órgãos do governo municipal, estadual e federal • Doações de pessoa física 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação comunitária • Juventude • Saúde • Educação 	ND
São Martinho	Nacional: <ul style="list-style-type: none"> • Empresas públicas e privadas • Órgãos do governo municipal, estadual e federal • Igreja Católica (província Carmelita) • Doações de pessoa física Internacional: <ul style="list-style-type: none"> • Instituições humanitárias 	<ul style="list-style-type: none"> • Educação • Saúde • Formação para o trabalho • Ressocialização familiar • Formação de políticas públicas 	Projeto Mundo do Trabalho: taxa de administração
CDI – matriz	Nacional: <ul style="list-style-type: none"> • Órgãos do governo municipal, estadual e federal • Empresas privadas • Doações Internacional: <ul style="list-style-type: none"> • Empresas privadas • Agências de cooperação internacional • Fundações 	<ul style="list-style-type: none"> • Abrir novas escolas • Fortalecer as escolas • Capacitar as escolas • Conectar as escolas 	ND
Pró-Natura	Nacional: <ul style="list-style-type: none"> • Empresas privadas • Órgãos do governo municipal, estadual e federal 	<ul style="list-style-type: none"> • Replântio • Produção de mudas • Turismo sustentável • Educação ambiental 	ND
Grupo Pela Vidda	Nacional: <ul style="list-style-type: none"> • Empresas privadas • Doações Internacional: <ul style="list-style-type: none"> • Instituições humanitárias • Agências de cooperação internacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Jurídico • Prevenção • Institucional: atividades de convivência, representação política, visibilidade etc. 	Palestras

Fonte: elaborado pelo autor.

8.4 Síntese do desempenho das organizações

Nas seções 8.2 e 8.3 foram examinados os dados de desempenho, tanto de uma perspectiva individual quanto geral, das cinco organizações pesquisadas nesta dissertação. Ao final, verificou-se que algumas dessas instituições apresentam bons resultados quando analisadas das duas perspectivas; outras aparentam ter um bom desempenho quando observadas individualmente, mas se comparadas através dos indicadores gerais, não apresentam a mesma performance.

O exame do desempenho individual e do desempenho geral do CIEDS revela uma constância nos bons resultados, tendência de crescimento dos dados quantitativos (indicadores do grupo A, tabela 8.8) e uma performance no mínimo satisfatória, na maioria dos indicadores dos grupos B e C (tabela 8.9 e tabela 8.10). Além disso, também nos indicadores específicos (tabela 8.5) a organização apresenta bons resultados e um excelente desempenho. Quando se examina o quadro geral, é possível afirmar que o CIEDS foi a organização com melhor performance dentre todas as pesquisadas.

Na São Martinho, o exame dos indicadores individuais da organização demonstra bons resultados e crescimento em alguns números, conforme visto na tabela 8.6. Todavia, quando se confronta através dos indicadores de performance geral seu desempenho com o de outras organizações, observa-se que os números da instituição ficam abaixo do que se poderia projetar em função do seu porte (número de funcionários, unidades etc.), abrangência e número de projetos gerenciados. Por exemplo, conforme a tabela 8.8, a São Martinho, que tem 231 funcionários, atendeu em 2003 a 2.263 beneficiados diretos,

enquanto o Grupo Pela Vidda, com apenas 13 funcionários, informa ter atendido a 15.259 beneficiados diretos no mesmo ano.

Assim como o Grupo Pela Vidda, o CDI desenvolveu um modelo de gestão onde consegue, com uma pequena estrutura e poucos funcionários, atingir um grande número de beneficiados. Seja fazendo uso de sua grande rede de escritórios regionais ou de escolas, nacionais e internacionais, a organização mantém controle sobre suas atividades e segue fiel a seus objetivos. De modo geral, o desempenho geral da organização é muito bom, seja nos indicadores específicos ou nos gerais, mas é preciso considerar que a enorme estrutura por trás do escritório matriz – composta por funcionários e voluntários não diretamente subordinados ao CDI - matriz – é em grande parte responsável pelos resultados do CDI.

Finalmente, no caso do Pró-Natura, o exame dos indicadores gerais comprova uma situação observada no exame dos indicadores individuais. A performance da organização é a pior dentre as instituições pesquisadas, suas dificuldades em manter projetos e atividades são evidentes e seu fraco desempenho fica patente quando comparado com o das outras.

Geralmente, podem ser encontradas organizações que conseguem cumprir com suas metas programáticas e que se mantêm fiéis aos seus objetivos primários e a sua missão. Assim como as empresas privadas, o Terceiro Setor também sofre interferência do ambiente externo, da política, da economia etc. No entanto, deve ser verificado o quanto as características observadas no estudo das dimensões da competência organizacional influenciaram essa performance.

CAPÍTULO 9

ANÁLISES E DISCUSSÕES

Este capítulo analisa e discute as interações observadas entre as dimensões da competência organizacional e o desempenho das organizações pesquisadas, bem como as implicações dessas dimensões para a performance organizacional. A seção 9.1 faz uma breve síntese das dimensões de competência organizacional definidas no capítulo 7. A seção 9.2 examina as interações entre as dimensões da competência organizacional e o desempenho organizacional. Finalmente, a seção 9.3 faz uma análise geral das implicações da competência organizacional no desempenho das organizações pesquisadas.

9.1 Síntese das dimensões organizacionais das organizações pesquisadas

Esta seção apresenta uma síntese das evidências sobre as dimensões da competência organizacional estudadas no capítulo 7 desta dissertação.

A tabela 9.1, construída a partir das análises feitas no capítulo 7, resume os exemplos das dimensões da competência organizacional observados em todas as organizações. As dimensões da competência organizacional são as mesmas definidas na tabela 3.3, e os exemplos observados estão separados por organização para facilitar o entendimento.

Tabela 9.1 Síntese das evidências sobre as dimensões da competência organizacional nas organizações pesquisadas.

Dimensões da competência organizacional	Grupo Pela Vidda	Pró-natura	São Martinho	CDI	CIEDS
Relacionamento com subordinados	(i) bom relacionamento interpessoal (ii) delegação de responsabilidades técnicas aos subordinados	(i) bom relacionamento interpessoal (ii) delegação de responsabilidades técnicas aos subordinados	(i) bom relacionamento interpessoal (ii) delegação de responsabilidades técnicas aos subordinados (iii) ascensão interna de funcionários (iv) participação de técnicos em reuniões de conselho	(i) bom relacionamento interpessoal (ii) alto nível de confiança e delegação de responsabilidades (iii) ascensão interna de funcionários (iv) participação de técnicos em reuniões de coordenação	(i) bom relacionamento interpessoal (ii) delegação de responsabilidades técnicas aos subordinados (iii) utilização de idéias dos subordinados
Motivação e comprometimento	(i) alto nível de comprometimento e motivação entre os funcionários (ii) descontinuidade nos níveis de motivação e comprometimento dos voluntários. Atuação pontual e eventual	(i) nível intermediário de motivação entre os funcionários (ii) a redução de atividades teve impacto na motivação (iii) alto nível de comprometimento com o trabalho da organização	(i) alto nível de satisfação e de comprometimento dos funcionários (ii) funcionários em busca de auto-realização através do trabalho	(i) alto nível de satisfação e de comprometimento dos funcionários e voluntários; (ii) funcionários e voluntários em busca de auto-realização através do trabalho (iii) importância do reconhecimento pela mídia em geral	(i) alto nível de satisfação e de comprometimento com o trabalho que realizam e com a missão da organização (ii) certificações ISO e SA são importantes para a motivação e comprometimento
Tomada de decisão	(i) formação de um colegiado para tomada de decisões (ii) alto nível de envolvimento dos subordinados	(i) formação de comitês e comissões para tomada de decisões (ii) alto nível de envolvimento dos subordinados (iii) grande influência do presidente nas decisões-chave	(i) consultam comitês, comissões e diretoria para a tomada de decisões (ii) alto nível de envolvimento dos subordinados	(i) consultam comitês e conselhos para tomada de decisões-chave; (ii) verticalizada no primeiro momento; (iii) grande influência do secretário executivo;	(i) formação de comitês e comissões para tomada de decisões; (ii) alto nível de envolvimento dos subordinados

Dimensões da competência organizacional	Grupo Pela Vidda	Pró-natura	São Martinho	CDI	CIEDS
Controle	(i) autogestão em algumas atividades (ii) supervisão e controle parcialmente distribuídos na hierarquia (iii) controle vertical em atividades realizadas por voluntários	(i) autogestão em algumas atividades; (ii) relativo controle do presidente da organização	(i) autogestão em alguns níveis e atividades; (ii) supervisão e controle distribuídos na hierarquia; (iii) rotinas de supervisão e controle padronizadas	(i) autogestão em alguns níveis e atividades; (ii) controle vertical em atividades realizadas por voluntários (iii) relativo controle do secretário executivo;	(i) autogestão em alguns níveis e atividades; (ii) supervisão e controle distribuídos na hierarquia (iii) rotinas de supervisão e controle padronizadas e documentadas
Fluxo de informação	(i) amplo acesso às informações dos projetos (ii) fluxo facilitado pelo ambiente de trabalho – pequeno e compartilhado	(i) amplo acesso às informações dos projetos locais (ii) fluxo prejudicado pela distribuição de projetos e atividades em outros locais	(i) amplo acesso às informações dos projetos (ii) utilização de comitês, conselhos e reuniões de equipe	(i) amplo acesso às informações da organização (ii) utilização de comitês, conselhos e reuniões de equipe (iii) ampla utilização da Internet na comunicação entre regionais e escolas	(i) amplo acesso às informações da organização (ii) utilização de comitês, conselhos e reuniões de equipe (iii) sistema de comunicação e informação documentado e publicado
Interação e influência	(i) alto nível de cooperação, influência e interação (ii) compartilhamento de estrutura e recursos (iii) técnicos atuando simultaneamente em diferentes projetos	(i) alto nível de cooperação, influência e interação; (ii) compartilhamento de estrutura e recursos promove a integração da equipe;	(i) alto nível de cooperação, influência e interação; (ii) comitês e conselhos facilitam a interação e influências entre as equipes; (iii) atividades comuns em diferentes projetos;	(i) alto nível de cooperação, influência e interação; (ii) comitês facilitam a interação e influências entre as equipes;	(i) alto nível de cooperação, influência e interação; (ii) reuniões de equipe, comitês e conselhos facilitam a interação e influências entre as equipes; (iii) seminários temáticos facilitam o intercâmbio de experiências;

Dimensões da competência organizacional	Grupo Pela Vidda	Pró-natura	São Martinho	CDI	CIEDS
Tipo de hierarquia	(i) estrutura com unidades multifuncionais (ii) Poucos níveis de supervisão;	(i) estrutura plana (ii) poucos níveis de supervisão	(i) estrutura com unidades multifuncionais (ii) poucos níveis de supervisão (iii) organograma pouco flexível.	(i) estrutura plana (ii) poucos níveis de supervisão	(i) estrutura com unidades multifuncionais (ii) poucos níveis de supervisão (iii) colegiado e conselhos representados no organograma.
Oportunidade organizacional	(i) Funcionários sobrecarregados (ii) recursos financeiros e tecnológicos indisponíveis (iii) disponibilidade de conhecimento e qualificação dos funcionários.-	(i) funcionários sobrecarregados (ii) recursos financeiros e tecnológicos indisponíveis (iii) disponibilidade de conhecimento e qualificação dos funcionários	(i) pouca disponibilidade de pessoal (ii) pouca disponibilidade financeira (iii) disponibilidade de conhecimento e qualificação dos funcionários	(i) pouca disponibilidade de pessoal (ii) pouca disponibilidade financeira (iii) disponibilidade de conhecimento e qualificação dos funcionários	(i) pouca disponibilidade de pessoal; (ii) pouca disponibilidade financeira. (iii) disponibilidade de conhecimento e qualificação dos funcionários.
Atitude da gerência pelo desenvolvimento dos recursos humanos	(i) os funcionários participam das atividades de capacitação promovidas pela organização (ii) incentivo à participação em congressos e seminários	(i) nenhum programa regular de capacitação interna (ii) pouco esforço da organização para apoiar a capacitação	(i) existem programas de capacitação para funcionários (ii) incentivo à participação em congressos e seminários	(i) mantém um departamento de desenvolvimento institucional; (ii) promove o ensino de idiomas aos funcionários	(i) existem programas de capacitação para funcionários (ii) incentivo à participação em congressos e seminários

Fonte: capítulo 7 desta dissertação

De modo geral, foi possível identificar todas as dimensões da competência organizacional nas instituições pesquisadas. No entanto, após um exame mais detalhado das evidências empíricas, constatou-se em algumas organizações uma melhor exemplificação e caracterização de todas essas dimensões.

Pode ser citado mais uma vez o caso do CIEDS, organização onde foram constatados exemplos de todas as dimensões da competência organizacional definidas na tabela 3.3, consolidados e aprimorados pelo modelo de gestão adotado pela organização. Devem ser destacadas as dimensões da competência organizacional de fluxo da informação, e interação e influência, conforme resultados apresentados nas tabelas 7.5 e 7.6. Os exemplos observados demonstram que a competência está inserida na organização e nos seus processos, e não se trata apenas de características atribuídas aos seus funcionários.

Em outros casos, como na São Martinho, no CDI e no Grupo Pela Vidda, o exame demonstrou que nem todas as dimensões da competência organizacional estão devidamente integradas e desenvolvidas dentro da organização. Por exemplo, no Grupo Pela Vidda, a dimensão da motivação e comprometimento (ver tabela 7.2) precisa ser consolidada, principalmente, no que diz respeito aos voluntários da organização.



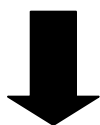
Em outros casos, existe a dimensão da hierarquia (ver tabela 7.7), que apresenta problemas, por exemplo, na São Martinho, por causa de sua estrutura pouco flexível, caracterizada por muitas unidades funcionais. Há também a dimensão da tomada de decisão (ver tabela 7.3), que no caso do CDI foi caracterizada como verticalizada e parcialmente centralizada no secretário executivo da organização.

9.2 Interações entre as dimensões da competência organizacional e o desempenho organizacional

Nesta seção são examinadas as interações verificadas entre as dimensões da competência organizacional e o desempenho das instituições pesquisadas. As organizações são analisadas individualmente, para facilitar a identificação das interações entre a competência organizacional e os três conjuntos de indicadores de performance geral, já definidos na tabela 8.6.

No final da análise de cada uma das organizações é apresentada uma tabela-resumo, com algumas das relações que influenciaram a performance da instituição. Também é usada uma representação gráfica, apresentada na tabela 9.2, para indicar a influência das dimensões da competência organizacional na performance.

Tabela 9.2 Simbologia para representação da influência na performance.

Símbolo	Influência
	<p>Positiva</p> <p>As características e exemplos identificados a partir das evidências empíricas têm uma influência positiva na performance da organização</p>
	<p>Indiferente</p> <p>As características e exemplos identificados a partir das evidências empíricas não demonstram ter nenhuma influência na performance da organização</p>
	<p>Negativa</p> <p>As características e exemplos identificados a partir das evidências empíricas têm uma influência negativa na performance da organização</p>

Fonte: elaborado pelo autor.

9.2.1 Grupo Pela Vidda

O exame da performance do Grupo Pela Vidda aponta várias situações em que se pode estabelecer uma relação entre o desempenho da organização e as características observadas nas suas dimensões da competência organizacional.

Nessa organização, são encontrados funcionários motivados e comprometidos, o que tem forte influência nos resultados quantitativos positivos da organização (número de beneficiados e de atividades), uma vez que há impacto direto na qualidade das atividades. Por outro lado, no Grupo Pela Vidda há relatos de problemas de comprometimento com os voluntários que atuam na instituição, o que pode ter uma influência negativa se não for bem supervisionado e gerenciado.

De modo geral, a instituição mantém um bom nível de interação e influência, com compartilhamento de estrutura e recursos, além de técnicos atuando em diferentes projetos e atividades. Dessa forma, é mais fácil que o participante de uma atividade tenha contato, ou se informe de outros projetos da organização, o que resulta num maior número de beneficiados diretos. Cabe lembrar que conforme a tabela 8.8, o número de beneficiados diretos no Grupo Pela Vidda aumentou de 15.259 em 2003 para 18.453 em 2004, representando um crescimento de cerca de 20% em apenas um ano.

Do mesmo modo, o bom fluxo interno de comunicação tem influência positiva na performance da organização. O amplo conhecimento dos projetos pelos funcionários se transforma em maior acesso da população à informação sobre as atividades e serviços.

Também o constante desenvolvimento dos funcionários os habilita a participarem de novas atividades e a produzirem com mais qualidade, resultando mais uma vez num maior número de beneficiados das atividades da organização.

No caso da dimensão da oportunidade organizacional, as evidências empíricas demonstram que a organização atua dentro de um quadro geral de pouca disponibilidade de recursos. Essa situação tende a influenciar mais diretamente indicadores como diversificação e número de projetos, abrangência geográfica e diversificação de financiadores. O comprometimento do desempenho organizacional ocorre por problemas de sobrecarga de trabalho ou carência de pessoal mais capacitado.




A dimensão de motivação e comprometimento também demonstra ter influência positiva na performance da organização. Durante a pesquisa, foi possível verificar o bom ambiente de trabalho, de relacionamento interpessoal e o interesse e dedicação dos funcionários. Ao mesmo tempo, foi observada uma evolução dos indicadores do grupo A (ver tabela 8.8) e dos do grupo B, como número de projetos e de voluntários (ver tabela 8.9).

No que diz respeito à diversificação de financiadores e de projetos, o entendimento é o de que, nesse caso, o indicador é influenciado pelo modelo de controle caracterizado pela autogestão e por um alto nível de envolvimento dos funcionários nos processos de tomada de decisão. O envolvimento do corpo técnico nesses processos dá maior importância às questões técnicas e práticas dos projetos, facilitando com isso a identificação de novas oportunidades. Muitos financiadores em potencial procuram atuar em segmentos específicos, e a diversificação de projetos pode atrair novos

parceiros.

A atitude da gerência pelo desenvolvimento dos recursos humanos tem impacto direto sobre praticamente todos os indicadores utilizados nesta dissertação. No caso do Grupo Pela Vidda, pode ser citado o indicador de receita própria (ver tabela 8.10), pois a organização depende de funcionários melhor capacitados para ministrar um maior número e uma maior variedade de treinamentos e palestras.

Tabela 9.3 Resumo das interações entre as dimensões da competência organizacional e a performance do Grupo Pela Vidda

Indicadores	Interações entre as dimensões da competência organizacional e a performance da organização	Influência
Grupo A: <ul style="list-style-type: none"> • beneficiados diretos • atividades educativas • beneficiados por atividades educativas 	<ul style="list-style-type: none"> • comprometimento dos funcionários tem forte influência nos resultados quantitativos, uma vez que há influência direta na qualidade das atividades • problemas de comprometimento dos voluntários podem ter impacto direto no número de beneficiados pelos projetos • o bom fluxo interno de informações tem influência na performance geral, pois o conhecimento amplo dos projetos facilita a captação de recursos e a participação da população em diferentes atividades. • o constante desenvolvimento dos funcionários os habilita a participar de novas atividades e a produzir com mais qualidade 	
Grupo B: <ul style="list-style-type: none"> • abrangência geográfica • número de funcionários • número de voluntários • número de projetos 	<ul style="list-style-type: none"> • pouca oportunidade organizacional (disponibilidade de recursos) reduz a possibilidade de crescimento, em termos de abrangência geográfica; • a motivação e o comprometimento dos funcionários têm influências positivas no número de projetos e no número de voluntários • o pequeno número de funcionários também resulta de um ambiente de relativa oportunidade organizacional 	
Grupo C: <ul style="list-style-type: none"> • financiadores • diversificação de projetos • receita própria 	<ul style="list-style-type: none"> • a diversificação de financiadores e de projetos é influenciada pelo modelo de autogestão e pelo alto nível de envolvimento dos funcionários nos processos de tomada de decisão e de controle • a atitude da gerência quanto ao desenvolvimento dos recursos humanos tem impacto no indicador receita própria, que depende de funcionários capacitados a dar treinamentos e palestras 	

Fonte: elaboração própria do autor.

9.2.2 Pró-Natura

Atualmente, a organização enfrenta vários problemas, principalmente financeiros, que têm impacto direto no desenvolvimento de suas atividades regulares. O comprometimento dos funcionários ainda é um dos mais fortes pilares da organização,

apesar da menor motivação registrada nos últimos meses. Naturalmente, esse aspecto têm reflexo imediato no número de beneficiados e de atividades do Pró-Natura (ver tabela 8.8).

Assim como em outras organizações, também no Pró-Natura o bom fluxo interno de comunicação influencia positivamente a performance da organização. O conhecimento dos projetos pelos funcionários se traduz em maior acesso da população à informação sobre as atividades e serviços; na prática, em um maior número de beneficiados pela organização. No entanto, ao examinar aspectos da oportunidade organizacional onde há pouca disponibilidade de recursos em geral, verifica-se que essa dimensão resulta em baixa performance dos indicadores quantitativos.




A baixa motivação dos funcionários, devido às dificuldades financeiras pelas quais passa a organização, atualmente, tem influência direta nos indicadores do Pró-Natura. Por exemplo, o número de projetos em execução é muito baixo e o número de beneficiados é muito pequeno (ver tabela 8.7). Funcionários desmotivados não produzem com a eficiência esperada pelos financiadores e deixam de ser porta-vozes da organização.

No que diz respeito à diversificação de financiadores e de projetos, esses indicadores são influenciados pelas dimensões de controle e de tomada de decisão ainda extremamente centralizados no presidente da organização. A participação de outros técnicos da instituição é pequena e o quadro atual é mantido.

Há muito pouco esforço organizacional para apoiar a capacitação interna dos

funcionários e nenhum programa de formação foi identificado durante a pesquisa. Essa característica também pode ter exercido influência no que diz respeito à diversificação de projetos executados pela instituição, entre outros indicadores.

Tabela 9.4 Resumo das interações entre as dimensões da competência organizacional e a performance da organização: Pró-Natura

Indicadores	Interações entre as dimensões da competência organizacional e a performance da organização	Influência
Grupo A: <ul style="list-style-type: none"> • beneficiados diretos • atividades educativas • beneficiados por atividades educativas 	<ul style="list-style-type: none"> • o comprometimento dos funcionários ainda é um dos mais fortes pilares da organização • o bom fluxo interno de informações influencia a performance geral, pois o amplo conhecimento dos projetos pode facilitar a captação de recursos • a pouca oportunidade organizacional impede o crescimento dos indicadores quantitativos 	
Grupo B: <ul style="list-style-type: none"> • abrangência geográfica • número de funcionários • número de voluntários • número de projetos 	<ul style="list-style-type: none"> • a pouca oportunidade organizacional tem impacto direto no número de funcionários e na abrangência geográfica • a motivação da equipe de funcionários tem influência no número de projetos e pode ser uma das respostas para a ausência de voluntários 	
Grupo C: <ul style="list-style-type: none"> • financiadores • diversificação de projetos • receita própria 	<ul style="list-style-type: none"> • a diversificação de financiadores e de projetos é influenciada pelo controle e pela tomada de decisão ainda muito centralizados no presidente • há pouco esforço organizacional para apoiar a capacitação interna e nenhum programa de formação foi identificado. Essa característica pode ter influenciado a diversificação de projetos dentro da instituição 	

Fonte: elaborado pelo autor.

9.2.3 São Martinho

Com muitos anos de atuação, a São Martinho tem seu trabalho reconhecido nacional e internacionalmente. É grande o comprometimento e a motivação dos funcionários, o que se reflete na qualidade de seus projetos. O número de beneficiados diretos, por exemplo, cresceu de 1.086 em 2002 para 2.263 em 2003, confirmando o bom desempenho da organização verificado em outros indicadores.

O alto nível de motivação é exemplificado também por funcionários em busca da auto-realização através do trabalho. Isso tem impacto imediato na qualidade e na variedade de atividades e serviços prestados pela São Martinho e, é claro, no número de beneficiados pelos projetos.

Na dimensão da interação e influência recorre-se à organização de comitês e comissões, assim como ao desenvolvimento de atividades comuns a diferentes projetos. Tais características permitem à São Martinho um maior intercâmbio de conhecimento e um melhor fluxo de informação dentro da organização, que levam a uma maior eficiência na execução das atividades.

O modelo gerencial adotado pela organização caracteriza-se por um maior envolvimento dos funcionários nos processos decisórios. Como resultado, há mais oportunidades de se expor aspectos da realidade das atividades e projetos e aumentar a performance organizacional, principalmente, nos indicadores quantitativos beneficiados e atividades (ver tabela 8.8).

Não há nenhuma restrição no estatuto ou na missão da São Martinho quanto a sua atuação em outras cidades, estados e regiões do Brasil. No entanto, apesar de fundada há mais de 20 anos, a organização não atua fora dos limites do Grande Rio. Aspectos relacionados à dimensão da oportunidade organizacional, no que diz respeito à pouca disponibilidade de recursos, podem influenciar o desempenho institucional em relação ao indicador de abrangência geográfica.




Aspectos como alta motivação, comprometimento e bom relacionamento com subordinados têm influência positiva no número de projetos, de funcionários e de voluntários (tabela 8.9). Essas dimensões propiciam um ambiente de trabalho agradável aos funcionários e voluntários, que produzem mais e melhor, e, portanto, são capazes de atuar num maior número de atividades e projetos. Na São Martinho, deve ser destacada a participação ativa de voluntários do conselho deliberativo nas atividades da organização.

Ao examinar a dimensão de controle, são encontradas rotinas de supervisão e avaliação padronizadas através de formulários e normas internas. Essa característica favorece a gestão de um maior número de projetos, seja em quantidade ou diversidade, assim como poderia favorecer a expansão geográfica da organização (tabela 8.9 e 8.10).

O organograma da São Martinho (figura 7.5) é pouco flexível, com foco nas atividades da organização. Esse modelo é um limitador para a diversificação de projetos, uma vez que o início de uma nova atividade pode ser dificultado pela incompatibilidade com a estrutura atual.

O fraco desempenho no indicador de diversificação de financiadores pode ser influenciado pelas características da dimensão da oportunidade organizacional (tabela 7.8). Buscar novos financiadores e parceiros requer, na maioria das vezes, pessoal altamente capacitado e dedicado, o que não foi observado na São Martinho.

Tabela 9.5 Resumo das interações entre as dimensões da competência organizacional e a performance da organização: São Martinho

Indicadores	Interações entre as dimensões da competência organizacional e a performance da organização	Influência
Grupo A: <ul style="list-style-type: none"> • beneficiados diretos • atividades educativas • beneficiados por atividades educativas 	<ul style="list-style-type: none"> • o relacionamento com subordinados e o comprometimento dos funcionários têm forte influência nos resultados quantitativos, pois há influência direta na qualidade das atividades • identificados um alto nível de motivação e funcionários em busca da auto-realização através do trabalho, o que também se reflete na qualidade e na variedade de atividades e serviços • aspectos da interação como atividades comuns a diferentes projetos facilitam à organização atingir um maior número de beneficiados (compartilhamento de recursos) • funcionários envolvidos nos processos de tomada decisão têm a oportunidade de expor aspectos da realidade das atividades e projetos e de aumentar a eficiência e a eficácia organizacional 	
Grupo B: <ul style="list-style-type: none"> • abrangência geográfica • número de funcionários • número de voluntários • número de projetos 	<ul style="list-style-type: none"> • pouca disponibilidade de pessoal – oportunidade organizacional – pode afetar o crescimento em termos de abrangência geográfica • a alta motivação e o comprometimento dos funcionários têm influencia no número de projetos e no número de voluntários • no aspecto controle, são encontradas rotinas de supervisão e controle padronizadas, o que pode facilitar o crescimento geográfico e o aumento do número de projetos 	
Grupo C: <ul style="list-style-type: none"> • financiadores • diversificação de projetos • receita própria 	<ul style="list-style-type: none"> • o organograma é pouco flexível, o que pode ser um limitador para a diversificação de projetos • a pouca diversificação de financiadores pode ser afetada pela baixa oportunidade organizacional. A busca de novos financiadores e parceiros requer pessoal altamente capacitado e dedicado a essa atividade • a atitude da gerência quanto ao desenvolvimento dos recursos humanos tem impacto no indicador diversificação de projetos, que depende de funcionários capacitados para novas atividades 	

Fonte: elaborado pelo autor.

9.2.4 Comitê pela Democratização da Informática (CDI)

Assim como em outras organizações pesquisadas, também no CDI há forte influência da dimensão motivação e comprometimento dos funcionários e voluntários no desempenho institucional. Funcionários satisfeitos, em busca da auto-realização através do trabalho vão produzir melhor e com isso atrair um maior número de beneficiados diretos para as atividades da organização (tabela 8.8).

Durante a pesquisa, foram constatados vários casos que demonstram o bom relacionamento da direção da organização com os seus subordinados. Por exemplo, há casos de ascensão interna de funcionários e um bom nível de delegação de responsabilidades e de confiança. Esses aspectos também têm reflexo positivo na qualidade dos serviços e nos resultados quantitativos (número de beneficiados e de atividades educativas, ver tabela 8.8) do CDI.

Também o bom fluxo interno de informações tem influência na performance geral, uma vez os que os próprios funcionários e voluntários se tornam porta-vozes da organização e de seu trabalho, atraindo com isso um maior número de pessoas para as atividades da organização e, conseqüentemente, um maior número de beneficiados.




É alto o nível de cooperação e interação entre o CDI - matriz, as regionais e as escolas, o que resulta em agilidade, antecipação de problemas, intercâmbio de experiências e, naturalmente, resultados organizacionais. Tais resultados se traduzem na capacidade do CDI de administrar um maior número de escolas e atingir um maior número de beneficiados diretos com seus cursos (tabela 8.4).

Ao mesmo tempo, esse modelo de grande cooperação e interação – aliado a um bom nível de autogestão (dimensão de controle) e de acesso à informação (dimensão de fluxo de informações) – têm influência positiva na expansão geográfica conseguida pela organização. O CDI está presente em 38 cidades de 19 estados brasileiros e em nove países (tabela 8.4).

Além de influenciarem a performance quantitativa da organização (número de beneficiados e de atividades – tabela 8.8), a motivação e o comprometimento dos funcionários funcionam como um cartão de visitas para os voluntários que chegam em grande número ao CDI. Atualmente, a instituição tem cerca de 1.500 voluntários trabalhando em suas escolas.

No caso do CDI, a diversificação de financiadores é influenciada pelas características da dimensão de controle (autogestão) e da dimensão de tomada de decisão (compartilhada). Muitos financiadores, em geral, atuam em segmentos específicos ou buscam apoiar projetos em regiões específicas do Brasil e do mundo. Em ambos os casos, a participação dos técnicos permite que seja dada maior importância às questões técnicas e práticas dos projetos, facilitando a identificação de novas oportunidades.

Tabela 9.6 Resumo das interações entre as dimensões da competência organizacional e a performance da organização: CDI

Indicadores	Interações entre as dimensões da competência organizacional e a performance da organização	Influência
Grupo A: <ul style="list-style-type: none"> • beneficiados diretos • atividades educativas • beneficiados por atividades educativas 	<ul style="list-style-type: none"> • motivação e comprometimento dos funcionários e voluntários têm forte influência nos resultados quantitativos, pois há influência direta na qualidade das atividades • o bom relacionamento com os subordinados é demonstrado, por exemplo, pela ascensão interna, delegação de responsabilidades e pela confiança, refletindo-se nos resultados quantitativos • o bom fluxo interno de informações influencia a performance geral, pois os próprios funcionários e voluntários tornam-se porta-vozes da organização e de seu trabalho • alto nível de cooperação e interação entre o CDI - matriz, as regionais e as escolas, o que resulta em agilidade, antecipação de problemas, intercâmbio de experiências e, naturalmente, em resultados organizacionais 	
Grupo B: <ul style="list-style-type: none"> • abrangência geográfica • número de funcionários • número de voluntários • número de projetos 	<ul style="list-style-type: none"> • identificamos um alto nível de autogestão, de acesso à informação e de cooperação e interação. Esses aspectos têm muita influência na grande abrangência geográfica atingida pela organização • a motivação, o comprometimento e o bom relacionamento com os subordinados têm influência no número de voluntários atuando na organização 	
Grupo C: <ul style="list-style-type: none"> • financiadores • diversificação de projetos • receita própria 	<ul style="list-style-type: none"> • a diversificação de financiadores e de projetos é influenciada pelo modelo de autogestão e pelo alto nível de envolvimento dos funcionários nos processos de tomada de decisão e de controle • há pouca diversificação de projetos nas atividades da organização, o que pode ser explicado por um modelo de controle um pouco centrado e dependente da pessoa do secretário executivo da organização 	

Fonte: elaborado pelo autor.

9.2.5 Centro Integrado de Estudos e Programas de Desenvolvimento Sustentável (CIEDS)

Como já foi visto em outras organizações, as características da dimensão fluxo de informações tem influência positiva na performance geral, uma vez que o amplo conhecimento dos projetos facilita sua divulgação e, conseqüentemente, que haja novos beneficiados pelas atividades desenvolvidas pela organização.

Já a dimensão de motivação e comprometimento dos funcionários tem fundamental influência na qualidade dos serviços. Também foi constatado um bom desenvolvimento da dimensão relacionamento com subordinados, com casos de ascensão interna de funcionários, bom nível de delegação de responsabilidades, representação institucional e confiança, o que ajuda a estabelecer um bom ambiente de trabalho. Essas duas dimensões (motivação e relacionamento) atuam positivamente na performance da instituição, contribuindo para atrair um maior número de beneficiados para as atividades do CIEDS (tabela 8.8).

Funcionários envolvidos nos processos de tomada decisão têm a oportunidade de exporem aspectos da realidade das atividades e projetos, proporcionando maior eficiência organizacional. Esse aspecto permite ao CIEDS um intercâmbio maior de conhecimento e um melhor fluxo de informação dentro da organização, resultando numa maior eficiência e eficácia nas suas atividades. A conseqüência positiva é que um maior número de beneficiados diretos é atingido pela instituição (tabela 8.8).

Também como em outras organizações pesquisadas, foi encontrado no CIEDS um ambiente de pouca oportunidade organizacional. A carência de pessoal e recursos pode

afetar o crescimento em termos de abrangência geográfica, de número e de diversificação de projetos e, também, de financiadores.




Assim como tem influência positiva nos resultados quantitativos da organização (indicadores do grupo A, tabela 8.8), a alta motivação e o comprometimento dos funcionários influenciam positivamente o número de projetos e de voluntários. A razão disso é porque há uma notável melhora no desempenho dos funcionários e o ambiente de trabalho é mais atraente para os voluntários.

Em 2005, a organização recebeu a certificação ISO 9001, um documento que fortalece a dimensão de controle dentro do CIEDS. Ao examinar a instituição, foram constatadas rotinas padronizadas de supervisão e controle através de manuais e de formulários internos, o que exerce influência nos indicadores de expansão geográfica e aumento do número de projetos.

Um problema verificado no exame das evidências empíricas da organização é a pouca diversificação de financiadores. Hoje em dia, há uma concentração muito grande em parceiros do setor público. Esse indicador pode estar sendo influenciado pela baixa oportunidade organizacional, ou seja, pela carência de pessoal dedicado à busca de novos financiadores e pela falta de recursos para custear essa atividade.

Em geral, a atitude positiva da gerência para com o desenvolvimento dos recursos humanos tem, dentro da organização, grande impacto no desempenho do CIEDS. O indicador diversificação de projetos e número de projetos, por exemplo, depende de funcionários melhor capacitados para o desenvolvimento de novas atividades.

Tabela 9.7 Resumo das interações entre as dimensões da competência organizacional e a performance da organização: CIEDS

Indicadores	Interações entre as dimensões da competência organizacional e a performance da organização	Influência
Grupo A: <ul style="list-style-type: none"> • beneficiados diretos • atividades educativas • beneficiados por atividades educativas 	<ul style="list-style-type: none"> • o bom fluxo interno de informações influencia a performance geral, pois o amplo conhecimento dos projetos facilita a captação de recursos e a participação da população em diferentes atividades • a motivação e o comprometimento dos funcionários têm forte influência nos resultados quantitativos, uma vez que há influência direta na qualidade das atividades • identificado alto nível de motivação e funcionários em busca da auto-realização através de trabalho, o que também se reflete na qualidade e na variedade das atividades e serviços • o bom relacionamento com os subordinados é demonstrado, por exemplo, pela ascensão interna, delegação de responsabilidades e pela confiança, refletindo-se nos resultados quantitativos • funcionários envolvidos nos processos de tomada decisão têm oportunidade de expor aspectos da realidade das atividades e projetos, conseguindo-se maior eficiência e eficácia organizacional 	
Grupo B: <ul style="list-style-type: none"> • abrangência geográfica • número de funcionários • número de voluntários • número de projetos 	<ul style="list-style-type: none"> • a pouca disponibilidade de pessoal e de recursos – oportunidade organizacional – pode afetar o crescimento, em termos de abrangência geográfica • a alta motivação e o comprometimento dos funcionários influencia os números de projetos e de voluntários • no aspecto controle são encontradas rotinas de supervisão e controle padronizadas, o que pode facilitar o crescimento geográfico e o aumento do número de projetos 	
Grupo C: <ul style="list-style-type: none"> • financiadores • diversificação de projetos • receita própria 	<ul style="list-style-type: none"> • a pouca diversificação de financiadores pode ser afetada pela baixa oportunidade organizacional. A busca de novos financiadores e parceiros requer pessoal altamente capacitado e dedicado a essa atividade • a atitude da gerência pelo desenvolvimento dos recursos humanos tem impacto no indicador diversificação de projetos, que depende de funcionários capacitados para novas atividades 	

Fonte: elaborado pelo autor.

9.3 Implicações das dimensões da competência organizacional para o aprimoramento da performance organizacional

Conforme visto no capítulo 3 desta dissertação, Leonard-Barton (1998) diz que as organizações sobrevivem graças à sua capacidade de adaptação, e é cada vez mais importante que assim o façam. A análise das organizações aqui pesquisadas demonstra que elas são capazes, em alguns casos, de superarem suas deficiências – ou o fraco desenvolvimento de algumas das dimensões da competência – ao adaptarem seu modelo de gestão de modo que privilegiem aquilo em que apresentam maior desenvoltura.

Na rotina das organizações, os problemas mais comuns são de ordem financeira, como a falta de financiamento e as parcerias desfeitas, além de outras dificuldades de fundo econômico. O exame das evidências empíricas, no entanto, indica que é possível que o verdadeiro motivo das dificuldades que atingem uma organização do Terceiro Setor seja o fraco desenvolvimento de sua competência organizacional.

Analisando a performance organizacional à luz das dimensões dessa competência, definidas na tabela 3.2, verifica-se que estas exercem influência sobre o desempenho das organizações. Esta seção examina as implicações das dimensões da competência organizacional na performance das organizações pesquisadas.

A análise de cada uma das dimensões da competência organizacional demonstrou que:

Relacionamento com subordinados

O exame das evidências empíricas demonstra que essa dimensão tem impacto na produtividade, o que ratifica a análise de Tremblay (1998). Essa influência é percebida

pela maior qualidade no desempenho das tarefas pelos funcionários e, conseqüentemente, em todos os indicadores quantitativos (beneficiados diretos e atividades educativas) observados nas organizações.

Em organizações como o CIEDS e o CDI, a gerência reconheceu que o relacionamento com seus subordinados é de total confiança. Ao mesmo tempo, essas instituições (CIEDS e CDI) apresentaram alto desempenho nos resultados dos indicadores quantitativos, 52.893 beneficiados diretos no CIEDS e 150.000 no CDI, em 2004. Por outro lado, o Pró-Natura, caracterizado por um relacionamento baseado apenas na confiança, apresentou resultados fracos nos indicadores quantitativos.

O exame dos dados demonstrou também que o relacionamento com subordinados tem influência sobre outros indicadores, como o número de voluntários e o número de projetos, uma vez que essa dimensão da competência organizacional afeta diretamente o ambiente de trabalho e as atividades nele desenvolvidas. Deve ser reconhecido que a participação ou não de voluntários nas atividades da organização é, antes de mais nada, uma alternativa escolhida pela instituição.

Motivação e comprometimento

As evidências sugerem que a dimensão de motivação e comprometimento exerce forte influência na performance organizacional. Assim como a dimensão de relacionamento com os subordinados, a motivação e o comprometimento afetam principalmente os indicadores do grupo 1 (tabela 8.6).

Na São Martinho, constatou-se um ambiente com funcionários altamente motivados e comprometidos com as atividades da organização. A busca pela satisfação através do trabalho tem bastante importância na caracterização dessa dimensão. Como resultado, a organização consegue executar seus projetos, divulgar seu trabalho através dos próprios funcionários e melhorar gradativamente sua performance em número de beneficiados diretos.

Durante a pesquisa foram encontrados diversos exemplos de ações motivacionais dentro das organizações: promoção interna de funcionários, indicação para cursos e seminários, elogios públicos ao trabalho desenvolvido e o reconhecimento através da delegação de responsabilidade e autonomia para tomada de decisão. Não importa o porte da organização, o número de funcionários ou a disponibilidade de recursos; as ações de motivação podem estar em detalhes. Peters (1991), por exemplo, trata da importância de se promover mesmo as pequenas vitórias como um elemento motivacional para os funcionários.

O Grupo Pela Vidda utiliza um grande número de voluntários no desenvolvimento de suas atividades. Durante as entrevistas, foram ouvidos relatos por parte das organizações sobre as dificuldades para manter o mesmo nível de motivação neste grupo, o que poderia afetar a performance dos indicadores do grupo 1. Entretanto, esse fato não teve impacto nos resultados, uma vez que a organização apresenta excelente desempenho no número de beneficiados diretos e de atividades educativas. É possível que a alta motivação dos funcionários da organização ou o bom desenvolvimento de outras dimensões, como o controle, tenha compensado tal deficiência.

Tomada de decisão

Conforme evidenciado nos capítulos 7 e 8, a dimensão de tomada de decisão tem influência no desempenho da organização. O envolvimento dos subordinados nos processos e a utilização de comitês são alguns dos bons exemplos de modelos de tomada de decisão encontrados.

Em seu estudo, Peters (1990) discute a necessidade de delegar a autoridade e a autonomia necessárias à tomada de decisões. No caso desta dissertação, todas as organizações demonstraram adotar um modelo de tomada de decisão compartilhada, ainda que algumas características pudessem ser distintas (maior ou menor nível de compartilhamento). Em alguns casos, como o CDI e o Pró-Natura, existe uma forte influência da figura do fundador da organização, o que em muitos casos verticaliza o processo decisório, concentrando a palavra final numa única pessoa.

A influência no desempenho ocorre pela adoção de um modelo de gestão mais eficiente, o que ajuda a reduzir custos e aumentar a produtividade da organização. Essa melhora pode ter reflexo nos indicadores do grupo 1 (beneficiados diretos e atividades educativas), no número de projetos e na abrangência geográfica.

Controle

Em todas as organizações pesquisadas foi constatado um modelo de controle com características de autogestão, mesmo parcial. Talvez como desdobramento das dimensões de relacionamento com subordinados e de tomada de decisão, onde já haviam sido identificados casos de total confiança e de decisão compartilhada.

Assim como na dimensão de tomada de decisão, a influência do modelo de controle se dá através de uma maior eficiência administrativa. Sem descuidar dos aspectos administrativos e financeiros, as organizações delegam aos gerentes de projetos a total responsabilidade pela gestão dos aspectos técnicos. É importante ressaltar o processo de revisão do modelo de gestão pelo qual passaram organizações como o CDI e a São Martinho. Essa evidência vai ao encontro do que diz Leonard-Barton (1998) sobre a importância do desenvolvimento de denominadas competências suplementares, que vêm através de boas técnicas e sistemas de gestão, por exemplo, e atuam na construção da competência estratégica da organização.

Foram observados casos como o do CDI, que nos últimos anos construiu um modelo de organização com mais de 900 escolas de informática, espalhadas por várias regiões do Brasil e no exterior. A adoção de um modelo de controle fundamentado na autogestão, com a supervisão do escritório matriz permite o bom desempenho de indicadores como beneficiados diretos, abrangência geográfica e número de voluntários, conforme visto nas tabelas 8.7 e 8.8.

Fluxo de informação

A dimensão de fluxo de informação influencia diretamente a performance das organizações. O exame das evidências demonstra que indicadores como número de beneficiados, atividades educativas, abrangência geográfica, diversificação de financiadores e número de projetos podem ser influenciados por um modelo de fluxo de informações aberto e livre.

Cabe destacar o caso do CIEDS, onde a política de fluxo de informação está documentada e publicada para facilitar o acesso e a divulgação aos funcionários. Como resultado, a organização tem ampliado muito o número de beneficiados diretos, há uma expansão geográfica em andamento e o número de projetos também tem aumentado. Deve ser lembrado o processo de certificação ISO ao qual se submeteu o CIEDS recentemente, que foi fundamental para a regulamentação desse e de outros processos.

No entanto, é importante destacar o que diz Leonard-Barton (1998) sobre a busca pela qualidade, em nível mundial, através de uma certificação como a ISO. A autora considera esta uma competência habilitadora, ou seja, necessária para distinguir uma empresa quanto à competitividade, mas, insuficiente para torná-la superior ante seus concorrentes.

No CDI, onde a abrangência geográfica poderia ser um problema para a adoção de um eficiente fluxo de informações, verifica-se um bom desempenho dessa dimensão da competência organizacional. A organização utiliza intensamente a Internet como recurso de comunicação de baixo custo e mantém os funcionários e voluntários bem informados das suas atividades.

Interação e influência

O exame das evidências apresentadas nos capítulos 7 e 8 demonstra que, assim como as outras dimensões, a interação e a influência também têm impacto nos resultados obtidos pelas organizações. O alto nível de cooperação e integração entre os técnicos, o compartilhamento de recursos e estruturas da organização, as reuniões de equipe, a utilização de comitês e conselhos e a socialização do conhecimento, em geral, caracterizam essa dimensão.

No caso da São Martinho, o ambiente é de muita cooperação e utilização de comitês que facilitam a interação entre as equipes, além de projetos com atividades comuns. O impacto nos resultados se reflete no maior número de beneficiados diretos (2.263 em 2003 contra 1.083 em 2002), devido ao compartilhamento de recursos da organização, e pelo aumento do número de projetos e da diversificação por diferentes áreas.

Tipo de hierarquia

A análise das evidências mostrou que a dimensão tipo de hierarquia também tem influência no desempenho organizacional. Indicadores como a abrangência geográfica, o número de projetos, a diversificação de financiadores e a de projetos podem ser afetados por essa dimensão da competência organizacional.

Estruturas hierárquicas como a do CDI demonstram ser bastante flexíveis e horizontais, permitindo a atuação dos técnicos em diferentes áreas e em formato de rede. Esse modelo resulta em maior facilidade para a expansão geográfica e no crescimento do número de projetos da organização.

Na São Martinho relatos ouvidos durante as entrevistas falavam do quanto é considerada importante a procura por outros financiadores não-governamentais, como forma de garantir a continuidade de projetos e possibilitar a expansão das atividades. Entretanto, quando se examinou a estrutura hierárquica da organização, foi encontrado um modelo muito rígido, com áreas funcionalmente separadas e pouco espaço para o surgimento de novas atividades. Tidd (1997) diz que estruturas rígidas não facilitam a integração entre as funções e dificultam a comunicação dentro da organização.

Oportunidade organizacional

A análise dessa dimensão encontrou pouco desenvolvimento por parte das organizações pesquisadas. Em geral, as instituições dispõem de pouquíssimos recursos, sejam eles humanos, tecnológicos ou financeiros, o que as leva a operar num quadro geral de grande carência.

Essa dimensão pode ter impacto no desempenho das organizações, principalmente, no que diz respeito a indicadores como número de projetos, diversificação de projetos, receita própria, diversificação de financiadores e abrangência geográfica.

Atitude da gerência para o desenvolvimento dos recursos humanos

Talvez essa dimensão seja a mais importante para o desenvolvimento das dimensões da competência organizacional dentro das instituições em geral. Ao definir seu modelo de análise, Tremblay (1998) dá particular destaque a essa dimensão para a construção da competência organizacional. Na análise dos dados, verifica que essa dimensão junto com a de oportunidade organizacional é responsável pelas melhores relações entre produtividade e competência organizacional.

Leonard-Barton (1998) aborda, principalmente, a importância dos processos de assimilação de conhecimento dentro das organizações para a construção de competências estratégicas. Figueiredo (2003) também destaca a necessidade de aprendizagem para a evolução da performance organizacional. Esta dissertação alinha-se com esses autores ao verificar a influência positiva dessa dimensão organizacional no desempenho das organizações pesquisadas.

Como exemplo, pode ser citado o caso do CIEDS, onde durante a pesquisa, verificou-se uma política favorável ao desenvolvimento do corpo técnico. Ao mesmo tempo, o exame das evidências empíricas demonstrou que a organização teve o melhor desempenho de todas as instituições pesquisadas (tabelas 8.8, 8.9 e 8.10).

Ao mesmo tempo, o exame dessa dimensão demonstrou que a postura da organização pode ter influência direta no desempenho de indicadores como diversidade de projetos, diversidade de financiadores, receita própria, além de todos os indicadores quantitativos.

O investimento no desenvolvimento dos recursos humanos – seja na forma de: financiamento de cursos, promoção de cursos, flexibilização de horários etc. – é fundamental para que os técnicos possam desenvolver ou aprimorar suas habilidades, técnicas e conhecimentos. O reflexo na organização se dá, em geral, na forma de abertura a novas áreas de atuação, novos financiadores e aprimoramento dos serviços já oferecidos.

Por fim, algumas considerações finais sobre a análise das evidências empíricas: não existe um modelo de gestão padronizado que possa ser considerado o mais adequado para um melhor desempenho organizacional. No entanto, as evidências empíricas indicam que as instituições que investiram em projetos visando à revisão e ao aprimoramento de suas práticas gerenciais tiveram os melhores desempenhos dentre as pesquisadas. É o caso do CIEDS – que revisou todos os seus processos para se submeter à certificação ISO –, do CDI – que passou por um processo de revisão de seu modelo de gestão e aprimoramento do sistema de informações gerenciais – e da São Martinho – que sofreu uma reestruturação administrativa geral, sendo proposto um novo modelo de gestão.

Essa evidência se alinha ao estudo de Tidd (1997), segundo o qual não existe o melhor tipo de organização, mas sim, estruturas organizacionais e modelos gerenciais adequados a cada circunstância em particular.

Analisando as evidências empíricas à luz da estrutura analítica apresentada no capítulo 3, pode-se verificar o alinhamento desta dissertação com os estudos realizados por outros autores. Podemos citar alguns exemplos dessas evidências:

- as organizações que apresentaram um bom desenvolvimento em dimensões que foram identificadas por Tremblay (1998) como de alta performance, CIEDS e CDI, foram as que tiveram melhor desempenho organizacional;
- as evidências demonstram a grande importância da dimensão atitude da gerência para o desenvolvimento dos recursos humanos, de acordo com as conclusões apresentadas por Tremblay (1998), Leonard-Barton (1998) e Figueiredo (2003).

CAPÍTULO 10

CONCLUSÕES

Esta dissertação examinou a influência da competência organizacional na performance de organizações do Terceiro Setor. Nesta pesquisa, foram selecionadas cinco instituições, com sede na cidade do Rio de Janeiro e atuação em diferentes segmentos: saúde, infância e adolescência, desenvolvimento sustentável, meio-ambiente e inclusão social.

Este capítulo apresenta em cinco seções as conclusões deste estudo. A seção 10.1 reapresenta as questões da dissertação. As seções 10.2 e 10.3 tratam da revisão das questões de dissertação. A seção 10.4 examina as principais contribuições e implicações desta pesquisa para a gestão das organizações do Terceiro Setor. Finalmente, a seção 10.5 sugere alguns temas para futuras dissertações.

10.1 Questões da dissertação

Esta dissertação buscou responder às seguintes questões:

- como se caracterizam as competências organizacionais encontradas numa amostra de organizações do Terceiro Setor sediadas na cidade do Rio de Janeiro?
- quais as implicações das competências organizacionais para o desempenho dessas organizações?

10.2 Características das dimensões da competência organizacional das organizações pesquisadas

Com base nas evidências empíricas examinadas no capítulo 7 desta dissertação e à luz da estrutura analítica e dos conceitos das competências dinâmicas como abordagem de estratégia empresarial apresentados no capítulo 3, foram estudadas as características das dimensões da competência organizacional das organizações pesquisadas.

O exame das organizações demonstrou a presença de todas as dimensões da competência organizacional, ainda que possam ser descritas por diferentes características de acordo com a organização examinada (tabela 9.1). A dimensão de atitude da gerência para o desenvolvimento de recursos humanos, por exemplo, mostrou-se bastante relevante nas organizações, contribuindo não só para a performance, mas também para o desenvolvimento de outras dimensões, como relacionamento com os subordinados e motivação e comprometimento, além de interação e influência. Como visto no capítulo 3, essa evidência se alinha com outros estudos, como os de Leonard-Barton (1998), Figueiredo (2003), Teece e Pisano (1994), Pavit (1990) e Dutrénit (2000).

Através dos relatos ouvidos durante as entrevistas percebeu-se, também, que grandes mudanças no modelo de gestão organizacional – como as ocorridas, por exemplo, na São Martinho e no CDI, ou a preparação para certificação ISO, como aconteceu no CIEDS – foram responsáveis pelo desenvolvimento de muitas das dimensões da competência organizacional. Essas mudanças agregaram à organização novas características, novas práticas e conseqüentemente melhores resultados.

Geralmente, a análise das evidências indica que as dimensões podem ser descritas conforme modelo adaptado de Tremblay (1998) e definido na tabela 3.3, cujas características influenciam a organização a ter uma alta performance ou uma baixa performance.

10.3 Implicações das competências organizacionais para a performance das organizações pesquisadas

Alinhando-se aos estudos empíricos realizados por Figueiredo (2003), Kim (1998), Dutrénit (2000), Tacla (2002) e Ben (2001) esta dissertação verificou a influência da competência organizacional na performance das organizações.

Assim como no estudo de caso feito por Tremblay (1998) no ambiente das indústrias de papel e celulose, a análise das evidências empíricas demonstrou que as organizações que apresentaram um maior número de características identificadas como de alta performance (CIEDS e CDI) foram as que tiveram melhor performance, seja no exame dos indicadores específicos ou no dos indicadores gerais.

Algumas dimensões demonstraram ter grande impacto no desempenho das organizações, e, mais a vez, destacou-se a dimensão de atitude da gerência para o desenvolvimento dos recursos humanos. Outra dimensão, motivação e comprometimento, por exemplo, tem influência (ainda que indireta) em praticamente todos os indicadores. No caso da dimensão tipo de hierarquia, a influência pareceu estar mais diretamente relacionada a poucos indicadores, como diversificação de financiadores e diversificação de projetos.

De forma geral, devem ser ressaltadas algumas implicações desta dissertação para o campo de estudo:

- a maioria dos estudos sobre competência e performance organizacional examinados no capítulo 2 trata de diferentes segmentos da indústria manufatureira. Esta dissertação, portanto, concluiu que é possível estudar o Terceiro Setor usando a mesma lógica adotada por estes autores, sem que a análise das evidências seja comprometida;
- Tremblay (1998) dá especial importância à dimensão da oportunidade organizacional no exame da produtividade das indústrias analisadas em sua pesquisa. No entanto, nesta dissertação, a análise das evidências demonstrou o baixo desenvolvimento dessa dimensão nas organizações pesquisadas.

Ao mesmo tempo, ao examinar as evidências empíricas, ficou demonstrado que a influência dessa dimensão organizacional foi minimizada. Notadamente, as instituições encontraram outras formas de lidar com a limitação de recursos, através do desenvolvimento de outras dimensões organizacionais (tabela 9.1). Essa evidência vem, na verdade, reforçar a importância do desenvolvimento da competência organizacional como elemento fundamental para a construção da estratégia empresarial.

10.4 Contribuições da pesquisa para a gestão de organizações do Terceiro Setor

Na análise das evidências empíricas feita no capítulo 7, foi possível caracterizar todas as dimensões da competência organizacional definidas na tabela 3.3 e examinar as implicações da competência organizacional e o desempenho das organizações do Terceiro Setor.

Além disso, o exame dos dados demonstrou outra questão importante. Tradicionalmente, as organizações do Terceiro Setor justificam suas dificuldades como causadas por problemas de ordem financeira. Entretanto, se analisadas as evidências desta dissertação, é possível perceber que não desenvolver as competências organizacionais é que pode acarretar a perda de financiamentos, de parceiros, de projetos e de oportunidades. Com o baixo desempenho, a organização deixa de atrair financiadores e parceiros, causando as dificuldades financeiras que levarão a cortes de atividades, de pessoal e de projetos.

Alinhando-se com o estudo de Tremblay (1998), foi constatado que a organização com melhor desenvolvimento da competência organizacional, o CIEDS, foi também a que apresentou a melhor performance. E a organização com pior desenvolvimento da competência organizacional, no caso deste estudo, o Pró-Natura, foi a que demonstrou a pior performance.

É importante destacar que no caso deste estudo, boa performance não significou necessariamente bons resultados econômicos. Os indicadores utilizados nesta dissertação não demonstram a performance financeira, uma vez que aqui foram examinadas organizações sem fins lucrativos.

Durante essa análise, não foi verificada nenhuma evidência que demonstrasse uma relação entre o ramo de atividade das instituições pesquisadas e o desempenho dessas organizações.

Cabe lembrar ainda o relato de dificuldades enfrentadas por algumas organizações para conseguirem o financiamento de projetos relacionados à gestão organizacional. Talvez porque falte a alguns financiadores o entendimento da importância e da influência dessa questão no desempenho das organizações do Terceiro Setor.

10.5 Sugestões para dissertações futuras

A partir desta dissertação podem ser sugeridos alguns estudos futuros sobre competência organizacional e desempenho em organizações do Terceiro Setor:

- realizar estudo para a revisão do modelo de análise das dimensões da competência organizacional utilizado nesta dissertação. Além disso, verificar se existem outras dimensões a serem consideradas em pesquisas sobre organizações do Terceiro Setor;
- aprofundar estudos para examinar as diferenças e similaridades das análises da competência organizacional feitas em organizações do Terceiro Setor e em empresas privadas;
- aprofundar estudos para medir as correlações diretas entre cada uma das dimensões da competência organizacional e o desempenho das organizações do Terceiro Setor, com

o objetivo de mensurar o peso da cada uma dessas dimensões na performance da instituição.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, A. B. **Relação entre Estruturas Organizacionais e Indicadores de Desempenho das Organizações não Governamentais do Estado de São Paulo**. Dissertação de Mestrado, FEA/USP, São Paulo, 2004.

ALLISON, M.; KAYE, J. **Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook**. New York: John Wiley & Sons, 1997.

ALVES, M.A. e KOGA, N.M. **Um Passo Para Frente, Um Passo Para Trás: A Reforma Marco Legal do Terceiro Setor à luz da Teoria Institucional**. Anais do 27º. ENANPAD. Atibaia, Setembro, 2003.

ANHEIER, H.K., DIMAGGIO, P.J. The Sociology of Nonprofits Organizations and Sectors. **Annual Reviews of Sociology**. V. 16, p. 137-159, 1990.

ANHEIER, H.K. SEIBEL, W. (eds.). **The Third Sector: Comparative Studies of Nonprofit Organizations**. New York: Gruyter, 1990.

ANHEIER, H.K. Managing non-profit organizations: Towards a new approach. **Civil Society Working Paper 1**. Janeiro, 2000. Disponível em <<http://www.lse.ac.uk/collections/CCS/pdf/cswp1.pdf>>. Acesso em 22 Fevereiro 2004.

ANSOFF, H. I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil: 1977.

ANSOFF, H. I. Critique of Henry Mintzberg's "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management". **Strategic Management Journal**. V. 12, N. 6, p.449 - 461, 1991.

ASSUNÇÃO, M. A. **Gestão Organizacional**. Disponível em <http://usr.solar.com.br/~cida/>. Acesso em 15 Julho 2005.

ARAUJO, L. C. G. **Teoria Geral da Administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2004.

BARNEY, J. 1986. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. **Management Science**, V. 32, N. 10, p. 1231-1241, 1986.

BARNEY, J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**. V. 17, N. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B. Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. **The Academy of Management Review**. V. 26, N. 1, 2001.

BEN, F. **Acumulação de competências tecnológicas e suas implicações para a performance corporativa: um estudo comparativo entre duas empresas da indústria moveleira em Bento Gonçalves – RS**. Dissertação de Mestrado, EBAPE/FGV, Rio de Janeiro, 2001.

BRANDENBURGER, A.; NALEBUFF, B. The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy. **Harvard Business Review**. V. 73, N. 4, p. 57-71, Jul-Aug. 1995.

BRYSON, J.M. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations**. Revised Edition. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

CAMPOS, L.C.M. **Dicionário de Termos Relacionados ao Terceiro Setor**. Disponível em <<http://integracao.fgvsp.br/ano5/12/administrando.htm>>. Acesso em 22 de Maio de 2005.

CARDOSO, R. Fortalecimento da Sociedade Civil In: IOSCHPE, E. B. (org.). **Terceiro Setor: desenvolvimento social sustentável**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

CARVALHO, F. **Práticas de Planejamento Estratégico e sua aplicação em Organizações do Terceiro Setor**. Dissertação de Mestrado em Administração, FEA/USP, São Paulo, 2004.

CDI – COMITÊ PARA DEMOCRATIZAÇÃO DA INFORMÁTICA. Disponível em <<http://www.cdi.org.br>>. Acesso em 05 Maio 2005.

CIEDS – CENTRO INTEGRADO DE ESTUDO E PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL Disponível em <<http://www.cieds.org.br>>. Acesso em 05 Maio 2005.

COSTA, D.M. e VERGARA, M.R. (org). **Gênero e ONG's: Propostas para o Fortalecimento Institucional**. Rio de Janeiro: IBAM/ENSUR/NEMPP, 1997.

CHRISTENSEN, C. M. The past and future of competitive advantage. **Sloan Management Review**. V. 142, N. 2, p. 105-9, 2001.

CUSUMANO, M.A.; CONSTANTINOS, C.M. **Pensamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DELGADO, M.V.M. **O Terceiro Setor no Brasil: Uma Visão Histórica.** Disponível em <<http://www.espacoacademico.com.br/037/37cdelgado.htm>>. Acesso em 05 jun 2005.

DRUCKER, P.F. **Administração de Organizações sem fins Lucrativos, princípios e práticas.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DUTRÉNIT, G. **Learning and knowledge management in the firm.** Cheltenham: Edward Elgar, 2000

ESCRIG-TENA, A. B.; BOU-LLUSAR, J.C. A Model for Evaluating Organizational Competences: An application in the context of a quality management initiative. **Decision Sciences**. V. 36, N. 2, Maio, 2005.

FALCONER, A. **A promessa do Terceiro Setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão.** São Paulo, Departamento de Administração FEA-USP, julho de 1999, disponível em <<http://www.rits.org.br/estudosteste/download/AndresFalconer.zip>>. Acesso em 12 mai. 2004

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

FERNANDES, R.C. O que é o Terceiro Setor? In: IOSCHPE, E. B. (org.). **Terceiro Setor: desenvolvimento social sustentável.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

FIGUEIREDO, P.N. Learning, capability accumulation and firms differences: evidence from latecomer steel. **Industrial and Corporate Change**, V. 12, N. 3, 2003.

FIGUEIREDO, P.N. **Aprendizagem tecnológica e performance competitiva.** Rio de Janeiro: FGV, 2003.

GARAVAN, T.N.; MCGUIRE, D. Competencies and workplace learning: some reflections on the rethoric and the reality. **Journal of Workplace Learning**. V. 13, N. 4, p. 144-163, 2001.

GESET - GERÊNCIA DE ESTUDOS SETORIAIS. **Terceiro Setor e o Desenvolvimento Social.** Disponível em <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/tsetor.pdf>>. Acesso em 05 jun 2005.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage. **California Management Review**, V. 33, N. 3, 1991.

GRUPO PELA VIDA. Disponível em <<http://www.pelavida.org.br>>. Acesso em 05 Maio 2005.

HIMMELSTEIN, J.L. The Place and Meaning of the Nonprofit Sector: Review Essay. **Qualitative Sociology**. V. 16, N. 3, 1993.

IANZITI, M.; CLARK, K. B. Integration and dynamic capability: evidence from product development in automobiles and mainframe computers. **Industrial and Corporate Change**, V. 33, N. 3, 1994.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As Fundações Privadas e Associações sem fins lucrativos no Brasil: 2002**. Rio de Janeiro: IBGE, 2004.

IIZUKA, E.S., SANO, H. **O Terceiro Setor e a Produção Acadêmica: Uma Visita aos Anais dos ENANPAD's de 1990 a 2003**. Disponível em <<http://integracao.fgvsp.br/ano8/03/administrando.htm>>. Acesso em 25 Abril 2005.

KAY, J. **Fundamentos do Sucesso Empresarial: como as estratégias de negócios agregam valor**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KIM, L. Crisis construction and organizational learning: capability building in catching-up at Hyundai Motor. **Organization Science**, v. 9, n. 7, 1998.

KUMAR, K. Marketing Orientation, Organizational Competences and Performance: an empirical investigation of a path-analytical model. **Journal of American Academy of Business**. V. 1, N. 2, p. 371, Cambridge, Mar, 2002.

LANDIM, L. **A Invenção das Ongs: do serviço invisível à profissão impossível**. Tese de Doutorado, UFRJ, Rio de Janeiro, 1993.

LASSERE, P. **Global Strategic Management**. Bristol: J. W. Arrowsmith Ltd., 2003.

LEONARD-BARTON, D. **Nascentes do saber: criando e sustentando as fontes de inovação**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1998.

LEWIS, D. **The management of non-governmental development organizations – an introduction**. London: Routledge, 2001

MARCOVITCH, J. Da Exclusão a Coesão Social: Profissionalização do Terceiro Setor. In: IOSCHPE, E. B. (org.). **Terceiro Setor: desenvolvimento social sustentável**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

MARÇON, D. e ESCRIVÃO FILHO, E. **Gestão das Organizações do Terceiro Setor: um Repensar Sobre as Teorias Organizacionais**. Anais do 25º. ENANPAD. Campinas, Setembro, 2001.

MILLS, J., PLATTS, K., BOURNE, M. **Competing through competences**. London: Hodder & Houghton, 2002.

MINTZBERG, H. The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. **Strategic Management Journal**. Vol. 11, No. 3, p. 171-195, 1990.

MINTZBERG, H. The Fall and Rise of Strategic Planning. **Harvard Business Review**. Jan-Feb, p. 107-114, 1994.

MINTZBERG, H.; QUINN J. **The Strategy Process – concepts, contexts, cases**. New Jersey: Prentice Hall, 3ª ed. 1996.

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

MORAES, F. C. C. **Um estudo sobre a Autosustentação Financeira das Organizações não Governamentais**. Dissertação de Mestrado, EBAPE/FGV, Rio de Janeiro, 2001.

OLIVEIRA JR., A. R. **A Gestão Estratégica no Terceiro Setor: Estudo de Caso numa Organização Eclesiástica**. Dissertação de Mestrado, EBAPE/FGV, Rio de Janeiro, 2001.

OSBORNE, M.; RUBINSTEIN, A. **A Course in Game Theory**. Boston: MIT Press, 1994.

PASCALE, R. “Perspectives on Strategy: the Real Story Behind Honda’s Success”. **California Management Review**, Vol. 38, No. 4, p 81-91, 1984.

PAVITT, K. What we know about the strategic management of technology. **California Management Review**, v. 32, n. 2, 1990.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: John Wiley & Sons, 1959.

PETERS, T. “Get Innovative or Get Dead – Part 1”. **California Management Review**, Vol. 33, No. 1, p 9-26, 1990.

PETERS, T. "Get Innovative or Get Dead – Part 2". **California Management Review**, Vol. 33, No. 2, p 9-23, 1991.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Organization. **Harvard Business Review**. Maio/Junho, p. 79-91, 1990.

PRO-NATURA. Disponível em <<http://www.pronatura.org.br>>. Acesso em 05 Maio 2005.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva - Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, 1996.

QUANDT, C.O. e FERNANDES, A.C.C. **Aplicação do Conceito de Inteligência Competitiva e seu Impacto no Processo Estratégico em Organizações do Terceiro Setor**. Anais do 27º. ENANPAD. Atibaia, Setembro, 2003.

QUEIROZ, M. O Planejamento Estratégico e as Organizações de Terceiro Setor. In: VOLTOLINI, R. (org.). **Terceiro Setor: Planejamento e Gestão**. São Paulo: Editora SENAC, 2004.

RITS – REDE DE INFORMAÇÕES DO TERCEIRO SETOR. **Terceiro Setor: Os recursos da Solidariedade**. Disponível em http://www.rits.org.br/idadac.rits.org.br/idadac_abertura.html. Acesso em 23 Fevereiro 2004

ROESCH, S. **Gestão de ONGs – Rumo a uma Agenda de Pesquisas que Contemple a sua Diversidade**. Anais do 26º. ENANPAD. Salvador, Setembro, 2002.

SALOMON, L. The Rise of the Nonprofit Sector: A Global Associational Revolution. **Foreign Affairs**. V. 73, N. 4, July/August, 1994.

SALVATORE, V. A Racionalidade do Terceiro Setor. In: VOLTOLINI, R. (org.). **Terceiro Setor: Planejamento e Gestão**. São Paulo: Editora SENAC, 2004.

SÃO MARTINHO. Disponível em <<http://www.saomartinho.org.br>>. Acesso em 05 Maio 2005.

SCORNAVACCA JR., E. e BECKER, J.L. **Há Vagas? A Inserção dos Administradores no Terceiro Setor.** Disponível em <http://www.read.adm.ufrgs.br/edicoes/download.php?cod_artigo=144&cod_edicao=27&resumo_r=terceiro>. Acesso em 30 Abril 2005.

SILVA, C.; KARAWAJCZYK, T.C.; PRETTO, C. B. Estratégia como ferramenta nas organizações sociais: um estudo sobre organizações do terceiro setor na região do vale dos sinos. In: COSTA, B. K. e ALMEIDA, M.I.R. (coords). **Estratégia: perspectivas e aplicações.** São Paulo: Atlas, 2002.

STEINER, G.A., MINER, J.B. **Política e Estratégia Administrativa.** Rio de Janeiro, Interciência: 1981.

TACLA, C.L. **Acumulação de competências tecnológicas e os processos subjacentes de aprendizagem na indústria de bens de capital: o caso da Kvaerner Pulping no Brasil.** Dissertação de Mestrado, EBAPE/FGV, Rio de Janeiro, 2002.

TEECE, D. J; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial Corporate Change**, v. 3, n. 3, 1994.

TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**. Vol. 18, N. 7, p. 509-533, 1997.

TEECE, D.J. **Managing intellectual capital: organizational, strategic, and policy dimensions.** New York, Oxford University Press, 2002.

TENÓRIO, F. G. **Tem razão a administração? Ensaio de teoria organizacional e gestão social.** Ijuí: Ed. Unijuí, 2002.

TENÓRIO, F. G. (org.). **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais .** Rio de Janeiro: FGV, 2003.

TENÓRIO, F. G. **Um espectro ronda o Terceiro Setor, o espectro do mercado: Ensaio de gestão social.** Ijuí: Ed. Unijuí, 2004.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing Innovation: Integrating Technological Market and Organizational Change.** West Sussex: John Wiley and Sons, 1997.

THACKER, C. e HANDSCOMBE, B. Innovation, competitive position and industry attractiveness: a tool to assist SMEs. **Creativity and Innovation Management**. V.12, n.4, p.230-239, 2003

TREMBLAY, P.J. Technological Capability and Productivity Growth: an Industrialized / Industrializing Country Comparison. **Scientific Series**. Montreal, 1998.

TUSHMAN, M.L. e O'REILLY, C.A. **Winning through Innovation: a practical guide to leading organizational change and renewal**. Boston: Harward Business School Press, 1997.

ULRICH, D. Organizando de acordo com a capacidade. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M; BECKARD, R. (eds.); The Peter Drucker Foundation (org.). **A Organização do Futuro**. São Paulo, Futura: 1997.

VASCONCELOS, F. **Vantagem Competitiva: análise teórica e metodologia**. Disponível em <http://www.fgvsp.br/institucional/pesquisas/index.htm>. Acesso em 29 de Maio 2005.

WEIBULL, J. W., **Evolutionary Game Theory**, Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 1995.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. Vol. 5, N. 2, 1984.

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

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

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.