

GESTÃO DE MUDANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: O DESAFIO DA SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

MANAGEMENT CHANGES IN NONPROFIT ORGANIZATIONS: THE CHALLENGE OF FINANCIAL SUSTAINABILITY

Tobias Coutinho Parente

Mestrando em Administração, pela Universidade de São Paulo (USP).

Recebido em: 28/10/2012

Aceito em: 17/11/2012

Gabriela Pellegrini Tiscoski

Doutoranda em Administração, pela Universidade de São Paulo (USP).

Talita Rosolen

Mestranda em Administração, pela Universidade de São Paulo (USP).

Matheus Roquette Ferrato da Silva

Mestrando em Administração, pela Universidade de São Paulo (USP).

Ana Carolina Abreu de Campos

Mestranda em Divulgação Científica e Cultural, pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp).

Douglas Aparecido Sakamoto

Mestre em Administração de Empresas, pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), área de Gestão de Recursos Humanos.

RESUMO

O presente artigo objetiva analisar as mudanças na cultura das organizações do terceiro setor (OTS) para atingir a sustentabilidade financeira. Esta pesquisa foi realizada a partir da contextualização das OTS no Brasil e da apresentação do estudo de caso de duas organizações do terceiro setor, o Invar e o Laboridade. Baseou-se na visão construtivista, conforme propôs Stake (2005), e no método dedutivo no nível de análise organizacional, sendo a análise elaborada com base na abordagem contextualista, a fim de identificar e explorar padrões que podem ser recorrentes (FISCHER, 2002B; PETTIGREW, 2007), como a formação de parcerias e alianças interorganizacionais (FISCHER, 2002a). Observou-se que as organizações estudadas estão em processo de adaptação, mas ainda caminham de forma reativa às mudanças e transformações impostas pelo contexto. Presas a uma forma já ultrapassada de obtenção de recursos, as OTS enxergam a necessidade de mudanças, mas seu maior desafio é identificar as oportunidades.

Palavras-chave: organizações do terceiro setor; cultura organizacional; sustentabilidade financeira.

ABSTRACT

This paper aims to analyze changes in the organizational culture of nonprofit organizations (NPOs) to achieve financial sustainability, from the context of NPOs in Brazil and the discussion of the case study of two NPOs, INVAR and Laboridade. The research was based on the constructivist view, as proposed by Stake (2005) and the deductive method in the level of organizational analysis, and the analysis was based on a contextual approach in order to identify and exploit patterns that may be recurring (FISCHER, 2002b; PETTIGREW, 2007), as the formation of interorganizational alliances and partnerships (FISCHER, 2002a). It is apparent that both organizations proved to be in the process of adapting, but they still act in a reactive way towards changes and transformations required by the context. Tied to an outdated way of obtaining resources, NPOs see the need for change, but their biggest challenge is to identify opportunities.

Keywords: nonprofit organizations; organizational culture; financial sustainability.

Endereços dos autores:

Tobias Coutinho Parente
tobiascoutinho@gmail.com

Gabriela Pellegrini Tiscoski
gtiscoski@gmail.com

Talita Rosolen
tatarosolen@gmail.com

Matheus Roquette Ferrato da Silva
matheusrfs@gmail.com

Ana Carolina Abreu de Campos
carops@gmail.com

Douglas Aparecido Sakamoto
dapsku@uol.com.br

1. INTRODUÇÃO

Desde os anos 1990, as OTS estão crescendo e se destacando nos cenários brasileiro e internacional. Conforme ressaltou Salamon (2010), o PIB¹ deste setor gira em torno de 2,2 trilhões de dólares, o que o faria ser a sétima economia do mundo, além de concentrar 5,6% da população mundial economicamente ativa. No Brasil, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) realizou, em 2005, o censo do terceiro setor, e revela que essas organizações já eram mais 338 mil e haviam crescido 22,6% se comparado ao número de OTS em 2002. Além disso, em 2007, essas organizações já representavam mais de 32 bilhões de reais do PIB brasileiro. Porém, ao mesmo tempo que se desenvolvem, essas organizações têm que enfrentar novas demandas e desafios, operando em um cenário de maior complexidade, enfrentando dificuldades e convivendo com situações às quais não estavam habituadas.

Esse cenário provoca vários dilemas, em especial o conflito causa *versus* profissionalismo. Conforme salientou Landim (1993), as OTS surgiram para servir e contribuir com movimentos sociais de camadas da população oprimidas, ou exploradas, ou excluídas, dentro de perspectivas de transformação social. Entretanto, desde a década de 1990, defende-se que ajudar e trabalhar por uma causa já não é mais suficiente para a manutenção de uma OTS, é preciso incorporar conceitos de gestão na realidade dessas organizações, de sorte que a inserção de temas como eficiência e eficácia é o principal desafio (FALCONER, 1999; SILVA, 2010; TENÓRIO, 2005).

O contexto em que as OTS encontram-se inseridas já esteve mais favorável em relação às questões de angariamento de recursos no século passado. Os financiadores internacionais, que no passado foram os principais financiadores das OTS brasileiras, tendem a investir menos no Brasil já que o foco agora está em países mais necessitados, como os do continente africano e asiático. Além disso, o Estado passou a restringir os recursos e a exigir garantias e certificações dessas instituições, em decorrência dos escândalos que marcaram o terceiro setor recentemente. As fontes de financiamento, assim, ficarão cada vez mais escassas e a concorrência, mais elevada; gerenciar

baseando-se apenas na causa pode ser um risco. Tenório (2005) propôs que as OTS adicionem 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: trabalhando por meio de redes; identificando claramente produtos, áreas de atuação e beneficiados; compartilhando mercado; criando mecanismos eficazes de avaliação das ações; e ganhando maior visibilidade perante a sociedade.

Fischer (2002a) abordou as questões de colaboração por intermédio de parcerias interorganizacionais como uma forma de superar os entraves que se colocam no caminho do desenvolvimento econômico e social. Porém, advertiu da dificuldade:

Se é um desafio para as corporações empresariais, que detêm as mais modernas tecnologias de gestão, estas alianças parecem ainda mais complicadas na ótica dos administradores e líderes das organizações da sociedade civil [FISCHER, 2002a: 22].

Dentre esses desafios, destaca-se a resistência às mudanças, a possibilidade de as OTS desconfiarem das empresas, de suas lideranças, da falta de sensibilidade dos empresários e executivos em relação aos problemas sociais, da ineficiência do Estado no atendimento às demandas públicas, dentre outros fatores.

Dessa forma, objetiva-se identificar como as OTS estão promovendo estes ajustes organizacionais necessários à sua sobrevivência. Sendo assim, esse trabalho será realizado por estudo de caso em duas OTS – Invar (Instituto de Educação e Tecnologia Vale do Ribeira) e Laboridade (Instituto de Estudos, Formação e Assessoria em Políticas Sociais do Envelhecimento) –, considerando-se sua (re)estruturação de autossustentação, a fim de identificar e explorar padrões que podem ser recorrentes, no intuito de responder à seguinte pergunta: quais as mudanças organizacionais estão sendo promovidas pelas OTS na busca pela sustentabilidade?

Para tanto, o presente trabalho está estruturado em seis seções. Além desta introdução, será abordada a revisão bibliográfica, que envolve as temáticas do histórico do terceiro setor, de sustentabilidade financeira no terceiro setor e de cultura e mudanças

¹ Produto interno bruto.

nas organizações; a metodologia utilizada na pesquisa; a análise dos estudos de caso; as conclusões do estudo e as referências que subsidiam o mesmo.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nesta seção, é abordada a bibliografia referente ao histórico do terceiro setor, à sustentabilidade do terceiro setor e à cultura e mudança nas organizações. O objetivo é que essa literatura selecionada dê subsídios para os resultados encontrados nos estudos de casos analisados neste trabalho.

2.1 Histórico do terceiro setor

Segundo o relatório setorial da área de desenvolvimento social do Banco Nacional do Desenvolvimento (COSTA & VISCONTI, 2001), as entidades sem fins lucrativos no Brasil datam do final do século XIX. Neste período, a Igreja Católica dominava o cenário com o apoio do Estado, sendo as Santas Casas de Misericórdia o principal exemplo dessas organizações na época. A partir do século XX, outras religiões, que entendiam a caridade como uma atividade indissociável da religião, passaram a promover a formação de organizações nos moldes praticados pelos católicos.

No âmbito internacional, a Segunda Guerra Mundial provocou mudanças econômicas, políticas e sociais que alteraram o ordenamento dos centros de poder. Tal situação propiciou o aumento das mazelas sociais, da poluição ambiental e de conflitos religiosos e étnicos; por consequência, verificou-se o aumento de organizações e entidades interessadas em resolver esses problemas (ALBUQUERQUE, 2006). Dentre essas instituições, destacam-se as agências de cooperação internacional que, conforme indicou Landim (1993), provêm de países desenvolvidos – como os europeus, o Canadá e os EUA – e foram as principais responsáveis pelo financiamento das organizações sem fins lucrativos nos países do Terceiro Mundo.

No Brasil, nesta época, o país viveu o período do Estado Novo. No que se refere às OTS, este período foi caracterizado por uma continuidade do processo de criação de organizações de finalidade pública atreladas ao Estado. O campo passou a ser integrado por inúmeras entidades cuja representatividade não era mais tão bem definida. A nova realidade influen-

ciou a elaboração de uma legislação específica para o conjunto de entidades não governamentais, sem fins lucrativos e de finalidade pública. A Lei n. 91/1935 estabelecia que essas instituições poderiam ser declaradas de utilidade pública desde que adquirissem personalidade jurídica, servissem desinteressadamente à coletividade e que seus diretores não fossem remunerados. Posteriormente, a Lei n. 3.577/1959 concedeu benefícios financeiros, isentando as entidades de fins filantrópicos reconhecidas de utilidade pública dos pagamentos de determinados tributos. Princípios fundamentais dessas leis promulgadas vigoraram até recentemente, quando foi aprovada a Lei n. 9.790/1999, denominada de “o novo marco legal do terceiro setor” (COSTA & VISCONTI, 2001).

No contexto dos governos totalitários, surgiram as organizações não governamentais (ONGs) a partir dos movimentos sociais de resistência à ditadura militar. Fischer & Falconer (1998) afirmaram que as organizações que compunham o terceiro setor eram, em sua maioria, remanescentes dos movimentos sociais que atuaram na resistência aos governos totalitários e das entidades que substituíram ou complementaram o papel do Estado, no esforço de estabelecer algum grau de equidade social.

Com a redemocratização, as ONGs passaram por um dilema. Antes, essas organizações abrigavam movimentos sociais articulados contra a ditadura militar; com o fim do regime militar, as ONGs queriam ter voz ativa na sociedade e não ficar encobertas pelos movimentos sociais. Assim, as ONGs começaram a mostrar a sua outra face, produtiva e geradora de soluções no campo das necessidades e demandas sociais (PEDROSA, 2008). Sequeira (2005) destacou que, a partir dos anos 1990, as ONGs passaram a rever as formas de atuação, rompendo barreiras anteriormente insuperáveis e que definiam posições e limitavam alianças, passando a buscar formas mais interativas de se relacionar com as comunidades, com as elites, com o mercado e com o Estado. As transformações políticas, econômicas e sociais também provocaram mudanças nas organizações deste setor, que teriam a necessidade de descobrir soluções alternativas para continuar atuando e para concretizar sua missão.

Dentre os desafios postos, a falta de recursos financeiros despontou como um dos principais. Após a redemocratização brasileira, as instituições interna-

cionais começaram o redirecionamento dos recursos para países menos desenvolvidos ou envolvidos em graves conflitos, como africanos e asiáticos, e para a região do leste europeu. A redução do número de organizações apoiadas no Brasil deveu-se ainda ao maior rigor na seleção de novos parceiros e às exigências (contrapartidas) de cunho institucional impostas pelas agências externas em termos de eficiência organizacional, especialmente nas áreas de planejamento, avaliação e prestação de contas. Tais fatos moldaram o contexto atual das OTS. Ao mesmo tempo que o espaço de atuação foi ampliado, fruto das próprias demandas sociais da população, houve um enxugamento das fontes de recursos. O estabelecimento de critérios mais rígidos evidenciou a necessidade de investimentos na profissionalização e capacitação, principalmente de gestão organizacional e de recursos, áreas menos desenvolvidas pelas organizações, sobretudo pelas prioridades históricas de luta e defesa de direitos humanos. Isto também significou uma concentração de recursos nas mais conhecidas OTS, dadas as fragilidades e dificuldades das menores em se adaptarem rapidamente aos novos padrões (COSTA & VISCONTI, 2001).

Adicionalmente, ocorreu a entrada organizada do setor empresarial em programas e projetos sociais, com a adoção do discurso da cidadania empresarial e da responsabilidade social nos meados dos anos 1990 (FALCONER, 1999), especialmente através de suas fundações e de institutos associados, representando a inserção da visão de mercado no terceiro setor. Outro ponto crucial para o desenvolvimento das OTS foi o novo marco legal do terceiro setor, estabelecido pela Lei n. 9.790/1999, que considerou:

[...] sem fins lucrativos a pessoa jurídica de direito privado que não distribui, entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores, eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplica integralmente na consecução do respectivo objeto social (Lei n. 9.790/1999).

Ao mesmo tempo, a referida lei instituiu que o Estado e as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – Oscip poderiam se alinhar de forma

cooperativa para o fomento e a execução das atividades de interesse público, desde que fossem especificados o objeto da parceria, as metas e os resultados a serem obtidos, bem como os prazos, os critérios de avaliação e a previsão das receitas e despesas.

Assim, percebe-se que o modo de atuação empresarial e o novo marco legal do terceiro setor introduziram uma qualificação jurídica específica e novas formas de interação com o Estado. Além disso, reforçaram a tendência de aumento da profissionalização para as instituições integrantes do setor, que passaram a investir na aquisição de atributos que conferiam melhorias de qualidade, transparência, credibilidade e identificação de novas estratégias de sustentabilidade e financiamentos.

No atual século, o desafio da perenidade continua a se apresentar fortemente. Diante das possibilidades oferecidas pelo novo marco legal, as OTS estão atuando sobre formas variadas e parecem caminhar para as parcerias intersetoriais. Conforme asseverou Fischer (2002a), as alianças estratégicas intersetoriais se apresentam como um dos mais promissores meios de estimular o fortalecimento de uma sociedade democrática, onde as organizações de diferentes tipos estabelecem uma rede de cooperação para alcançar objetivos comuns e sustentáveis de desenvolvimento social.

James Austin, professor da *Harvard Business School* e pesquisador dos processos de colaboração entre organizações, destacou em seu livro *The collaboration challenge* (O desafio da colaboração), com uma afirmação pontual, que “o século XXI será a era das alianças” (FISCHER, 2002a). No entanto, como assinalou o trabalho de Fischer (2002a), o contexto das alianças intersetoriais é pautado pelo “o desafio da colaboração”; sendo assim, no Brasil, as experiências de parcerias intersetoriais tiveram diversos percalços. As constantes ocorrências de gestões fraudulentas, utilizações de verbas públicas e privadas em projetos sociais que não trouxeram nenhum beneficiamento a qualquer ator social, o despreparo de dirigentes, presidentes e conselhos administrativos de OTS são exemplos de percalços que se apresentaram a essas experiências.

2.2 Sustentabilidade financeira no terceiro setor

O desafio da sustentabilidade financeira no terceiro setor foi caracterizado por Dees (1998) como

uma nova maré que poderia se tornar muito turbulenta. Para o autor mencionado, o futuro do setor seria caracterizado por custos crescentes, mais concorrência por doações cada vez menores, maior número de OTS e aumento de grupos empresariais atuando no setor social por intermédio dos programas de responsabilidade social.

Diante desse cenário, as OTS estão sendo levadas a buscar alternativas para garantir a sustentabilidade financeira, iniciando uma tendência de geração de suas fontes próprias de recursos, principalmente através de atividades de produção ou comercialização de produtos e serviços (FOSTER & JEFFREY, 2005; SILVA, 2010). Nesse sentido, Yoffe (2003) ressaltou a necessidade de diversificação das fontes de recursos como sendo a chave para o alcance da sustentabilidade. A OTS deve se valer tanto dos financiamentos de outras instituições, por intermédio de convênios e parcerias, como também de ações que gerem recursos, como a comercialização de produtos e serviços. Para Albuquerque (2006), o termo “captação de recursos” virou moda entre as OTS, passando a ser uma necessidade, dada a visibilidade do setor e a disputa acirrada por recursos. Porém, Phillips & Hebb (2010) asseguraram que a forma como a OTS é financiada é um aspecto fundamental para o alcance da sustentabilidade. Para estes autores, esse financiamento está sofrendo fortes mudanças, saindo das tradicionais doações de simpatizantes e repasses do Estado para novas formas de geração de receitas. Os referidos autores ainda salientaram que cada OTS deverá ter diferentes estruturas de receitas e que entender como se dá essa relação é fundamental na busca pela sustentabilidade.

Dess (1998) advertiu dos perigos existentes na adoção da abordagem comercial por parte das OTS, que poderiam minar a sua missão social. Para o autor em referência, mudar de missão, a fim de garantir a sobrevivência de uma organização, pode ser justificável. Mas as OTS devem estar cientes de que, aproveitando as oportunidades do mercado, podem ser retiradas de forma incremental e involuntariamente de seu foco original. Complementando, Ryan (1999) destacou que a questão não é se as OTS conseguirão responder às demandas que surgirem, pois muitas estão se ajustando ao ambiente competitivo muito bem; a principal questão é se as OTS poderão se adaptar sem comprometer as qualidades que as distinguem como organizações sem fins lucrativos.

Dessa forma, Tude & Rodrigues (2008) salientaram que a finalidade das OTS não é gerar recursos financeiros, mas promover as transformações sociopolíticas a que se propõem. Yoffe (2003) corroborou a ideia, ao acreditar que a obtenção de uma fonte de financiamento é um fenômeno de legitimação da causa defendida. Assim, quando a concepção da ação é reduzida à obtenção dos recursos financeiros, a OTS pode estar traindo a sua causa.

Nesse contexto, Salamon (2004) também alertou para os riscos de as OTS desviarem suas missões:

Forçadas a contar com recursos externos, as organizações naturalmente começaram a direcionar suas ofertas de serviços para aqueles que podem pagar. O que começou como uma forma de subsidiar as ações para os mais necessitados, logo acabou se tornando fonte essencial de renda. [...]. Enquanto as entidades forem atraídas para o mercado comercial, mais elas enfrentarão ameaças aos seus objetivos sociais básicos (p. 1).

Apesar dos riscos, Dees (1998) ressaltou que as OTS podem traçar um curso favorável de tal forma que reduzam a dependência de doações e melhorem o desempenho financeiro. O desafio, então, é encontrar uma estrutura financeira que reforce a missão da organização, use recursos escassos de forma eficiente e seja sensível às mudanças. Assim, é preciso identificar todas as fontes potenciais de receitas, potenciais beneficiários (clientes), terceiros interessados na missão e outros para os quais a organização possa criar valor. Além disso, as OTS devem explorar as alianças com o setor empresarial e o setor público.

No intuito de traçarem o curso favorável proposto por Dess (1998), Porter & Kramer (1999) e Weerawardena, McDonald & Mort (2010) propuseram que as OTS procurem criar valor por meio de um foco estratégico, definindo aquilo que distingue a organização e os aspectos que disciplinam a operação da OTS.

Observando essa visão estratégica, Falconer (1999) argumentou que o alcance da sustentabilidade no longo prazo depende da capacidade da OTS de captar recursos (financeiros, materiais e humanos) de forma suficiente e continuada, e utilizá-los com competência, de maneira a perpetuar a organização e permitir-lhe alcançar seus objetivos. Com essa

definição, Falconer (1999) deixou claro que não basta ter a competência de captar recursos; é preciso também empregar os recursos de forma eficiente, potencializando os frutos provenientes desses recursos, no intuito de manter a confiança do público que apoia a instituição. Dessa forma, os financiadores, acreditando na capacidade de atuação da OTS, tendem a manter o apoio, e as OTS podem caminhar para superar o desafio da sustentabilidade.

Percebe-se que existem vários autores que tratam a questão da sustentabilidade financeira nas OTS. Neste estudo, considera-se a definição de Weerawardena, McDonald & Mort (2010), segundo a qual a sustentabilidade financeira significa principalmente ser capaz de sobreviver de modo que se possa continuar a servir a sua comunidade. Na sua essência, sustentabilidade significa que a organização será capaz de cumprir os seus compromissos para com os seus beneficiários, seus financiadores e com a comunidade em que atua. Esses grupos de atores dependem da OTS, que, por sua vez, deve atender a uma necessidade e cumprir a promessa de sua missão. Em uma visão econômica, a sustentabilidade no setor sem fins lucrativos significa que importantes necessidades sociais serão cumpridas, o que deixa os setores empresarial e público livres para perseguirem seus próprios compromissos.

Resumindo, o desafio, então, seria conseguir superar a concorrência (DEES, 1998; PORTER & KRAMER, 1999; WEERAWARDENA, McDONALD & MORT, 2010), que está crescendo e não se concentra somente nas OTS, mas também nas organizações empresariais com seus programas de cidadania empresarial (DESS, 1998; FALCONER, 1999); gerar fontes próprias de recursos e captar novos financiadores para não ficar dependente de poucos financiadores (DESS, 1998; FOSTER & JEFFREY, 2005; SILVA, 2010); e criar valor social para os seus beneficiários (HUDSON, 1999; PHILLIPS & HEBB, 2010), sem deixar com que a OTS perca o seu caráter social que a distingue dos demais setores da sociedade (DESS, 1998; RYAN, 1999; YOFFE, 2003; SALAMON, 2004; TUDE & RODRIGUES, 2008).

2.3 Cultura e mudança organizacional

As mudanças no cenário histórico, político e econômico interferem diretamente nas organizações e provocam mudanças internas para adaptação e

sobrevivência diante do novo contexto. Estes aspectos ocorrem não somente em organizações empresariais, mas também em organizações públicas e do terceiro setor. De acordo com Fleury (2007), os momentos de crise em uma organização podem ser importantes impulsionadores de mudanças na cultura organizacional, uma vez que há mais resistência a alterações em períodos de estabilidade.

Afirmou Pettigrew (2007: 145) que “a mudança estratégica deve ser vista agora como um processo humano complexo”, pois envolve mudanças que vão além dos processos administrativos e passam a abranger pessoas e suas percepções, além de busca por poder. Neste sentido, as questões culturais têm papel imprescindível no entendimento e no gerenciamento destas mudanças nas organizações.

A definição de cultura organizacional proposta por Schein (1984) inclui que ela pode apresentar-se em três níveis: nível dos pressupostos básicos (mais profundo), nível dos valores e nível dos artefatos visíveis (mais superficial). Significa que a cultura de uma organização não é caracterizada apenas pelo que se pode ver, mas existem aspectos mais profundos e, muitas vezes, inconscientes que determinam os valores que as pessoas envolvidas compartilham, e suas atitudes podem até se refletir em padrões visíveis (FLEURY, 2007).

Fischer (2002b) propôs um conceito que vai além da mudança organizacional, o de transformação organizacional. A autora citada apontou que este é mais complexo e deve constituir o processo de estruturar o sentido de uma organização continuamente com o objetivo de melhorar seus sistemas, processos, políticas e práticas. Para tanto, é preciso que haja ligação entre o modelo de funcionamento e a estratégia da organização, a razão da mudança e seu conteúdo devem estar alinhados e o engajamento das pessoas deve ser peça imprescindível para a efetivação da mudança.

Para o estudo aprofundado de mudanças estratégicas, Pettigrew (2007) propôs que devem ser consideradas questões referentes ao **contexto** da mudança, ao **processo** de mudança e ao **conteúdo** da mudança (conforme evidencia a figura abaixo), o que responde respectivamente às questões sobre o **porquê** da mudança, **como** ela será efetivada e o **quê** da mudança.

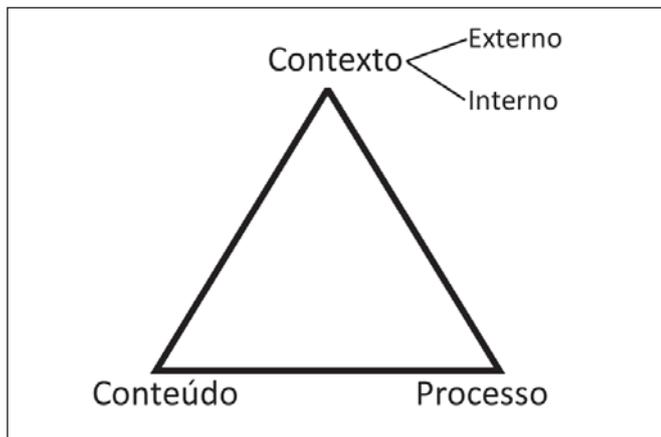


Figura 1: Abordagem contextualista de mudanças estratégicas
Fonte: adaptado de Pettigrew (2007).

A abordagem contextualista proposta por Pettigrew também foi defendida por Fischer (2002b) ao afirmar que tanto aspectos externos à organização, como o ambiente social, econômico, político e competitivo, quanto aspectos internos, como a estrutura e a cultura da organização, impactam o direcionamento da transformação. O processo de mudança abrange os modelos que serão utilizados para gerar ações, reações e interações dos envolvidos em direção à transformação. Deve seguir critérios de abrangência, integração e sustentação dos atributos internos ligados à competência da organização. Já o conteúdo da transformação diz respeito ao que pretende ser alterado, podendo envolver adaptações tecnológicas, posicionamento geográfico e, inclusive, a própria cultura interna da organização (FISCHER, 2002b; PETTIGREW, 2007).

O autor ressaltou que, apesar de ser mais fácil ajustar questões que envolvem apenas os aspectos mais perceptíveis da cultura de uma organização, é essencial que a mudança ocorra nos níveis mais profundos, ou seja, deve abranger planejamento e ação desde as manifestações culturais até as crenças e valores da organização (PETTIGREW, 2007). Assim, o processo de transformação organizacional deve ser realizado de forma integrada e sustentada para que seja coerente e perpetue os resultados alcançados.

Mohrman & Mohrman Jr. (1991) argumentaram que, se não ocorrer uma mudança profunda e estratégica na organização, não haverá de fato uma transformação, mas apenas adaptações ou reações a uma nova realidade. Os referidos autores aponta-

ram, ainda, que a organização pode desenvolver uma estratégia para a mudança, porém fracassar na remodelagem de seus processos para se adaptar às transformações.

Estas abordagens corroboram a visão de Fischer (2002b), ao afirmar que a transformação não deve ocorrer de maneira improvisada ou desordenada, uma vez que consiste em um dos mais relevantes processos organizacionais. É primordial que seja planejada e delineada estrategicamente, de forma que possa ser administrada com ferramentas que permitam influenciar os níveis mais profundos da cultura organizacional e resultem no aperfeiçoamento de políticas, práticas e competências da organização.

Em suma, ao observar o histórico do desenvolvimento do terceiro setor brasileiro e sua evolução até o momento atual, é possível identificar diversas mudanças no contexto econômico, político, social e competitivo das organizações envolvidas (COSTA & VISCONTI, 2001; FALCONER, 1999; SILVA, 2010; TENÓRIO, 2005). Estas mudanças externas passam a impulsionar mudanças internas para adaptação e sobrevivência das OTS. Aspectos como a mudança de legislações, aumento do número de OTS, mudança de prioridades das fontes de financiamento, exigência de selos de qualidade e atestados de capacidade técnica, bem como mudanças nos aspectos culturais do Brasil como um todo estão pressionando as OTS a se adaptarem. Juntam-se a estes fatores as questões internas que muitas organizações vivenciam, como a renovação de lideranças, a mudança de perfil de seus colaboradores e voluntários e a necessidade de profissionalização.

É neste contexto que se propõe o estudo aprofundado de duas organizações que passam por este momento e estão em processo de transformação para se adaptar aos desafios impostos por esta nova realidade e conquistar a sustentabilidade financeira.

3. METODOLOGIA

De acordo com esta perspectiva, considerou-se o estudo de caso uma abordagem metodológica qualitativa que permite analisar com intensidade e profundidade diversos aspectos de um fenômeno, de um problema e de uma situação real. Assim, como referiu Stake (2005: 443), o estudo de caso consiste no "estudo da particularidade e da complexidade de um

caso singular para chegar a compreender a sua complexidade”.

A abordagem qualitativa facilita apresentar a complexidade de problemas e hipóteses e é utilizada para discutir em profundidade as características e o significado do contexto em que encontra o objeto de pesquisa. No estudo qualitativo, “[...] o pesquisador (a) deve ser alguém que tenta interpretar a realidade dentro de uma visão complexa, holística e sistêmica [...]” (OLIVEIRA, 2007: 60).

Uma tipologia foi proposta por Stake (2005), que integra e distingue três tipos de estudos de caso: o estudo de caso intrínseco, quando o investigador pretende estudar uma situação específica na sua particularidade e complexidade, pois o interesse do investigador é compreender melhor um dado caso; o estudo de caso instrumental, quando o investigador utiliza o estudo do caso para aprofundar e compreender melhor um tema que é o objeto de estudo ou para entender melhor fenômenos externos; o estudo de caso coletivo, quando o investigador utiliza vários casos para, através da sua comparação, conseguir um conhecimento mais profundo sobre um fenômeno ou uma situação real.

Neste trabalho, serão utilizados os casos de duas instituições para se analisar o fenômeno de transformações organizacionais em OTS, com o intuito de compreender melhor este fenômeno, conforme propôs Stake (2005). Porém, é importante destacar que, de acordo com Yin (2005), os estudos de caso são apenas generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos, pois não constituem um processo de amostragem.

Como fonte de dados destes estudos de caso, utilizou-se pesquisa em documentos das instituições, como fase preliminar, objetivando abarcar o maior número de dados possíveis das instituições e entrevistas com seus dirigentes. Dessa forma, foram entrevistados os dois principais dirigentes do Laboridade e o vice-presidente e o responsável por uma área do Invar. Yin (2005) afirmou que informações documentais são relevantes no estudo de caso para corroborar e valorizar as evidências decorrentes de outras fontes. Ele defendeu também que entrevistas constituem uma das mais importantes formas de coleta de dados qualitativos. Vale ressaltar que a entrevista foi coletiva, ou seja, os quatro entrevistados foram abordados em

uma sala ao mesmo tempo, em tom de conversa. Optou-se por esse tipo de entrevista por causa da parceria existente entre as duas OTS. Vale lembrar que as mesmas se aliaram para poder superar o mesmo problema – a busca pela sustentabilidade financeira.

Para a análise das informações, foi utilizada a abordagem contextualista proposta por Pettigrew (2007) e Fischer (2002b), seguindo os passos de avaliação dos aspectos do **contexto** da mudança – **por que**, o **conteúdo** da mudança – **o quê**, e o **processo** da mudança – **como**.

A pesquisa é baseada na visão construtivista, conforme propôs Stake (2005), método dedutivo no nível de análise organizacional, sendo motivado pelo seguinte problema: quais as mudanças organizacionais estão sendo promovidas pelas OTS na busca pela sustentabilidade?

4. ANÁLISE DOS ESTUDOS DE CASO

Foram realizados estudos de caso em duas OTS que iniciaram suas atividades de forma parecida e em período semelhante. Neste curto período de tempo, é interessante notar as diferenças nas trajetórias das OTS e os resultados do posicionamento das mesmas. Enquanto o Invar se baseou mais em contratos com a iniciativa pública e privada, o Laboridade buscou editais de órgãos governamentais. No entanto, as duas OTS recentemente firmaram parcerias, tentando superar o desafio da sustentabilidade financeira, conforme propôs Fischer (2002a).

A seguir, caracterizam-se as duas OTS, com o histórico das mesmas; posteriormente, analisam-se os dois casos quanto às mudanças e transformações organizacionais em busca da sustentabilidade.

4.1 Os casos estudados

Nesta subseção, descrevem-se as duas OTS estudadas: o Invar e o Laboridade. As descrições se darão em termos do histórico das organizações, da missão, da constituição jurídica e das principais atividades desenvolvidas.

4.1.1 O Invar

O Invar é um estabelecimento isolado de ensino, mantido pela sociedade civil e particular, pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, com sede e foro na cidade de São Paulo, podendo atuar em todo o território nacional. Foi fundado em 2004 por cinco acadêmicos de diversas áreas do conhecimento, dos quais hoje somente dois permanecem em sua direção. Apenas seis meses após, a fundação alterou seu *status* jurídico para “instituto” com a finalidade de aumentar a abrangência de sua atuação. O Invar trabalha na promoção de bases de implantação de universidades corporativas, com foco na qualidade e na sustentabilidade dos cursos promovidos pela organização. Seu objetivo é incentivar o ensino, a pesquisa e a tecnologia, oferecendo consultoria às comunidades empresariais, acadêmicas e à sociedade de modo geral, desenvolvendo ferramentas educacionais e viabilizando os projetos e programas elaborados pela equipe de educadores.

O instituto atua em diversas modalidades do ensino, desde o ensino fundamental e médio, passando pelo ensino profissionalizante, pela educação de jovens e adultos, até o superior (graduação e pós-graduação), por meio de programas de formação para docentes, qualificação básica para educação de jovens, adultos e idosos, bem como atividades de pesquisa e projetos de extensão. Um de seus primeiros grandes projetos foi a criação da Faculdade Corporativa Portugal Telecom, em 2005, na cidade de São Paulo. Neste momento, a prioridade do instituto era ser conhecido e reconhecido por seu trabalho, tendo menor preocupação com questões financeiras.

No ano de 2008, o fundador e presidente do instituto mudou-se para Brasília e assumiu um cargo no governo federal como consultor especializado em educação de jovens e adultos, dirigindo a coordenação de três estados da região Nordeste do Brasil na Secretaria da Diversidade e Alfabetização do Ministério da Educação. O vice-presidente assumiu a presidência e o instituto passou por um momento de instabilidade devido às dificuldades econômicas e de gestão, pois o vice-presidente não tinha dedicação exclusiva à instituição, dividindo seu tempo com as atividades de gerência de educação continuada de um hospital em São Paulo.

A principal atividade do instituto é o Programa “Brasil Alfabetizado”. O instituto presta consultoria

às cidades que recebem verba do governo federal, mas têm dificuldades em gerenciar os recursos de maneira adequada. Em 2011, com a entrada da Presidente Dilma, o Programa “Brasil Alfabetizado” foi interrompido por seis meses, causando dificuldades na captação de projetos.

As atividades do instituto nos últimos anos estão se concentrando no Estado de Alagoas, nos municípios de Penedo e Palmeira dos Índios. No primeiro, a unidade funciona desde o ano de 2009 e, no segundo, a unidade entrou em funcionamento no ano de 2011, com o objetivo de promover as ações com maior qualidade e rapidez, pois o Invar desenvolve as formações iniciais para os alfabetizadores e coordenadores do Programa “Brasil Alfabetizado” em mais de 50 municípios daquele estado desde os programas de 2009.

Outro programa que está ganhando importância para o sustento do instituto, este localizado por enquanto somente na cidade de São Paulo, é o “Jovem Aprendiz”, que permite parcerias com várias empresas do setor da construção civil, indústria do ramo de eletrônicos e hospitais. Atualmente, a organização está também entrando em um novo segmento, na área da saúde, através do atendimento clínico em psicologia na sede de São Paulo a preços acessíveis. Também criou uma nova parceria com outras OTS para oferecer terapia em grupo.

O instituto está sempre buscando novas parcerias com o propósito de abranger as múltiplas áreas que influenciam a formação do ser humano. Dentre essas, destaca-se a parceria com o Laboridade, que o Invar acolheu para que o instituto pudesse diversificar suas atividades de atuação. O próximo passo do instituto é modificar seu *status* para “organização social” e ampliar ainda mais sua abrangência.

4.1.2 O Laboridade

Criado em 1999 por quatro profissionais que atuavam de forma individual e voluntária com o envelhecimento, objetivando promover a cidadania dos vários segmentos etários com ênfase no segmento idoso, eles decidiram se unir e criar uma ONG em 1999, orientados pelo Instituto Polis. Em 2002, modificaram sua constituição jurídica para “instituto”, ampliando a possibilidade de atividades desenvolvidas pela organização.

Atualmente, contam com dois dos quatro sócios iniciais, que são os responsáveis pela captação de recursos, principalmente através de editais e projetos públicos, e, em alguns casos, quando não têm apoio, os próprios sócios arcam com os custos. Os sócios são funcionários de empresa privada, com vínculo celetista, mas gostariam de poder dedicar-se integralmente ao instituto.

O Instituto Laboridade atua na Grande São Paulo, onde possui uma rede de contatos de voluntários e parceiros. Quando um projeto público é aprovado, contratam consultores parceiros e colaboradores para desenvolvê-lo, e remuneram de acordo com o orçamento do projeto. Fizeram parte das discussões sobre os direitos dos idosos, como o Estatuto do Idoso, formalizado em 2005 pelo governo do Presidente Lula. Em 2007, o Instituto Laboridade foi selecionado para gerir um centro de referência de cidadania do idoso com sede na zona leste de São Paulo, onde acontecem vários fóruns a cada semestre.

No ano de 2011, criaram fóruns de discussão em 22 pontos do Município de São Paulo, formando conselheiros e discutindo temas pertinentes. Atualmente, existem apenas 12 pontos ativos, que contam com líderes voluntários, pois este é um projeto próprio do instituto e não possui patrocinadores. Os dirigentes afirmam que há muita dificuldade para captar recursos do poder público, pois há uma série de conflitos e interesses políticos. Além disso, como defendem uma metodologia e uma ideologia de trabalho, muitas vezes os interesses entre o instituto e o contratante não são congruentes. Eles enfrentam também dificuldades de lidar com o governo municipal, principalmente devido ao fechamento dos canais com a população da última gestão.

Quando estavam prestes a desistir do instituto, devido à perda do espaço onde ficava a sede da organização, foi feita a parceria com o Invar, que, além de oferecer um espaço físico para acolher o Laboridade, também desenvolveu uma atividade de consultoria e ajuda na obtenção de novos projetos e editais, através do uso das tecnologias sociais. Atualmente, estão trabalhando com um projeto de conscientização e prevenção de DST e Aids.

4.2 As transformações organizacionais e os casos estudados

Esta subseção dedica-se a analisar as transformações organizacionais ocorridas nos dois casos, conforme os dados levantados. A análise se constrói em termos do contexto, do conteúdo e dos processos de transformação.

Considerando-se o contexto em que as transformações estão ocorrendo nos dois institutos, percebe-se que os aspectos políticos e a figura do Estado são os principais fatores externos influenciadores da atuação do Invar e do Laboridade. Tal situação ficou evidenciada quando ocorreu a mudança na presidência do governo federal, na transição do Presidente Lula para a Presidenta Dilma, tendo em vista que o Programa “Brasil Alfabetizado” foi suspenso, o que se tornou uma ameaça grave para a atuação do Invar. Situação semelhante também se desenrolou com o Laboridade na esfera municipal, quando o instituto perdeu apoio do governo municipal nos fóruns de discussões implantados na cidade de São Paulo.

No âmbito interno, um fator impactante é que, em ambas as instituições, ocorreram mudanças no corpo dirigente, as duas OTS começaram com cinco fundadores (Invar) e quatro (Laboridade), porém, hoje, somente dois continuam. Em ambos os casos, os fundadores saíram para buscar outros objetivos pessoais. Além disso, as duas OTS mudaram suas fundações jurídicas para se adequar às demandas exigidas pelos financiadores. Em um cenário futuro, as duas OTS já vislumbram a possibilidade de uma nova mudança, objetivando acessar outras fontes de recursos.

Assim, existe uma busca por diversificação das fontes de financiamento. Os dois institutos estão procurando novas formas de captar recursos, justamente para se precaverem da variável política, considerada uma “faca de dois gumes”, que ora se apresenta como salvação, ora se manifesta como principal ameaça à atuação dos institutos. Nessa perspectiva, evidenciam-se as parcerias intersetoriais propostas por Fischer (2002a). Tais parcerias já são ensaiadas, principalmente, pelo Invar, que detém maior *expertise* de gestão – exemplos são a Faculdade

Corporativa Portugal Telecom e o Programa "Jovem Aprendiz". Enquanto isto, o Laboridade se associou ao Invar na busca de adquirir competências para promover alianças que lhe garantam condições de sobrevivência.

Ainda no contexto delineado, um fato interessante que acontece nas duas organizações é a busca por diversificação do foco de atuação. Porém, tal diversificação se dá muito mais pela busca de recursos financeiros do que por um planejamento estruturado. Ou seja, as OTS tendem a atuar em determinados segmentos caso sejam mais propícios à captação de recursos, haja vista que o Invar está começando a atuar com psicologia clínica e o Laboridade, com a conscientização e prevenção de DST e Aids. Estas duas direções destoam totalmente da vocação das duas instituições e podem gerar riscos futuros para ambas as organizações. Tal situação de falta de foco foi destacada na revisão de literatura por diversos autores (DESS, 1998; RYAN, 1999; YOFFE, 2003; SALAMON, 2004; TUDE & RODRIGUES, 2008).

Por fim, conforme apontou Falconer (1999b) e ficou evidenciado na coleta dos dados, o contexto externo impõe mais um desafio crucial para as OTS alcançarem a sustentabilidade financeira, que é a elevada concorrência, que muitas vezes não é enxergada ou não é aceita. Situação clara para as duas OTS, pois o Invar concorre com outras OTS e outras instituições de educação, de maneira semelhante ao Laboridade. Assim, como destacado na entrevista de um dos dirigentes do Laboridade, muitas instituições que não possuem caráter social se fazem passar por tal e atendem aos idosos de São Paulo, o que restringe as condições do Laboridade. Nesse sentido, as duas OTS buscam constantemente certificações que garantam as instituições como prestadoras de serviço qualificadas para desempenhar as atividades a que se propõem. Vale ressaltar que essas certificações são cada vez mais exigidas pelos financiadores.

Observando-se, agora, o conteúdo das transformações, percebe-se que ele é o reflexo de como as organizações enxergam as mudanças. Nos dois casos, as transformações são pensadas de forma reativa. Tal postura é contrária ao pensamento estratégico e articulado de mudanças que Fischer (2002b) propôs.

Dessa forma, as duas OTS estão buscando, principalmente no Laboridade, um perfil de profissionalização do colaborador. Além disso, as duas OTS buscam projetos que se diferenciem em termos de captação de recursos, porém a variável política ainda parece ser o principal norteador das captações realizadas. Por fim, o Laboridade possui um agravante, que é a falta de um rumo. Como a OTS esteve perto de encerrar suas atividades, os seus dirigentes ainda buscam uma direção para continuar com suas ações. Ficou claro, portanto, que o Invar foi quem deu o folego para que a instituição continuasse atuando.

No entanto, ao mesmo tempo que as OTS adotam o discurso de profissionalização defendido por Falconer (1999) e Tenório (2005), elas esbarram em barreiras de seu contexto interno. Dos quatro dirigentes das duas OTS, apenas um possui dedicação integral ao instituto, o presidente do Invar. Os outros três principais fundadores são funcionários celetistas de outras organizações, porém demonstraram interesse em se dedicar exclusivamente às OTS.

Por fim, analisando-se os processos de transformação, observa-se que eles são um reflexo de como as OTS enxergam o contexto e como pensam as transformações. Dessa forma, não poderia ser diferente: em ambos os casos, os processos ocorrem de forma reativa. Se o contexto exigir, as OTS precisam "correr atrás", pois não há um processo de planejamento do futuro das OTS. Avaliando-se a questão sob a perspectiva do modelo do Pettigrew (2007), identifica-se que, não sabendo o **porquê** das transformações, não há muito que fazer quanto ao **quê** e ao **como**.

Quanto à busca pela sustentabilidade financeira, percebe-se que as OTS ainda possuem um longo caminho a percorrer, pois a competência de captação e utilização dos recursos argumentada por Falconer (1999) ainda está longe de se fazer presente nas duas instituições. O que se percebe é que o Invar possui uma maior competência de gestão, calcada basicamente em seu presidente, por intermédio de seus contatos políticos e profissionais, enquanto o Laboridade encontra-se em um processo de aprendizagem, buscando absorver práticas de gestão que possam ajudar a OTS a caminhar para a sustentabilidade financeira.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As duas organizações estudadas foram impactadas pelas mudanças no contexto externo. Percebe-se que não houve um planejamento estratégico alinhado com uma análise das mudanças desse contexto. As organizações atuam de forma reativa ao contexto, moldando sua atuação após as mudanças estarem consolidadas e afetarem diretamente o modo de funcionamento das organizações.

Atualmente, há uma clara falta de planejamento sobre ações futuras. Mesmo que, aparentemente, as pessoas das organizações tenham percebido que as mudanças externas exigem que elas se atualizem internamente, ainda há certo "saudosismo" em relação ao passado e reclamações sobre a falta de apoio, principalmente por parte do Estado. Presas a uma forma já ultrapassada de obtenção de fundos, a doação direta de recursos, as OTS enxergam a necessidade de mudanças, mas seu maior desafio é não saber como realizá-las. Ao mesmo tempo, as organizações ainda não estão preparadas para as transformações que possam trazer a sustentabilidade, mesmo estas se mostrando cada vez mais urgentes para a própria sobrevivência das duas OTS.

Na urgência de resolver graves problemas sociais e de conseguir acessar as fontes de recursos, as OTS muitas vezes buscam abranger diversas áreas. Na tentativa de se encaixar em todas as maneiras de se obterem os recursos de que precisam (editais), acabam perdendo o "foco", e isto dificulta ainda mais a elaboração de um planejamento futuro consistente. Além disso, as OTS costumam não enxergar com clareza seus *stakeholders*, não observando os outros setores como concorrentes nem seus assistidos como clientes, o que pode dificultar o planejamento das ações.

A solução em curto prazo encontrada por algumas OTS, como as estudadas aqui, foi a união/parceria. A organização de uma rede no terceiro setor vem sendo observada como uma tendência que está sendo bem-sucedida. Isso as liberta da forte dependência de doações e repasses de recursos, principalmente na figura do Estado, o que marcou o campo em épocas anteriores. No entanto, ressalta-se a necessidade de desenvolver uma competência de gestão para que esta metodologia obtenha sucesso.

Percebe-se uma clara distinção na posição das duas organizações diante das mudanças promovidas em busca da sustentabilidade financeira. Uma, o Invar, tem uma consciência maior do processo de mudanças e possui mais maturidade em sua gestão, buscando uma articulação de ações mais consistente para enfrentá-las, o que revela um estágio mais avançado, embora, ainda assim, tenha forte dependência do líder e de sua rede de contatos, fato que mostra que um planejamento para o futuro é essencial. A outra, o Laboridade, encontra-se em momento de transição em que **o quê** e **como** aparecem como incógnita para os seus gestores dentro do processo de mudança.

Este artigo referiu-se à análise de apenas duas organizações, não podendo ser generalizada para outras organizações correlatas. Sugere-se que estudos futuros sejam realizados em outras OTS para que se possam identificar tendências no setor. Outra sugestão é que sejam implementados estudos envolvendo os colaboradores e demais partes interessadas das organizações para que se possa realizar uma análise mais aprofundada das transformações organizacionais.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Antônio Carlos C. de. *Terceiro setor: história e gestão de organizações*. São Paulo: Summus, 2006.

BRASIL. *Lei n. 91, de 28 de agosto de 1935*. Determina regras pelas quais são as sociedades declaradas de utilidade públicas. Rio de Janeiro: DOU, 1935. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1930-1949/L0091.htm>. Acesso em: 18 de agosto de 2012.

_____. *Lei n. 3.577, de 4 de julho de 1959*. Isenta da taxa de contribuição de previdência dos Institutos e Caixas de Aposentadoria e Pensões as entidades de fins filantrópicos reconhecidas de utilidade pública, cujos membros de suas diretorias não percebem remuneração. Rio de Janeiro: DOU, 1959. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/l3577.htm>. Acesso em: 18 de agosto de 2012.

_____. *Lei n. 9.790, de 23 de março de 1999*. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. Brasília: DOU, 1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19790.htm>. Acesso em: 19 de agosto de 2012.

COSTA, Cláudia Soares & VISCONTI, Gabriel Rangel. *Terceiro setor e desenvolvimento social*. Brasília: BNDES, 2001.

DEES, J. Gregory. Enterprising nonprofits. *Harvard Business Review*, v. 76, n. 1, p. 55-67, January/February, 1998.

FALCONER, Andres Pablo. *A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu capital de gestão*. 1999. 164p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo: PPGA/USP.

FISCHER, Rosa Maria. Mudança e transformação organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (coord.).

As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002a. p. 147-164.

_____. *O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor*. São Paulo: Gente, 2002b.

FISCHER, Rosa Maria & FALCONER, Andres Pablo. Desafios da parceria governo e terceiro setor. *RAUSP – Revista de Administração*, v. 36, n. 1, p. 12-19, São Paulo, janeiro/março, 1998.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme & FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed. 12. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007. p. 15-27.

FOSTER, William & JEFFREY, Bradach. Should nonprofits seek profits? *Harvard Business Review*, v. 83, p. 92-100, February, 2005.

HUDSON, Mike. *Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita*. São Paulo: Makron Books, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. *As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil – 2005*. Rio de Janeiro: IBGE, 2008. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/2005/default.shtm>>.

LANDIM, Leilah. *A invenção das ONGs: do serviço invisível à profissão sem nome*. 1993. 239p. Tese (Doutorado em Antropologia Social) – Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: PPGAS/UFRJ.

MOHRMAN, Susan Albers & MOHRMAN Jr., Allan M. The environment as an agent of change. In: MOHRMAN JR., Allan M.; MOHRMAN, Susan Albers; LEDFORD JR., Gerald E.; CUMMINGS, Thomas G. & LAWLER III, Edward E. *Large-scale organizational change*. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1991.

OLIVEIRA, Maria Marly de. *Como fazer pesquisa qualitativa*. Petrópolis: Vozes, 2007.

REFERÊNCIAS

- PEDROSA, Antonio Celso G. *Competência gerencial no terceiro setor: organizações não governamentais da cidade de Fortaleza-Ceará*. 2008. 170p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Federal do Ceará. Fortaleza: UFC.
- PETTIGREW, Andrew M. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, Maria Tereza Leme & FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed. 12. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007. p. 145-153.
- PHILLIPS, Susan & HEBB, Tessa. Financing the third sector: introduction. *Policy and Society*, v. 29, n. 3, p. 181-187, August, 2010.
- PORTER, Michael E. & KRAMER, Mark. Philanthropy's new agenda: creating value. *Harvard Business Review*, v. 77, n. 6, p. 121-130, November/December, 1999.
- RYAN, William P. The new landscape for nonprofits. *Harvard Business Review*, v. 77, n. 1, p. 127-136, January/February, 1999.
- SALAMON, Lester M. Putting the civil society sector on the economic map of the world. *Annals of Public and Cooperative Economics*, v. 81, n. 2, p. 167-210, June, 2010.
- _____. Terceiro setor enfrenta diversas ameaças. Publicado originalmente no jornal *The Chronicle of Philanthropy*, 2004. Disponível em: <<http://www.gife.org.br/artigo-terceiro-setor-enfrenta-diversas-ameacas-11013.asp>>. Acesso em: 19 de agosto de 2012.
- SCHEIN, Edgar H. Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, v. 25, n. 2, p. 3-16, Winter, 1984.
- SEQUEIRA, Sandra Villela. *Intraempreendedorismo e organizações não governamentais: prática e discurso*. 2005. 267p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: Eaes/FGV.
- SILVA, Carlos Eduardo G. Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. *Revista de Administração Pública*, v. 44, n. 6, p. 1.301-1.325, Rio de Janeiro, novembro/dezembro, 2010.
- STAKE, Robert E. Qualitative case studies. In: DENZIN, Norman K. & LINCOLN, Yvonna S. (eds.). *The sage handbook of qualitative research*. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2005. p. 433-466.
- TENÓRIO, Fernando Guilherme. *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais*. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- TUDE, João Martins & RODRIGUES, Grace Kelly Marques. Empreendimentos de geração de recursos em ONGs: uma análise sobre seus efeitos na sustentabilidade de ONGs baianas. In: XXXII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2008.
- WEERAWARDENA, Jay; McDONALD, Robert E. & MORT, Gillian Sullivan. Sustainability of nonprofit organizations: an empirical investigation. *Journal of World Business*, v. 45, n. 4, p. 346-356, October, 2010.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- YOFFE, Daniel. Captação de recursos no campo social. In: VOLTOLINI, Ricardo (org.). *Terceiro setor: planejamento e gestão*. São Paulo: Senac, 2003.