

UM ESTUDO DE CASO SOBRE ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL NO TERCEIRO SETOR

AUTORES

FERNANDA CRUZ FIGUEIREDO

fernanda_fig@ymail.com

MARTINHO ISNARD RIBEIRO DE ALMEIDA

Universidade de São Paulo

martinho@usp.br

Resumo

O objetivo do presente trabalho é analisar empiricamente como se dá a análise ambiental em uma organização do Terceiro Setor e, com base no modelo de segmentação ambiental de Almeida (2009) e na literatura disponível sobre o assunto, propor um conjunto de variáveis que poderiam ser mais relevantes na análise do ambiente dessas organizações. Trata-se de um estudo qualitativo, exploratório, cujo meio de investigação é o estudo de caso, envolvendo investigação documental e entrevistas com atores-chave da organização e com um consultor externo que coordenou o trabalho de reestruturação e elaboração do planejamento estratégico. O caso estudado foi a Associação Feminina de Estudos Sociais e Universitários (AFESU), organização que promove cursos profissionalizantes visando à formação integral de pessoas de baixa renda. Entre as conclusões do estudo está a importância das variáveis relacionadas ao ambiente interno, novidade trazida pelo modelo de Almeida (2009), já que se trata de organizações orientadas especialmente por valores e que trabalham essencialmente com mão-de-obra voluntária.

Palavras chave: Análise de ambiente organizacional, Planejamento Estratégico, organizações sem fins lucrativos.

Abstract

The aim of this article is to empirically evaluate the environmental analysis of a Third Sector institution and to propose a set of variables thought to be more relevant to such matter, applying the Almeida model of environmental segmentation (2009) and other literature resources regarding the subject as a reference. It is an exploratory and qualitative essay, using a case study as the research method. It comprises documental investigation, interviews with the company's CEOs and a foreign consultant who coordinated the restructuring and set-up of the strategic planning of the company. The AFESU (Associação Feminina de Estudos Sociais e Universitários, Women's Association of Social and Academic Studies) was the case studied. AFESU is an organization that promotes vocational courses whose main purpose is to provide full training for low income people. The variables regarding the internal environment, an innovation brought by the Almeida model (2009), played a significant role in such company, whose essential labour force is voluntary work and is specially concerned with human values.

Key words: Organizational environment analysis, strategic planning, non-profit organizations.

Introdução

O Terceiro Setor ganha forças à medida que o Estado vai reduzindo sua atuação, primeiramente através de privatizações e, depois, através de parcerias com a sociedade civil. O Estado, criticado por prestar os serviços públicos de maneira ineficiente, passa a terceirizar certos serviços que eram prestados até então de forma exclusiva pelo governo.

Pela novidade do tema de gestão aplicada ao Terceiro Setor, essas organizações têm buscado melhorar sua profissionalização a partir da aplicação de ferramentas administrativas construídas a partir da realidade do mundo empresarial.

O aumento da complexidade e o desafio da sustentabilidade, especialmente porque sobrevivem de subsídios públicos ou privados e por isso são obrigadas a prestar contas de seus resultados, aumentam a exigência dessas ONG's pela profissionalização.

O ponto de partida para adaptação daquelas ferramentas deve ser uma análise das peculiaridades essenciais dessas organizações, com base no que as diferencia das empresas para as quais elas foram inicialmente concebidas. Entre essas peculiaridades, destaca-se o papel central da missão sua como motivação inicial e resultado final.

Para Teixeira (2004), antes de incorporar a lógica e os fundamentos teóricos da Administração tradicional a essas organizações, é necessário discutir contornos da problemática de sua gestão, de maneira que se decida pela elaboração de estudos que considerem a especificidade e as peculiaridades do fenômeno em questão, criando-se fundamentos teóricos mais adequados às características do terceiro setor.

Uma das ferramentas administrativas que vem sendo utilizada cada vez mais por organizações do Terceiro Setor em direção à profissionalização é o planejamento estratégico. Uma das etapas que compõem a fase de diagnóstico do planejamento consiste na análise do ambiente organizacional. Por ambiente entende-se tudo aquilo que está fora da organização, mas exerce influência sobre ela (Martinho, 2009). A partir da análise ambiental, a organização é capaz de antecipar-se a oportunidades e ameaças.

O levantamento das variáveis ambientais a serem analisadas no processo de planejamento estratégico e que devem ser alvo de monitoramento para garantir a eficácia dessas organizações, também deve considerar as peculiaridades do Terceiro Setor.

Para Hudson (1999), devem ser criadas estratégias especiais para o Terceiro Setor, porque as organizações precisam reagir a mudanças mais rápidas em seu ambiente e necessitam de meios mais explícitos para estabelecer novos objetivos e captar recursos; além disso, precisam mostrar aos financiadores o que será feito com seu dinheiro.

Objetivo e Métodos:

O presente artigo pretende propor um conjunto de variáveis relevantes para análise do ambiente organizacional que atenda às peculiaridades de organizações do Terceiro Setor. Propõe-se uma investigação da literatura sobre o tema da análise ambiental, a fim de confrontá-la com a realidade de uma organização sem fins lucrativos, que nesse caso, será representada pela AFESU.

O método de pesquisa utilizado neste trabalho é de caráter exploratório, pois, tenta investigar caminhos em que não se sabe exatamente que resultados podem ser esperados. Sua execução compreendeu duas etapas. A primeira consiste na revisão bibliográfica da literatura sobre análise ambiental a fim de propor, de acordo com o modelo de segmentação ambiental de Almeida (2009) e da concepção de Salamon (2003) a respeito dos principais desafios do Terceiro Setor, um conjunto de variáveis que sejam relevantes para elaboração do planejamento estratégico e monitoramento ambiental de organizações do Terceiro Setor. Afirma Hair Jr. (2005, p. 84) que “uma completa revisão da literatura pode ser muito vantajosa para uma melhor compreensão de

uma questão.” Complementa Martins (2007, p. 54) que a pesquisa bibliográfica “busca conhecer, analisar, e explicar contribuições sobre determinado assunto, tema ou problema”.

A segunda etapa compreende uma pesquisa qualitativa, tendo como estratégia o Estudo de Caso de Caráter Exploratório na Associação Feminina de Estudos Sociais e Universitários (AFESU). A pesquisa qualitativa, segundo Lakatos (2008, p.269), tem como premissa uma análise e interpretação dos aspectos mais profundos, uma vez que é possível descrever a complexidade do comportamento humano. Além disso, possibilita fornecer uma análise mais detalhada sobre as investigações uma vez que considera aspectos subjetivos como hábitos, atitudes e/ou tendências de comportamento etc.

Segundo Yin (2005, p.19) utilizar como estratégia de pesquisa o estudo de caso permanece, ainda nos dias de hoje, um dos mais desafiadores para o pesquisador. O autor define estudo de caso como:

“... o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e maturação de setores econômicos”. (2005, p. 20)

O procedimento para coleta de dados compreendeu entrevista com dirigentes da AFESU e com um consultor que participou diretamente na elaboração do planejamento estratégico da organização, além da análise do relatório final do trabalho da consultoria.

Análise ambiental:

A análise do ambiente organizacional passou a ser preocupação dos estudiosos de administração com o surgimento das Teorias Sistêmica e Contingencial, com Bertalanfy, Johnson, Kast, Chandler, Lawrence, Woodward e Rosenzweig, que priorizam a análise das inter-relações funcionais entre o ambiente e a organização. A partir desse momento, as organizações passam a considerar a influência do ambiente e a necessidade de atendê-lo para serem eficazes.

Até então, os estudos representados pela escola clássica e das relações humanas, estavam centrados na eficiência, seja pela preocupação por adotar métodos racionais e padronizados, como no caso da primeira, ou enfocando o ajustamento do trabalhador ao processo produtivo, como a segunda.

Para Drucker *apud* Cabral (2007), um dos críticos da lógica da eficiência:

“as ferramentas que moldamos para o interior das organizações foram todas penetradas pelo foco interno da administração. Transformaram-se em ferramentas usadas para capacitar a administração a ignorar o exterior. Pior ainda, são usadas para fazer a direção acreditar que pode manipular o que é exterior e direcioná-lo para as finalidades da organização”.

A introdução do ambiente traz à tona a maior preocupação pela eficácia no que se refere ao êxito do sistema como um todo, tanto internamente como no seu relacionamento externo. Para Marcovitch *apud* Almeida (2003), “*de nada adianta uma organização prestar um serviço eficientemente, se esse serviço não é relevante para a comunidade*”. A análise ambiental surgiu da compreensão de que as organizações humanas são sistemas abertos e recebem influência do ambiente onde estão inseridas.

Para Almeida (2009), a análise ambiental é a etapa mais importante do Planejamento estratégico, pois é nessa etapa que as entidades são levadas a alcançar a eficácia. Enquanto a análise dos aspectos internos visualiza o presente e medidas que só dependem da entidade, a análise do ambiente visualiza o futuro, e permite que a entidade possa preparar-se para aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças que se apresentam.

A análise do ambiente organizacional procura explicar os efeitos do ambiente futuro nas organizações. Dessa forma, o entendimento das transformações ambientais é uma peça chave para a realização de um bom Plano Estratégico, pois permite uma antecipação às oportunidades e ameaças do ambiente em constante alteração (Almeida, 2003).

Modelo de segmentação ambiental de Almeida

Quanto maior o conhecimento que tem do ambiente no qual está inserida, maior a capacidade de uma organização ou unidade de negócios de antecipar-se às demandas e oportunidades no seu ramo de negócios, bem como neutralizar futuras ameaças.

Kotler (1998) afirma que esse ambiente está composto por forças macroambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e atores microambientais importantes (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores), que afetam sua capacidade de ter lucro.

Almeida (2009), na construção de um modelo de segmentação ambiental, parte da comparação que pode ser feita entre o mundo empresarial e a natureza: as variáveis do ambiente organizacional influem na atividade de uma organização tal como as variáveis ambientais do mundo físico influenciam a natureza.

Para esse autor, dentro do processo para estruturar a análise ambiental, deve-se, inicialmente, entender seus vários segmentos, que têm características e formas de análise diferentes.

Conforme o quadro a seguir, o autor propõe a segmentação do ambiente em macroambiente clima, macroambiente solo, ambiente operacional e ambiente interno, destacando as características e métodos de análise de cada um.

Segmento ambiental	Variáveis ambientais	Características	Método de análise
Macroambiente Clima	São as variáveis decorrentes do poder político: inflação, crescimento do PIB, legislação	É difícil de ser previsto a curto prazo, mas podemos projetar uma tendência a longo prazo	Deve-se ouvir a opinião de <i>experts</i> e apostar em uma tendência política a longo prazo. Na análise, tem-se que traduzir os fatos políticos como eleição e aprovação de leis
Macroambiente Solo	São variáveis do futuro da população e crescimento por região, por faixa de renda e sexo.	As previsões são precisas e disponíveis em organismos como o IBGE	Deve-se usar estudos estatísticos, que normalmente estão disponíveis
Ambiente Operacional	São variáveis decorrentes das operações: concorrentes, fornecedores, clientes diretos	As previsões procuram identificar as relações operacionais no futuro, levando-se em conta a evolução tecnológica	O método de análise é o estudo de cenários, que se utilizam das tendências atuais para identificar o relacionamento operacional futuro
Ambiente Interno	São os valores e as aspirações das pessoas relevantes. No caso de empresas, pode-se segmentar entre proprietários e funcionários	Os valores e aspirações das pessoas difíceis de ser mudados. As empresas ou suas áreas normalmente agrupam pessoas com valores semelhantes	Para identificação dos valores de empresas ou de áreas, é utilizado o sistema de análise da cultura organizacional

Modelo de segmentação ambiental – Almeida, 2009

O Terceiro Setor

A utilização do termo Terceiro Setor para designar as entidades que não pertencem nem ao Estado, nem ao mercado, é relativamente recente. Historicamente, a expressão *Terceiro Setor* foi utilizada por pesquisadores norte-americanos na década de 70 e a partir da década de 80 pelos europeus (Regules, 2006).

No entanto, embora esse seja o início do uso da terminologia que identifica as organizações sem fins lucrativos como um setor à parte, são mais antigas as ações de caridade e filantropia, bem como o fenômeno do associativismo que motivaram a criação das organizações que o compõem.

Segundo Falconer (1999), a existência de um conjunto de organizações sem fins lucrativos, voltadas para o cumprimento de finalidades coletivas ou públicas, não é novidade. O novo está na sua caracterização como um setor único, diferenciado. Em verdade, essa denominação põe em evidência o papel econômico que este conjunto de organizações assume. Pelo menos teoricamente, estas organizações distinguem-se das entidades privadas inseridas no mercado por não objetivarem o lucro e por responderem, em alguma medida, às necessidades coletivas. E neste sentido, é preciso distinguir o que é coletivo do que é público.

Em termos conceituais, existe certa dificuldade na definição do Terceiro Setor, bem como na delimitação dos tipos de organizações que dele fazem parte. Os estudiosos deste fenômeno social apontam para uma certa provisoriedade na construção de seu significado. De acordo com Caccia Bavva (200):

“O TS é um conceito muito abrangente e difuso, que procura agrupar uma grande variedade de instituições da sociedade civil, que se constituem com objetivos e estratégias distintas e lhes atribui um propósito comum [...] A provisoriedade do conceito de TS não se deve somente à sua novidade. Ela é uma proposta de experimentação social, uma tentativa de trabalho conjunto que pretende reunir instituições muito diversas.”

Para Salamon *apud* Teixeira (2004), as organizações que compõem o Terceiro Setor apresentam simultaneamente as seguintes características: 1.) Estruturadas 2.) Privadas 3.) Não distribuidoras de lucros 4.) Autônomas 5.) Envolvem um grau significativo de participação voluntária (trabalho não-remunerado). Assim, poderiam ser inseridas no mesmo universo do Terceiro Setor associações beneficentes, museus, centros de pesquisa, clubes, etc..

A Associação Brasileira de ONG's, ABONG, no que diz respeito ao acesso dessas organizações a recursos públicos, defende uma legislação que reconheça as diferenças entre os diversos tipos de organizações existentes (entidades de assistência social, clubes recreativos, associações comerciais de produtores rurais, ONG's, institutos e fundações empresariais, universidades de hospitais privados) e estabeleça tratamentos específicos para essas organizações.

Peculiaridades ambientais do Terceiro Setor

Para Wrigth (2000), dois aspectos nos quais o ambiente das organizações sem fins lucrativos difere das organizações com fins lucrativos são suas fontes de receitas e a constituição e interesse de seu grupo de *stakeholders*.

Stakeholder é qualquer pessoa, grupo ou organização que merece atenção, recursos ou resultados da empresa ou é afetado pelo seu resultado. (Bryson, 1988). São diversas as pessoas e organizações que estão envolvidas de maneira direta nas atividades de uma organização do Terceiro Setor.

Bryson (2003), justificando a importância da análise de *stakeholders* nessas organizações, afirma: “Escolha qualquer problema público: desenvolvimento econômico, performance

educacional ruim, gestão dos recursos ambientais, crime, AIDS, aquecimento global, terrorismo – e fica claro que o “problema” afeta um grande número de pessoas, grupos e organizações.”

Bryson (1988) destaca ainda que a natureza do *accountabilty* está sendo alterada no setor público e Terceiro Setor e a as organizações sem fins lucrativos cada vez mais preocupam-se em prestar contas de seus resultados, tanto quanto de seus recursos. A análise de *stakeholders* força essas organizações colocar foco nos critérios que os *stakeholders* utilizam para julgar a *performance* da organização (Bryson, 1988,pg. 76)

Considerando que, de acordo com Almeida (2009), a eficácia de qualquer organização está em compreender e atender as necessidades do ambiente, cada um desses *stakeholders* deve ser considerado no momento da escolha das variáveis-chave para análise ambiental.

Outro parâmetro para a compreensão das peculiaridades do ambiente organizacional do Terceiro Setor pode ser o entendimento de quais são seus principais desafios, tal como propõe Salamon (2003):

- 1) legitimidade: conquistar o reconhecimento e aceitação pública e adquirir o meio de suporte legal exigido para operar;
- 2) sustentabilidade: fontes identificadoras de reconhecimento que possam prolongar o funcionamento das organizações;
- 3) efetividade: criar competência para cumprir importantes responsabilidades;
- 4) parceria: encontrar formas de cooperação com outras organizações do Terceiro Setor, o governo e as empresas privadas;
- 5) Justiça: de se manterem fiéis em suas missões enquanto sobrevivem como organizações e desenvolvem capacidade organizacional.

O caso AFESU

A Associação Feminina de Estudos Sociais e Universitários (AFESU) foi fundada 1963 por iniciativa de um grupo de mulheres que, sensíveis às necessidades dos moradores do Bairro Jardim Taboão, em São Paulo, investiram seu tempo e dinheiro na formação das moradoras do bairro.

Sua missão é “*Abrir novos caminhos através da valorização pessoal, da formação humana, cultural e profissional de excelência para a promoção social e a inclusão técnico-profissional de jovens do mundo do trabalho.*”

Sempre dando ênfase à formação profissional e integração da mulher ao mercado de trabalho, a AFESU nasceu com a preocupação em não assumir padrões assistencialistas – o “dar o peixe” –, mas características profissionais e profissionalizantes: o “ensinar a pescar”.

Atualmente, a AFESU possui 5 escolas de formação profissional com cursos técnicos e de capacitação profissional nas áreas de administração, hotelaria e saúde, além de cursos livres de informática, idiomas e de Assistente familiar.

Os macro-processos considerados de maior relevância são: Gestão de Cursos, Gestão de Cursos promovidos na Área Social, Processos de Captação de Recursos Pessoas Físicas, Processos de Captação de Recursos Pessoas Jurídicas, Processo de Captação de Alunos, Processo de Gestão de Voluntários, Processo de elaboração de orçamento, Processo de elaboração de Planejamento Estratégico, Estrutura organizacional

Análise do caso

Recentemente, a AFESU passou por uma intervenção organizacional, em que uma equipe de consultores externos fez uma revisão de seus processos e elaborou um planejamento estratégico.

Nas primeiras etapas do planejamento, a consultoria buscou fazer, juntamente com os principais gestores da organização, uma revisão da missão e da visão e um diagnóstico dos aspectos internos, a fim de identificar forças e fraquezas, e do ambiente, para identificar as principais oportunidades e ameaças.

A partir desse diagnóstico, a consultoria elaborou, também com a equipe de gestores, a matriz S.W.O.T da organização. As oportunidades identificadas pela consultoria foram: público - alvo grande; responsabilidade social das empresas vem crescendo; fontes diferenciadas a serem acionadas para a obtenção de recursos; tendência à terceirização das ações sociais dos governos; necessidades de mercado na área de serviços.

Com relação às ameaças do ambiente, foram identificadas as seguintes: riscos à sustentabilidade: redução de doadores e recursos financeiros; concorrência para recursos / alunos / voluntários; imagem pode ser afetada pelo desgaste das ONGs mal administradas ou geridas com fins políticos; cursos universitários de curta duração (desvalorização do curso técnico).

Pelo pouco tempo que se tinha para fazer um estudo mais aprofundado do ambiente, as oportunidades e ameaças foram levantadas a partir de uma troca de opiniões, de acordo com as percepções e experiências que os consultores e dirigentes da organização tinham a respeito do ambiente. Não houve, além disso, um estudo específico das peculiaridades ambientais de cada uma das escolas, que atuam em áreas e comunidades distintas.

No entanto, a partir de entrevistas feitas com os dirigentes da organização, verifica-se que está presente a análise ambiental, ainda que não de forma estruturada. Por meio dessa análise, tentam antecipar-se às possíveis ameaças e oportunidades.

No relatório final do trabalho da consultoria, verificou-se que há também diversas recomendações relacionadas a monitoramento ambiental.

a) Macro-ambiente clima

De acordo com o modelo de Almeida (2009), o macroambiente clima é composto pelas variáveis decorrentes do poder político, como, por exemplo, inflação, crescimento do PIB e legislação.

Para organizações do Terceiro Setor, variáveis econômicas como inflação e crescimento do PIB podem indicar retração/crescimento da economia e, conseqüentemente, futuras dificuldades e oportunidades de captar recursos junto a empresas e pessoas físicas.

Por ser um setor muito regulado, também se faz necessário o monitoramento contínuo de mudanças da legislação específica e das regras que regulamentam as atividades do setor.

Em entrevista com os dirigentes, percebe-se que, na análise ambiental, há uma ênfase nos aspectos legal e político. Portadora de uma série de títulos que garantem suas isenções fiscais e sua legitimidade ante a sociedade, a organização despense grande parte de seu esforço na prestação de contas ao governo e demais órgãos reguladores e tem uma grande preocupação em atualizar-se das mudanças legais e políticas para antecipar-se a possíveis ameaças.

Atualmente, as informações para análise do ambiente legal e político são coletadas junto a um escritório de advocacia terceirizado, que periodicamente envia boletins a seus clientes informando mudanças na legislação e possível impacto para o suas atividades.

Considerando que a legitimidade é um dos desafios desse tipo de organização, tal como propõe Salamon (2003), podem ser variáveis relevantes para o planejamento estratégico e monitoramento habitual de organizações do Terceiro Setor as **oportunidades de adquirir**

premiações e certificações, além do acompanhamento assíduo da **legislação que regula o Terceiro Setor e a área específica de atuação da organização (saúde, educação, assistência social)**. O acompanhamento de indicadores econômicos tais como **PIB e inflação** também podem sinalizar oportunidades e ameaças para a organização no sentido de captação de recursos.

b) Macroambiente solo:

O macroambiente solo é composto por variáveis relacionadas ao futuro da população, ou seja, do mercado potencial, e seu crescimento por região, por faixa de renda e sexo.

Considerando que as organizações do Terceiro Setor devem atender as demandas de dois tipos de público, os beneficiários de sua atividade-fim e aqueles que financiam suas atividades e esperam, com isso, um resultado, percebe-se que devem ser alvo de análise as características populacionais desses dois públicos.

No caso em questão, verificou-se que não houve por parte da organização, nem por ocasião da fundação de suas escolas, nem durante o processo de planejamento estratégico, uma análise das comunidades específicas onde atuam, a fim de avaliar se haveria interesse do público-alvo pelos cursos que são oferecidos. O que motivou o início da maior parte das iniciativas foi a conveniência de se receber um terreno como doação de algum voluntário ou colaborador dos trabalhos da organização.

Também a escolha das áreas de atuação das escolas não foi feita com base em pesquisas do mercado de trabalho, ou do interesse do público-alvo, mas com base na intuição, interesse ou senso comum das pessoas que as idealizaram essas escolas.

Uma das indicações da consultoria foi que se fizesse uma pesquisa de mercado de trabalho em cada área onde a organização atua - hotelaria, saúde e cursos voltados para primeiro-emprego - a fim de identificar quais os interesses e dificuldades de educação dos jovens e quais as lacunas de qualificação para o mercado profissional.

Com relação aos financiadores das atividades, identificou-se que, em sua maioria, são amigos dos próprios voluntários e funcionários, que por isso dão sua contribuição de forma discricionária. Nunca houve uma preocupação por explorar novas formas de captação de recursos de pessoas físicas.

Como sugestão, a equipe de consultores recomendou que se criassem áreas de Marketing e Desenvolvimento que explorassem também novas oportunidades de captar recursos com pessoas que estão fora do âmbito de relacionamento das pessoas que trabalham atualmente na organização.

A fim de compreender as necessidades do ambiente e ser eficaz no atendimento das demandas, tanto do público atendido quanto do público que financia suas atividades, vencendo assim o desafio da sustentabilidade proposto por Salamon (2003), é mister que essas organizações acompanhem as características relacionadas a **renda, escolaridade, idade e região** desses públicos, que podem sugerir a necessidade de mudanças estratégicas.

c) Ambiente operacional:

O ambiente operacional compreende todas as variáveis decorrentes das operações: concorrentes, fornecedores, clientes diretos.

No caso das organizações do Terceiro Setor, estas variáveis aplicam-se a todos os *stakeholders* diretamente relacionados à atividade-fim: governo, enquanto financiador e interessado no benefício social, empresas, que aportam recursos por razão de sua responsabilidade social e parceiros que dão toda espécie de apoio não-financeiro.

No caso da organização analisada, verificou-se que não há, de forma estruturada, uma análise do ambiente no que diz respeito às oportunidades de parcerias com governo e empresas nacionais e internacionais para captação de recursos.

Os dirigentes reconheceram que gastam mais tempo envolvidos atendendo demandas burocráticas do que em busca de parcerias ou oportunidades que favoreceriam diretamente a atividade-fim da organização.

Foi uma preocupação da equipe de consultores, durante o andamento do trabalho de elaboração do planejamento estratégico, inculcar nos funcionários e voluntários envolvidos, especialmente os que faziam parte da diretoria, a necessidade de priorizar a atividade-fim e a captação de recursos.

Sugeriu-se também a criação de uma área de Desenvolvimento que estivesse envolvida com captação de recursos junto a pessoas, empresas e governo, elaboração de projetos para participação de concorrências junto a instituições nacionais e internacionais e busca de novos convênios e parcerias.

Considerando que faz parte da missão da organização a profissionalização de jovens para inserção no mercado de trabalho, identificou-se também que não houve um estudo das necessidades do empresariado que se encontra no entorno da comunidade, potenciais parceiros e empregadores dos alunos formados. Essa análise permitiria avaliar até que ponto a formação dada está adequada às necessidades dos futuros empregadores.

Para vencer o desafio da parceria proposto por Salamon (2003), podem ser variáveis relevantes para o monitoramento ambiental de organizações do Terceiro Setor as **oportunidades de captação de recursos junto a empresas**, aproveitando a tendência de maior preocupação dessas pela responsabilidade social, **as oportunidades de parcerias institucionais** que possam beneficiar a atividade-fim, tais como, no exemplo do caso estudado, parcerias com hotéis, hospitais e escritórios e **oportunidades de levantamento de recursos e parcerias com o governo**.

d) Ambiente interno:

O ambiente interno é composto pelas variáveis relacionadas às aspirações das pessoas que compõem a organização.

Esse fator se mostra de grande importância para organizações voltadas para uma missão. Mais que pelo retorno financeiro, voluntários e funcionários são movidos por valores, ideais e identificação com a missão da organização.

Além disso, considerando o fato que essas organizações trabalham, em sua maioria, com mão-de-obra voluntária, é de extrema importância que o conhecimento de suas aspirações, suas expectativas, tanto no que diz respeito ao reconhecimento por seu trabalho, quanto no que diz respeito à satisfação que sentem em visualizar uma transformação social que é fruto de seu trabalho.

No caso estudado, um dos fatores considerados como fortaleza da organização é o corpo de voluntários bastante comprometido e constante, o que demonstra satisfação com o resultado do trabalho que realizam na organização.

Em entrevista com os dirigentes, verificou-se que há uma preocupação por conhecer as aspirações dos voluntários e atender suas expectativas, bem como por manifestar externamente o reconhecimento pelo seu trabalho para mantê-los motivados.

Vencendo o desafio da justiça, tal como proposto por Salamon (2003), permanecendo assim fiéis aos ideais e valores aos quais os voluntários e funcionários um dia aderiram, a organização pode garantir em parte a motivação e retenção dos profissionais que nela atuam. Por outro lado, é

importante que se monitore de alguma forma estruturada se as **aspirações** e **expectativas** das pessoas que trabalham na organização estão sendo atingidas.

Considerações finais

O principal objetivo deste trabalho foi propor um conjunto de variáveis que podem ser utilizadas para análise e monitoramento ambiental de organizações do Terceiro Setor, considerando suas peculiaridades. A AFESU surgiu como um exemplo por ser uma das organizações sem fins lucrativos que passa por um processo de profissionalização de sua gestão. Além disso, havia finalizado recentemente o processo de planejamento estratégico, cuja análise ambiental compõe uma das etapas desse processo.

As variáveis propostas consideraram algumas peculiaridades do setor, especificamente seus principais desafios: legitimidade, sustentabilidade, efetividade, parceria e justiça, tal como identificou Salamon (2003) e o modelo de segmentação ambiental de Almeida (2009).

O estudo de caso mostrou que esses desafios fazem parte também da realidade da organização analisada e algumas variáveis propostas já são monitoradas pela organização ou fizeram parte do escopo das recomendações do trabalho de consultoria realizado.

Uma constatação importante foi o grande impacto das variáveis relacionadas ao ambiente interno, visto que a organização estudada trabalha com a maior parte de sua mão-de-obra voluntária, e atribui a excelente capacidade de envolvimento dos voluntários à valorização que procura dar às pessoas e ao fato de procurar compreender e atender suas expectativas.

Outra constatação importante observada no caso estudado foi que, para vencer o desafio da legitimidade e para buscar a aceitação do público, essas organizações tendem a dar muita ênfase à obrigação que têm de prestação de contas e a priorizar o monitoramento das variáveis relacionadas à legislação e à política, no intuito de prever possíveis ameaças à perda de títulos públicos que garantem sua legitimidade.

Limitações e Futuras Pesquisas

As variáveis propostas ainda não foram aplicadas em uma organização sem fins lucrativos, o que poderá dimensionar com maior precisão suas limitações. A idéia de publicar tal proposta de variáveis vem ao encontro da busca por revisões e ajustes de imperfeições desta pesquisa por leitores especializados no assunto.

Algumas limitações parecem claras, entre elas a dificuldade de comparação com outras organizações do Terceiro Setor que, pela falta de profissionalização, não estão habituadas à prática de elaboração do planejamento estratégico e análise ambiental de maneira estruturada.

Para futuras pesquisas, propõe-se um levantamento quantitativo que questione uma amostra significativa de gestores dessas organizações para validação da relevância das variáveis propostas para outras organizações do setor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Martinho I. R. **Análise do Ambiente Organizacional: A peça chave para o desenvolvimento de um Planejamento Estratégico**. Anais do VI SEMEAD, 2003

ALMEIDA, Martinho I.R Manual de Planejamento Estratégico. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRYSON, John M. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations**. Long Range Planning, v. 21, n. 1, 1988

BRYSON, John M. **What To Do When Stakeholders Matter: A Guide to Stakeholder Identification and Analysis Techniques**. Trabalho apresentado na *London School of Economics and Political Science*, 10 Fevereiro 2003.

CABRAL, Eloisa H. S. **Terceiro Setor: Gestão e Controle Social**. Editora Atlas, 2007.

BAVA, Silvio C. **O Terceiro Setor e os Desafios do Estado de São Paulo para o Século XXI**. In: Cadernos Abong. ONGs Identidades e Desafios Atuais. São Paulo: Autores Associados, 2000.

DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: Princípios e Práticas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FALCONER, A. P. **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: USP, 1999. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – FEAC, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do Terceiro Setor**. São Paulo: Makron Books, 1999.

HAIR JUNIOR, Joseph F. et. al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. Atlas, 1998.

LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAKATOS, E M. e MARCONI, M. A. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTINS, G. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, G. A. **Estudo de Caso: Uma Estratégia de Pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

REGULES, Luis E. **Terceiro Setor: Regime jurídico das OSCIP`s**. Editora Método, 2006.

SALAMON, Lester. Entrevista – Revista Filantropia, Ano II, n. 8, set/out 2003.

SILVA FILHO, Francisco F. D. **A Busca por uma Modelagem Organizacional para o Terceiro Setor**. Trabalho apresentado na VI Conferência Regional de ISTR para a América Latina e para o Caribe, Salvador, 8-11 novembro de 2007.

TEIXEIRA, Rubens F. **Discutindo o Terceiro Setor sob o enfoque de concepções tradicionais e inovadoras de administração**. Trabalho publicado nos cadernos de pesquisas em Administração, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 1-15, janeiro-março de 2004

WRIGTH, Peter. **Administração estratégica: Conceitos**. Editora Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

