

**ÁREA: ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**

**TEMA: ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR**

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

**AUTORES**

**TOBIAS COUTINHO PARENTE**

Universidade de São Paulo  
tobiascoutinho@gmail.com

**GABRIELA PELEGRINI TISCOSKI**

Universidade de São Paulo  
gtiscoski@gmail.com

**TALITA ROSOLEN**

Universidade de São Paulo  
tatarosolen@gmail.com

**MATHEUS ROQUETTE FERRATO DA SILVA**

Universidade de São Paulo  
matheusrfs@gmail.com

**ANA CAROLINA ABREU DE CAMPOS**

Universidade de São Paulo  
carops@gmail.com

**RESUMO**

O presente artigo objetiva analisar as mudanças na cultura organizacional das organizações do terceiro setor (OTS) para atingir a sustentabilidade financeira, a partir da contextualização das OTS no Brasil e da apresentação do Estudo de Caso de duas organizações do terceiro setor, o INVAR (Instituto de Educação e Tecnologia Vale do Ribeira) e o Laboridade (Instituto de Estudos, Formação e Assessoria em Políticas Sociais do Envelhecimento). A pesquisa baseou-se na visão construtivista, conforme propõe Stake (2005) e no método dedutivo no nível de análise organizacional, sendo a análise elaborada com base em uma 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 ao novo contexto, mas ainda caminham de forma reativa as 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 não saber como realizá-las.

**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 (Institute of Education and Technology Vale do Ribeira) and Laboridade (Institute for Research, Training and Consulting in Social Policy on Aging). The research was based on the constructivist view, as proposed by Stake (2005) and the deductive method in the level of organizational, 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 towards the new context, but they still act in a reactive way of 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 not knowing how to perform them.

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

## 1. Introdução

As organizações do terceiro setor (OTS) estão ganhando destaque no cenário brasileiro e internacional. Ao mesmo tempo em que se desenvolvem, essas organizações têm que enfrentar novas demandas e desafios, operando em um cenário de maior complexidade, tendo que enfrentar dificuldades e conviver com situações as quais não estavam habituadas.

Esse cenário provoca vários dilemas, em especial o conflito causa versus profissionalismo. Conforme Landim (1993), essas organizações nasceram para servir e contribuir com movimentos sociais de camadas da população oprimidas, ou exploradas, ou excluídas, dentro de perspectivas de transformação social. Entretanto, Falconer (1999) e Tenório (2005), defendem 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, a inserção de temas como eficiência e eficácia é o principal desafio.

O contexto em que as OTS estão inseridas já esteve mais favorável. Os financiadores internacionais tendem a investir menos no Brasil, já que o foco agora está em países mais necessitados, como os do continente africano. Além disso, o Governo passa a restringir os recursos e a exigir garantias e certificações dessas instituições, dado os 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) propõe 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) aborda as questões de colaboração por intermédio de parcerias interorganizacionais como uma forma de superar os entraves que se colocam no caminho do desenvolvimento econômico-social. Porém adverte-se 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, p. 22).

Entre esses desafios, destaca-se a resistência às mudanças, as OTS podem desconfiar 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, entre outros fatores.

Diante desse cenário, objetiva-se identificar como as OTS estão promovendo estes ajustes organizacionais necessários à 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) - e sua (re)estruturação de auto-sustentação, 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 terceiro setor e de cultura e mudanças 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, são abordadas as bibliografias referentes ao terceiro setor e à cultura e mudança nas organizações. Primeiramente o terceiro setor e posteriormente cultura e mudanças nas organizações. O objetivo é que essas literaturas deem subsídios para os resultados encontrados nos estudos de caso analisados neste trabalho.

### 2.1. O Terceiro Setor

As entidades sem fins lucrativos no Brasil datam do final do século XIX, a Igreja Católica dominava o cenário com o apoio do Estado, o principal exemplo dessas organizações na época são as Santas Casas de Misericórdia. 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 período republicano, muitas mudanças aconteceram na relação entre Estado e igreja. Novas instituições começam a executar funções até então limitadas ao raio de atuação dos atores mais tradicionais, como também a modernização da sociedade, fruto da industrialização e da urbanização, suscitava o surgimento de novas e mais complexas necessidades sociais na população. Na década de 30, várias entidades da sociedade civil passaram a se formar, muitas das quais atreladas ao Estado (AS/GESEST, 2001).

Ainda conforme o relatório AS/GESET, o período do Estado Novo caracterizou-se por uma continuidade do processo de criação de organizações de finalidade pública. O campo passa a ser integrado por inúmeras entidades cuja representatividade não era mais tão bem definida. A nova realidade influenciou a elaboração de uma legislação específica para o conjunto de entidades não governamentais, sem fins lucrativos e de finalidade pública. Os princípios fundamentais das leis promulgadas vigoraram até recentemente, quando foi elaborada uma nova legislação para o segmento.

No contexto dos governos totalitários, surgem as organizações não governamentais (ONGs), a partir dos movimentos sociais de resistência à ditadura militar. Conforme Landim (1993), as organizações de assessoria ao movimento popular foram as primeiras a se identificarem como ONGs. Fischer e Falconer (1998) afirmam que as organizações que compõem o terceiro setor, em sua maioria, são 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. Dessa forma, para o bem ou para o mal, seguindo múltiplas tendências ideológicas, o terceiro setor no Brasil já nasceu com um componente de "politização" que, praticamente, substituiu o componente filantrópico do Setor.

Com a redemocratização, as ONGs passam 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 encoberta pelos movimentos sociais. Assim, as ONGs começam a mostrar a sua outra face produtiva e geradora de soluções no campo das necessidades e demandas sociais (PEDROSA, 2008). Haja vista, que com a aprovação da nova Constituição de 1988, no âmbito de um amplo processo de mobilização social, que, dentre outros, introduziu novos direitos socioeconômicos, expandiu direitos de cidadania política e estabeleceu princípios da descentralização na promoção das políticas sociais. Estes fatos criaram novas demandas e espaços de atuação institucional para as ONGs (AS/GESEST, 2001).

Sequeira (2005) destaca que, a partir dos anos 90, as ONGs começam 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 continuarem atuando e para concretizarem sua missão.

Pedrosa (2008) ressalta que é nessa época que a expressão ONG ganha maior visibilidade na cena pública brasileira. Concomitantemente, surge o chamado terceiro setor como portador de uma nova e grande promessa: a renovação do espaço público, o resgate da solidariedade e da cidadania, a humanização do capitalismo e, se possível a superação da pobreza, por intermédio de uma equidade em relação ao Estado e ao Mercado, os denominados, respectivamente, primeiro e segundo setor (FALCONER, 1999).

Entre os desafios postos, a falta de recurso financeiro surge como o principal. As instituições internacionais começam o redirecionamento dos recursos para países menos desenvolvidos ou envolvidos em graves conflitos, africanos e asiáticos e à 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 das organizações do terceiro setor. Ao mesmo tempo em que o espaço de atuação é ampliado, fruto das próprias demandas sociais da população, há um enxugamento das fontes de recursos. O estabelecimento de critérios mais rígidos de organização e demonstração de resultados evidenciou a necessidade de investimentos no aumento da profissionalização e da capacitação institucional, 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 (AS/GESEST, 2001).

Ainda conforme o relatório AS/GESET, nos meados dos anos 90, vê-se a entrada organizada do setor empresarial em programas e projetos sociais, com a adoção do discurso da cidadania empresarial e da responsabilidade social (FALCONER, 1999b). Especialmente através de suas fundações e institutos associados, representando a inserção da visão de mercado no terceiro setor e novas possibilidades de parcerias e de fontes de recursos para as instituições atuantes na área. O modo de atuação empresarial e também o novo marco legal para o setor introduz uma qualificação jurídica específica e novas formas de regulação para a interação com o Estado. Além disso, reforçaram a tendência de modernização e de aumento da profissionalização para as instituições integrantes do setor, que passaram a investir na aquisição de atributos que confirmam melhorias de qualidade, transparência de ação e resultados (inclusive auditorias externas), aumento da visibilidade e da credibilidade e identificação de novas estratégias de sustentabilidade e financiamentos.

No novo século, o desafio da perenidade continua a se apresentar fortemente, potencialidades e limites são discutidos por integrantes do setor e por acadêmicos das áreas. Diante das possibilidades apresentadas pelo novo marco legal, as organizações do terceiro setor se apresentam de formas variadas e parecem caminhar para as parcerias intersetoriais, alianças que envolvam os três setores se apresentam como alternativa de sobrevivência e aumento do potencial de atuação das organizações do terceiro setor. Conforme 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 alcançarem objetivos comuns e sustentáveis de desenvolvimento social.

James Austin, professor da *Harvard Business School* e pesquisador dos processos de colaboração entre organizações, destaca em seu livro *The Collaboration Challenge* com uma afirmação pontual “o século XXI será a era das alianças” (FISCHER, 2002a). No entanto, como pontua 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, conselhos administrativos de organizações do terceiro setor são exemplos de percalços que se apresentaram a essas experiências.

Somando-se a isso, tem-se a compreensão da sociedade brasileira quanto ao papel das instituições do terceiro, onde a ação ilícita de poucos sugere uma cultura de desconfiança da sociedade quanto aos objetivos de determinadas organizações sem fins lucrativos. Esse cenário de complexidade dos meios de transformação social ao qual estamos vivenciando produz questionamentos quanto à verdadeira missão destas organizações. Assim toda esta complexidade trazida pelo momento das novas formas de arranjos produtivos tem promovido profundas mudanças nos objetivos e missões das OTS.

## 2.2. Cultura e Mudança Organizacional

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

Afirma Pettigrew (2007, p. 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 e busca por poder. Neste sentido, as questões culturais têm papel imprescindível no entendimento e gerenciamento destas mudanças nas organizações.

A definição de cultura organizacional proposta por Schein (1984) coloca 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 refletirem em padrões visíveis (FLEURY, 2007).

Fischer (2002b) propõe um conceito que vai além da mudança organizacional, o de transformação organizacional. Aponta 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) propõe que devem ser consideradas questões referentes ao *contexto* da mudança, ao *processo* de mudança e ao *conteúdo* da mudança (conforme figura abaixo), o que responde respectivamente às questões sobre o *porquê* da mudança, *como* ela será efetivada e o *quê* da mudança.

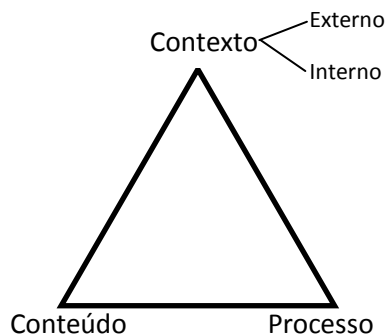


Figura 1 – Abordagem contextualista de mudanças estratégicas.

Fonte: Adaptado de Pettigrew (2007).

A abordagem contextualista proposta por Pettigrew também é 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 cultura da organização, impactam no 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 ressalta 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 inclusive 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 e Mohrman (1991) argumentam 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. Apontam, 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 afirma 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 maneira 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.

Ao considerar o histórico do desenvolvimento do terceiro setor brasileiro e sua evolução até o momento atual, é possível observar diversas mudanças no contexto econômico, político, social e competitivo das organizações envolvidas. 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 país 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, mudança de perfil de seus colaboradores e voluntários e a necessidade de profissionalização.

É neste contexto que propomos o estudo aprofundado de duas organizações que passam por este momento e estão em processo de transformação para se adaptarem aos desafios impostos por esta nova realidade e conquistarem a sustentabilidade financeira. Conceituando o que seria a sustentabilidade, foco deste trabalho, adotamos a definição de Falconer (1999, p. 133), que define o termo da seguinte maneira: “[...] a capacidade de captar recursos – financeiros, materiais e humanos – de maneira suficiente e continuada, e utilizá-los com competência, de maneira a perpetuar a organização e permiti-la alcançar seus objetivos”.

Com essa definição, Falconer (1999) deixa claro que não basta ter a competência de captar recursos, mas é preciso também empregar os recursos de forma eficiente, maximizando os resultados, 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 caminham para superar o desafio da sustentabilidade.

#### **4. Metodologia**

De acordo com esta perspectiva considera-se que o estudo de caso uma abordagem metodológica qualitativa que permite analisar com intensidade e profundidade diversos aspectos de um fenômeno, de um problema, de uma situação real. Assim, como refere Stake (2005, p. 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, p. 60).

Uma tipologia é 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 estudo 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 propõe (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 se cercar do maior número de dados possíveis das instituições e entrevista 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) afirma que informações documentais são relevantes no estudo de caso para corroborar e valorizar as evidências decorrentes de outras fontes. Defende 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 propõe 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?**

## 5. Análise dos Estudos de Casos

Foram realizados estudos de caso em duas OTS que iniciaram suas atividades de forma parecida e período semelhante, porém, tomaram diferentes rumos nas áreas de planejamento, finanças e parcerias. Neste curto período de tempo, é interessante notar as diferenças nas trajetórias das OTS e os resultados do posicionamento estratégico 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 uma parceria tentando superar o desafio da sustentabilidade financeira, por intermédio de parcerias intersetoriais com o Estado e a iniciativa privada, conforme propõe 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.

### 5.1. 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.

#### 5.1.1. 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 sustentabilidade dos cursos promovidos pela organização. Seu objetivo é incentivar o ensino, a pesquisa e a tecnologia, oferecendo consultoria às comunidades empresariais, acadêmica e a 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 se muda para Brasília, assumindo 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 assume a presidência e o Instituto passa por um momento de instabilidade devido as dificuldades econômicas e de gestão, pois o vice-presidente não tinha dedicação exclusiva à instituição, dividindo seu tempo com o as atividades de gerência de educação continuada de um hospital em São Paulo.

O carro chefe atual do Instituto é o programa Brasil Alfabetizado. O Instituto presta consultoria às cidades que recebem verba do governo federal, mas têm dificuldades em gerenciá-la de maneira adequada. Em 2011, com a entrada da presidenta 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 organizações do terceiro setor para oferecer terapia em grupo.

O instituto está sempre buscando novas parcerias com o propósito de abranger as múltiplas áreas que influenciam na formação do ser humano. Entre essas, destaca-se a parceria com o Laboridade, o INVAR acolheu o este, para que o instituto pode-se diversificar suas atividades de atuação. O próximo passo do instituto é modificar seu status para Organização Social e ampliar ainda mais sua abrangência.

### **5.1.2. 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, decidiram se unir e criar uma ONG em 1999, orientados pelo instituto Polis. Em 2002, modificam 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.

Atuam na grande São Paulo, onde possuem uma rede de contatos de voluntários e parceiros. Quando um projeto público é aprovado, contratam parceiros para desenvolvê-los, 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 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 possuem patrocinadores. Os dirigentes afirmam que há muita dificuldade para captar recurso do poder público, pois há uma série de conflitos e interesses políticos e como defendem uma metodologia e ideologia de trabalho, muitas vezes os interesses entre o Instituto e o contratante não são congruentes. Enfrentam também dificuldade 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.

### **5.2. As Transformações organizacionais e os casos estudados**

Esta subseção se dedica 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 o contexto em que as transformações estão ocorrendo nos dois institutos, percebe-se que os aspectos políticos e a figura do Governo 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 e 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 buscarem outros objetivos pessoais. Além disso, as duas OTS mudaram suas fundamentações jurídicas para se adequarem as demandas exigidas pelos financiadores. Em um cenário futuro, as duas OTS já vislumbram a possibilidade de uma nova mudança, objetivando acessar novas 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 apresenta como principal ameaça à atuação dos institutos. Nessa perspectiva, apresentam-se as parcerias intersetoriais proposta 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 o Laboridade se associa ao INVAR na busca de adquirir competências para promover alianças que lhe garanta condições de sobrevivência.

Ainda no contexto, 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 planejamento. Ou seja, as OTS tendem a atuar em determinados segmentos caso seja mais propícia a 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. Claramente duas direções que destoam totalmente da vocação das duas instituições.

Por fim, conforme aponta 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, onde o INVAR concorre com outras OTS e outras instituições de educação, de maneira semelhante o Laboridade. Assim, como destacado na entrevista de um dos dirigentes do Laboridade, muitas instituições que não possuem caráter social, fazem se passar por e atendem os idosos de São Paulo, o que restringe as condições do Laboridade. Nesse sentido, as duas OTS buscam constantemente certificações que garantam a instituição como uma prestadora de serviço qualificada para desempenhar as atividades a que se propõem.

Observando, 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 propõe Fischer (2002b). Dessa forma, as OTS estão buscando em ambos os casos e, principalmente no Laboridade, um perfil de profissionalização do colaborador. Além disso, as OTS buscam projetos que se diferenciem em termos de captação de recursos, porém, em ambos os casos 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 um rumo para continuar com suas ações, ficou claro que o INVAR foi quem deu o folego para que a instituição continuasse atuando.

No entanto, ao mesmo tempo em 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 dedicarem exclusivamente as OTS.

Por fim, observando os processos de transformação, observa-se que eles são um claro 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 exigiu, as OTS precisam “correr atrás”, pois não há um processo de planejamento do futuro das OTS. Analisando sobre a perspectiva do modelo do Pettigrew (2007), identifica-se que não sabendo o *porquê* das transformações, não há muito que fazer quanto ao *o 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, mesmo ambas buscando a sua perenidade. O que se percebe é que o INVAR possui uma maior competência de gestão, calcada basicamente em seu líder, por intermédio de seus contatos políticos e profissionais, enquanto o Laboridade encontra-se em um processo de aprendizagem.

## 6. 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 a estratégia 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 terem 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 governo. Presas a uma forma já ultrapassada de obtenção 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 obter os recursos de que precisam (editais) acabam perdendo o “foco” e isto dificulta ainda mais a elaboração de um planejamento futuro consistente. Também por sua natureza assistencialista as OTS podem não enxergar com clareza seus *stakeholders*, não observando os outros setores como concorrentes e nem seus assistidos como clientes.

A solução em curto prazo encontrada por algumas OTS, como as estudadas aqui, foi a união/parceira. 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, bem como da politização que marcou o campo em épocas anteriores. No entanto, ressalta-se a necessidade de desenvolver uma competência de gestão para que esta metodologia seja bem sucedida.

Buscando respostas a pergunta-problema deste estudo. Percebe-se uma clara distinção na posição das duas organizações frente às mudanças promovidas em busca da

sustentabilidade financeira. Enquanto 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-los, estando em um estágio mais avançado, ainda assim, tem forte dependência do líder e sua rede de contatos, o 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 *o como* aparecem como incógnita para os seus gestores dentro do processo de mudança.

Este artigo referiu-se a análise de apenas duas organizações, não podendo ser generalizada para outras organizações correlatas. Sugere-se que este estudo seja realizado em mais organizações do terceiro setor, sugere-se também que estudos futuros envolvam os colaboradores das organizações, para que se possa realizar uma análise aprofundada das transformações organizacionais, chegando até o nível dos pressupostos básicos das organizações, tendo o intuito de identificar o quanto as mudanças estão os afetando.

## 7. Referências

AS/GESEST. **Terceiro setor e desenvolvimento social**. Brasília: BNDES, 2001

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

FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P. Desafios da parceria governo e terceiro setor. **RAUSP – Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 1, p. 12-19, jan./mar. 1998.

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

\_\_\_\_\_. Mudança e Transformação Organizacional. In: FLEURY, M.T.L (coord). **As pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002a.

FLEURY, M. T. L. O Desvendar a Cultura de uma Organização – uma Discussão Metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas organizações**. 2. ed. 12. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

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

MOHRMAN, S. A. & MOHRMAN JR, A. M. The environment as an agent of change. In: In: Mohrman et al. **Large-scale organizational change**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1991.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Editora Vozes, 2007.

PEDROSA, A. C. G. **Competência gerencial no terceiro setor**: organizações não governamentais da cidade de Fortaleza-Ceará. 2008, 170p. Dissertação (Mestrado em Administração). Mestrado Profissional em Administração, Universidade Federal do Ceará.

PETTIGREW, A. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. 12. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

SCHEIN, Edgar H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**. v.25, n.2, 1984.

SEQUEIRA, S. V. **Intra-empendedorismo e organizações não-governamentais**: prática e discurso. 2005. 267 p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Fundação Getúlio Vargas.

STAKE, R. E. Qualitative case studies. In: N. K. Denzin and Y. S. Lincoln (eds.), **The sage handbook of qualitative research**. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2005. ISBN 9780761927570, pp. 433-466.

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGs**: principais funções gerenciais. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.