

Área Temática: Administração Geral

DESAFIOS DO TERCEIRO SETOR: UMA ANÁLISE BASEADA NA PERSPECTIVA INSTITUCIONAL, DEPENDÊNCIA DE RECURSOS E ECOLOGIA DAS POPULAÇÕES

AUTORES

CRISTINA PEREIRA VECCHIO BALSINI

Mestrado Acadêmico em Administração

crisbalsini@hotmail.com

RICARDO BOEING DA SILVEIRA

Universidade do Vale do Itajaí

crisbalsini@hotmail.com

JAIRO RAMBO

Universidade do Vale do Itajaí

crisbalsini@hotmail.com

RESUMO: O presente artigo procura, a partir da Teoria das Organizações sob a luz da perspectiva institucional, da dependência de recursos e ecologia das populações, analisar as dificuldades enfrentadas pelas organizações do terceiro setor, citadas por alguns expoentes da literatura destas organizações. Sabe-se que devido às particularidades que envolvem as organizações do terceiro setor, não é recomendável usar as modernas ferramentas gerenciais sem uma adaptação a estas organizações. Contudo, o objetivo do presente estudo é demonstrar que essas organizações não se diferenciam das demais, quando se trata da sua interação com o ambiente do qual faz parte. Deste modo, as abordagens da Teoria das Organizações podem contribuir para a compreensão e análise do ambiente no qual estão inseridas, possibilitando melhores condições de desempenharem o seu papel na superação das desigualdades sociais e no resgate da cidadania de muitas populações. Por conseguinte o presente artigo pode lançar *insights* sobre a construção de modelos gerenciais modernos adaptados às características destas organizações. Além de apresentar as definições e características das organizações do terceiro setor e das abordagens da teoria organizacional, apresenta-se uma análise das dificuldades enfrentadas por estas organizações à luz da perspectiva institucional, dependência de recurso e ecologia da população.

Palavras-Chave: Terceiro Setor, perspectiva institucional, dependência de recursos.

Abstract : This paper searches, from the theory of organizations under the light of the institutional perspective, the resource dependence and populations ecology, to analyze the difficulties faced by the third sector organizations, coated by some exponents form the literature of these organizations. It's known that due to the particularities that involve some third sector organizations, it's not recommendable to use the management modern tools without one adaptation to these organizations. However, the objective of this study is to demonstrate that these organizations don't differ form the others, when considering their interaction with the environment in which is belonged. So, the approaches of the organizations theory can contribute to a comprehension and analyses from the environment in which they are located, making it possible better conditions to performance its role to overcome social difficulties and to rescue the citizenship of many populations. Besides, this paper may launch insights about the construction of modern management models adapted to these organizations characteristics. After presenting the definitions and characteristics of the third sector organizations and the organizational theory

approaches, it's also presented one analyses of the difficulties faced by these organizations under the light of the institutional perspective, resource dependence an population ecology.

Key –Words: Third Sector, Institutional perspective, resources dependence.

1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento econômico e tecnológico que as sociedades modernas atingiram após longos séculos de estagnação e precariedade, não foi suficiente para levar a todas as pessoas a satisfação de suas necessidades básicas de sobrevivência. O Estado estruturalmente montado para atender todos os seus membros falhou, e por conseqüência, o abandono e a exclusão de muitos é uma realidade alarmante e cada vez mais profunda na sociedade moderna. Por outro lado, há claros indícios de que a sociedade civil tem-se mobilizado para suprir as carências sociais coletivas, negligenciadas pelo Estado. Este cenário tem favorecido o surgimento de organizações de cunho alternativo, como as organizações sem fins lucrativos e as organizações não governamental, constituindo-se um fenômeno dos tempos modernos, sendo consideradas por muitos como a única possibilidade e esperança de sobrevivência para as populações carentes.

Contudo, o mundo complexo e as alterações do ambiente estão constantemente desafiando as organizações, e, portanto, o desafio de todas elas, grandes ou pequenas, lucrativas ou não-lucrativas, é adaptar-se a essas turbulências do ambiente e continuar competitivamente realizando as suas atividades. Dentro dessa realidade, muitas organizações são conduzidas por seus gestores, de forma empírica ou baseados somente no seu feeling de anos de experiência a decisões estratégicas que alteram e reorientam a organização para superação dos desafios criados pelo ambiente. A perspectiva gerencial das organizações tem sido moldar-se às novas circunstâncias, para acompanhar as transformações ocorridas no ambiente, implementando ações que se amoldem às novas realidades, induzindo profundas mudanças nas estratégias destas organizações.

Diante deste contexto, fica evidente a necessidade que todas as organizações, inclusive as do Terceiro Setor ou não-lucrativas, têm de desenvolver a cultura de utilizar as ferramentas administrativas e gerenciais modernas existentes no mercado para se adaptarem a essas alterações do ambiente.

Assim, com base na teoria das organizações, este trabalho procura analisar, sob a luz das abordagens institucional, dependência de recursos e da ecologia das populações, as dificuldades que as organizações do terceiro setor apresentam para atingirem seus objetivos e cumprirem com sua missão.

Para tanto, primeiramente fez-se uma breve descrição do desenvolvimento das organizações do terceiro setor, destacando o crescimento delas no mundo todo. Salientam-se as diversas formas organizacionais que este setor possui, apresenta-se também alguma de suas características peculiar. Posteriormente, ao estudar a Teoria das Organizações descreve-se a sua abordagem institucional, a dependência de recursos e a ecologia da população, apresentando conceitos, reflexões e características de cada uma. Por fim, faça-se um cruzamento entre as abordagens da teoria das organizações e as dificuldades das organizações do terceiro setor, com o propósito de demonstrar que a teoria organizacional pode contribuir de modo decisivo para o estudo das organizações sem fins lucrativos.

Para a consecução do objetivo apresentado foi realizada a revisão do material bibliográfico encontrado acerca da perspectiva institucional, da dependência de recursos e da ecologia das populações, bem como sobre as definições e características das organizações do terceiro setor. Por fim, faz uma análise a luz da perspectiva institucional, da dependência de recursos e da ecologia das populações, das dificuldades ambientais encontradas pelas organizações do terceiro setor, sendo que estas dificuldades foram levantadas a partir da literatura sobre organizações do terceiro setor.

2. AS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

A concepção do relacionamento entre Estado e Sociedade Civil - em que o primeiro não concentra em si todas as responsabilidades e os papéis necessários ao desenvolvimento social, pois a execução destas obras por parte do segundo grupo fortalece as características democráticas do modelo do governo - exerce fator preponderante no estudo de organizações sem fins lucrativos (PUTMAN, 1993). Assim, tarefas primordiais deixam de ser operacionalizadas pelo estado, impedindo o desenvolvimento social de comunidades que necessitam de ações que contemplem suas carências sociais. Falconer (1999) ressalta que o desenvolvimento do chamado terceiro setor aconteceu devido a essa necessidade, onde organizações vêm com a promessa de renovar o espaço público, resgatar a solidariedade, a cidadania, e até certo ponto minimizar a pobreza.

Por mais recente que estas atividades pareçam ser, seu surgimento se deu há muitos anos. Alguns autores, como Hudson (1999), assinalam a existência de valores atribuídos ao terceiro setor desde antes de Cristo, como a caridade e a filantropia. Outros, como Salamon (1998), ressaltam que atividades voluntárias eram conhecidas desde a China da antiguidade. Percebe-se então que sua existência vem de longa data, só recentemente apresentando um maior desenvolvimento e preocupação referente as suas pesquisas. Alguns fatores contribuíram para tal evento, como o crescimento do número de organizações de cunho social sem fins lucrativos, caracterizando-as como integrantes do terceiro setor (TEIXEIRA, 2004), sendo Estado integrante do primeiro, o qual possui caráter e finalidade pública; e o Mercado integrante do segundo setor, possuindo caráter e finalidade igualmente privados e com fins lucrativos.

As organizações que fazem parte do terceiro setor – fundações, organizações não-governamentais, entidades privadas de assistência social e associações comunitárias, entre outras, que utilizam voluntariado e filantropia para substituir ou complementar as ações do governo, vêm trabalhando intensamente com o objetivo de auxiliar o estado na busca de soluções para problemas demandados pela sociedade. Ferramentas de gestão empresarial são utilizadas com o objetivo de gerar resultados positivos e captar recursos para a realização de projetos que auxiliarão no incremento da qualidade de vida dos cidadãos. Neste âmbito, várias áreas da administração podem exercer papel de grande importância, já que, além de outras atividades, seus profissionais buscam obter auxílio financeiro de outras organizações ou de si próprias e promover iniciativas através de ações específicas desenvolvidas.

Conforme Fernandes (1994), a necessidade de medidas que resolvam circunstâncias que clamam por ações imediatas, aliada à solidariedade da sociedade faz surgir uma nova realidade no mundo organizacional, onde o objetivo social encontra-se acima da geração de lucro, sendo elas independentes do Estado e administradas por pessoas que não possuem vínculos com o governo, onde os recursos são aplicados na comunidade, além da característica principal que as difere das demais organizações, a força marcante da ação voluntária.

Termos como Estado e Mercado são comumente pronunciados por inúmeros cidadãos, que por estarem familiarizados com tais palavras, conseguem informalmente caracterizá-los e agrupá-los em dois diferentes grupos. Esses grupos podem ser divididos em primeiro e segundo setor, respectivamente, que além de possuírem características distintas, exercem papéis igualmente diversos na sociedade (CRITTENDEN e CRITTENDEN, 1997).

Mais recentemente, no entanto, outros tipos de organizações passaram a ficar cada vez mais populares perante os países, organizações estas que possuem características específicas e não se enquadram nem no primeiro nem no segundo setor, embora possuam peculiaridades de ambos. Tal abrangência conceitual obrigou o surgimento de um novo campo, o terceiro, cujas funções desempenhadas têm modificado e muito as realidades sociais, na tentativa de garantir assistência e realizar tarefas que têm por objetivo avaliar o bem estar coletivo e aprimorar as condições de vida da população em geral.

2.1 O Terceiro Setor: Abrangência conceitual ou dificuldade de definição?

As ambigüidades conceituais, conforme Teixeira (2004) são geradas principalmente em virtude da falta de dados sistemáticos, das variações terminológicas e da grande gama de papéis desempenhados por essas organizações. Salamon (1997) comenta que o crescimento do fenômeno associativo em países em desenvolvimento é espantoso, com inúmeras organizações voluntárias em atividade, apoiando tantas outras.

Problemas de cunho jurídico acabam por dificultar sua caracterização, ampliando ainda mais as questões apontadas como sendo causadoras de complexidade conceitual das organizações do terceiro setor. Muitos são seus estilos (organizações não governamentais, associações, institutos, fundações, cooperativas) e muitas são as funções exercidas por cada uma delas (educação, cultura, proteção ambiental, segurança, criação de postos de trabalho, saúde, cultura, lazer, etc). Tais fatos também agravam sua caracterização.

De acordo com Marçon e Escrivão Filho (2001), com o intuito de caracterizar esse conjunto de organizações complexas e diversificadas que estão crescendo na sociedade, vêm surgindo várias denominações, como organizações não-governamentais, economia solidária, organizações não-lucrativas, terceiro setor, movimento alternativo, organizações voluntárias, usados em contextos diversificados, causando ainda mais confusão sobre o referido tema. O setor ainda não tem uma identidade definida, e a criação desta identidade é primordial para que as ações pretendidas por estas organizações sejam consolidadas.

Todos estes problemas parecem ser barreiras que impedem a sinergia entre os meios interno e externo que unem as organizações do terceiro setor, mas situações mais delicadas merecem uma maior atenção, pois elas dependem quase que exclusivamente destes modelos: os de gerenciamento.

2.2 A gestão no Terceiro Setor e sua importância no desenvolvimento de suas atividades.

Para o correto gerenciamento de suas atividades, faz-se necessário, de acordo com Marcuello (2001), analisar três aspectos de suma importância para a sua eficiência. O primeiro deles é a teoria das organizações, considerada um corpo científico do conhecimento, um sistema conceitual que estuda a realidade social e econômica das organizações explicando suas estruturas e funções cientificamente. O segundo é a teoria econômica, que estuda as organizações e o fenômeno organizacional usando conceitos oriundos da teoria organizacional, do comportamento organizacional e de micro economia. Esta doutrina oferece a base teórica para o entendimento que gerentes deveriam ter, como alocação de recursos e inter-relação estrutural. O terceiro aspecto é o gerenciamento estratégico, pois facilita a escolha de diferentes negócios e determina a forma nas quais empresas competem. Este processo reúne características de design organizacional, escolha e implementação de estratégias, tomada de decisão, reestruturação, aprendizagem organizacional e objetivos de controle.

A informalidade de planejamento encontrada em pesquisas, como a realizada por Crittenden e Crittenden (1997), indica a incapacidade dessas organizações em diagnosticar uma situação crítica, bem como problemas encontrados na implementação de planejamento estratégico, além de predominância da natureza intuitiva no estilo administrativo. Todos estes fatores podem prejudicar as empresas do terceiro setor, que por possuírem uma peculiaridade informal, acabam sendo impossibilitadas de realizar ações formalmente planejadas e posteriormente mensurar os resultados alcançados.

Alguns problemas e desafios do gerenciamento de organizações sem fins-lucrativos são apontados por Marcuello (2001), sendo eles:

- Gerenciamento deve estabelecer os sistemas de incentivo e comprometimento de membros ou stakeholders para liderar de um modo efetivo;
- A estrutura organizacional deveria ser definida com divisão de tarefas e uma estrutura interna formal simples;
- Liderança e autoridade nas organizações sem-fins-lucrativos devem ser desenvolvidas levando em conta o padrão de autoridade associada e ideologias de organizações, como o processo de

- tomada de decisão democrática e liderança amadora;
- A estrutura organizacional das organizações sem-fins-lucrativos deve ser flexível para se adaptar às condições de mudanças ambientais;
 - Efetividade é um objetivo e o resultado de uma agregação e expressão de membros, porém existem problemas na mensuração desses objetivos devido ao fato que esses resultados são algumas vezes ambíguos e difusos.

3. ABORDAGENS DA TEORIA ORGANIZACIONAL

A perspectiva gerencial das organizações tem sido moldar-se às novas circunstâncias, para acompanhar as transformações ocorridas no ambiente, implementando ações que se adequem às novas realidades, induzindo profundas mudanças nas estratégias destas organizações. Para Rossetto e Rossetto (2003), os esforços no sentido de melhor compreender a variedade e a dinâmica das mudanças exigem novas formas de conceber e de examinar a ação organizacional. A preocupação principal está na busca por respostas suficientemente eficazes e rápidas para acompanhar a velocidade das transformações sociais, políticas, tecnológicas e econômicas, características da atualidade. Como um fenômeno inerente à vida das organizações, a mudança tem sido associada a qualquer modificação ou ruptura ocorrida nas estruturas, nas tecnologias e nos processos administrativos, bem como no comportamento humano no trabalho.

O mundo complexo e as alterações do ambiente estão constantemente desafiando as organizações, e, portanto, o desafio de todas elas, grandes ou pequenas, é adaptar-se a essas turbulências do ambiente e continuar competitivamente realizando as suas atividades. Dentro desta realidade as pequenas e médias organizações, bem como as sem fins lucrativos, são conduzidas por seus gestores, de forma empírica ou baseados somente no seu *feeling* de anos de experiência a decisões estratégicas que alteram e reorientam a organização para superação dos desafios e dificuldades criados pelo ambiente (ROSSETTO e ROSSETTO, 2003).

Neste sentido, dentro da Teoria das Organizações as perspectivas teóricas dominantes abordam a mudança com base em dois enfoques distintos: interno e externo às organizações. Ao privilegiarem os aspectos da dinâmica interna, os seus estudos ficam concentrados no sentido organização-ambiente. Deste modo, presume-se uma concepção mais voluntarista da realidade, onde as organizações são concebidas e estudadas como um fenômeno de ação racional dos seus agentes. Em contrapartida, ao se conceber a organização como um sistema aberto, enfatiza a necessidade de se levar em conta o ambiente para uma adequada definição das práticas administrativas, concentrando seus estudos no sentido ambiente-organização. Ao considerar a influência do ambiente externo sobre a mudança, prevalece a concepção do determinismo ambiental, onde as organizações modificam-se conforme as pressões ambientais (MORGAN, 1996).

Tendo em vista o seu caráter complexo e multifacetado, as mudanças e adaptações organizacionais abrangem uma série de interpretações ou abordagens que retratam a dificuldade de se compreender completamente o processo de adaptação empresarial. Contudo, devido às restrições inerentes a qualquer uma das perspectivas, o estudo da mudança nas organizações tende a requerer a consideração dos vários enfoques, de modo interativo e complementar.

Com base nestes referenciais um esquema teórico foi concebido, na medida em que se pressupõem um aprimoramento e uma avaliação acerca da capacidade das empresas relacionarem-se ativamente e obterem vantagens na sua relação com o meio. A relevância da elaboração de um quadro teórico se dá a partir do momento que se considera a velocidade das transformações do ambiente, a utilização de novas tecnologias, as diversas redes de relação de trocas e os seus arranjos subsequentes, permitindo que as organizações do Terceiro Setor percebam e entendam de modo mais rápido e eficiente a realidade que as envolve. Para fins deste estudo, três das perspectivas teóricas predominantes no estudo da ação organizacional são abordadas: a institucional, a dependência de recurso e a da ecologia das populações ou seleção natural.

3.1 A Perspectiva Institucional

A perspectiva institucional trata de como e por que as estruturas e processos organizacionais tornam-se legitimados e as conseqüências deste processo de institucionalização (ZUCKER, 1987). Para este autor, a perspectiva institucional pressupõe que a influência sobre as organizações é exercida por grupos ou normas sociais, tanto internas quanto externas. Ela considera que o comportamento dos atores, tanto individuais quanto coletivos, resulta da influência de instituições que acabam formando as teorias culturais, as ideologias dominantes e as prescrições sociais.

Para Zucker (1987), as pressões exercidas para que a organização se conforme a essas regras e normas, acabam guiando seus comportamentos, os quais tenderão a ser compatíveis às forças institucionais. As preocupações em se conformar às regras e normas ditadas pelo ambiente, originam, desse modo, uma uniformidade nas organizações.

Essa tendência das organizações à uniformidade em relação ao ambiente institucional é denominada isomorfismo. O conceito de isomorfismo, segundo Machado-da-Silva e Fonseca (1993), explica o processo no qual as organizações ajustam-se a normas aceitáveis de suas populações, com o objetivo de autodefesa diante aos problemas para os quais ainda não tem soluções próprias e desenvolvendo condutas semelhantes a outras, visto que a similitude facilita as transações interorganizacionais ao favorecer seu funcionamento por meio da incorporação de regras socialmente aceitas.

As organizações agem assim com o intuito de adquirirem legitimidade. E para DiMaggio e Powell (1983, *apud* ROSSETTO e ROSSETTO, 2003), o ponto central da perspectiva institucional baseia-se na busca de legitimidade pela organização, seja de forma explícita e intencional, seja através de adaptações passivas. Segundo estes autores, o processo utilizado pelas organizações em busca da legitimidade é o isomorfismo, conceito que descreve o mecanismo pelo qual as organizações são estimuladas, por razões diversas, a se tornarem semelhantes, em estruturas, processos e crenças, a outras organizações que compartilham contextos ambientais similares.

Aprofundando a compreensão do conceito de legitimidade, Meyer e Scott (1983, *apud* ROSSETTO e ROSSETTO, 2003), a apresentam como uma condição que reflete alinhamento cultural, suporte normativo e consonância com regras e leis relevantes às organizações diante de seus *stakeholders*.

Ao analisarem o processo de isomorfismo, DiMaggio e Powell (1983, *apud* ROSSETTO e ROSSETTO, 2003), afirmam que o isomorfismo é a causa principal das organizações assumirem determinadas formas. Para estes autores, dois tipos de isomorfismo podem ser identificados: o competitivo e o institucional. O isomorfismo competitivo defende que a seleção ou exclusão competitiva é definida pelas pressões impostas e pelos recursos disponíveis num determinado mercado. Deste modo, o processo de adaptação ou mudanças é motivado pela disposição espacial de matéria-prima, produtos, serviços, clientes e outros recursos. Já na mudança isomórfica institucional os movimentos competitivos explicam apenas em parte o comportamento e as transformações organizacionais. A cultura, a luta pela poder e os arranjos políticos ajudam a explicar a dinâmica da configuração de estruturas e de processos administrativos. Procurando melhor descrever o processo de isomorfismo institucional, os autores identificam três mecanismos isomórficos predominantes:

a) **Isomorfismo coercitivo:** resultado da pressão formal ou informal de organizações que têm prevalência sobre outras. Assim, a mudança ou adaptação organizacional pode ocorrer como uma resposta direta a uma nova legislação ou modificações definidas por órgãos governamentais, ou normas impostas por empresas matrizes às filiais, ou por orientações impostas pela concorrência quando surgem novas tecnologias ou produtos substitutos.

b) **Isomorfismo mimético:** caracterizado pela imitação ou cópia de políticas, estratégias, estruturas, tecnologias, sistemas produtivos, produtos, serviços e práticas administrativas em geral, já testadas e bem sucedidos em organizações similares.

c) **Isomorfismo normativo:** decorrente da profissionalização que institui um conjunto de normas e procedimentos delimitados para uma ocupação ou atividade específica.

Para Rossetto e Rossetto (2003), a perspectiva institucional concebe o desenho organizacional não como um processo racional, e sim como um processo derivado das pressões tanto externas como internas que, com o tempo, levam às organizações a se parecerem uma com as outras. A perspectiva institucional é uma estrutura determinístico que coloca grande ênfase sobre as normas do ambiente e sobre o peso da história da empresa às explicações das ações organizacionais.

Portanto, sob o ponto de vista da perspectiva institucional, como o ambiente é formado por um conjunto de crenças, valores e regras, construídas a partir da interação social, as mudanças e adaptações nas organizacionais tendem a ser graduais, sendo resultado de alterações do ambiente organizacional. Deste modo, a percepção do ambiente, interfere na ação organizacional, uma vez que os elementos culturais encontram-se implícitos aos processos de mudanças, e assim as práticas dos procedimentos adotados pelas organizações pode variar de acordo com os componentes culturais resultantes da dinâmica entre fatores externos e internos às organizações.

3. 2 A perspectiva de dependência de recursos

O modelo recebe esta denominação pelo fato de supor que nenhuma organização é capaz de gerar sozinho todos os tipos de recursos que necessita para a sua sobrevivência. De modo complementar, dá para dizer também que nem todas as atividades de que uma organização necessita podem ser por ela desempenhadas de forma a torná-la auto-suficiente (HALL, 1990). Isso significa que as organizações dependem do seu ambiente externo para a obtenção de recursos ou de atividades necessárias ao seu funcionamento que podem variar desde as matérias-primas, capital, pessoas, operações de serviços e informações. Desta forma, o modelo pode ser denominado também de modelo interorganizacional de dependência de recursos, já que os recursos necessários de uma empresa são obtidos de outras organizações.

Há, portanto, uma dependência da organização para com seu ambiente, porém Rossetto e Rossetto (2003) acrescentam que as organizações manipulam o ambiente em seu próprio benefício. O modelo ainda sugere que haja variações entre organizações, e que as empresas dêem respostas conscientes e planejadas às contingências ambientais para assegurar sua sobrevivência.

Um outro elemento importante considerado por Child (1972, *apud* ROSSETTO e ROSSETTO, 2003) dentro da perspectiva de dependência de recurso, diz respeito às escolhas estratégicas tomadas pelos membros organizacionais para adaptarem as organizações a um ambiente, pois se supõe que o ambiente não coloca uma organização em uma situação em que ela não tenha escolhas possíveis.

Os teóricos da escolha estratégica reconhecem a influência do ambiente externo, mas seu foco é sobre as respostas adaptativas para aquele ambiente, porém de modo não determinístico (ANSOFF, 1990). Este autor acredita que as organizações, na tentativa de defender os seus interesses e minimizar as incertezas quanto à disponibilidade de recursos, buscam, por um lado, o controle dos recursos de que necessitam, e por outro, a diminuição da sua dependência em relação aos detentores desses mesmos recursos.

Esta forma ativa que habilita à organização a lutar pelos recursos necessários a sua sobrevivência, deixa claro o fato de que os atores organizacionais são considerados como possuindo um importante papel no processo de tomada de decisão, já que as decisões são tomadas internamente no contexto político da organização. Isto supõe que a interação empresa-ambiente gera um conjunto de alternativas estratégicas ou cursos de ação para escolha e tomada efetiva de decisões (CHILD, 1972 *apud* ROSSETTO e ROSSETTO, 2003).

As escolhas estratégicas, segundo este autor, operam em relação ao ambiente de três maneiras: a primeira defende que aquele que toma as decisões tem autonomia, e esta autonomia refere-se ao fato de que mais de um tipo de decisão pode ser tomado acerca do nicho ambiental, ou seja, mais de uma estrutura é apropriada para um determinado ambiente;

a segunda maneira diz que as escolhas desejam manipular o ambiente: as organizações tentam criar demanda para seus produtos, podem fazer acordos com outras organizações para regular a concorrência; e por fim a terceira maneira pela qual as organizações tomam decisões refere-se ao fato de que as condições ambientais particulares são percebidas e avaliadas de maneira diferente pelos atores organizacionais devido a história e valores de cada uma.

Com base nestas maneiras de escolhas estratégicas, nota-se que as organizações podem atuar de modo diferente diante da mesma realidade ambiental, isso vai depender de como o ambiente é percebido por cada uma delas.

O modelo de tomada de decisão da perspectiva da Dependência de Recursos, segundo Rossetto e Rossetto (2003), sugerem que as organizações são, ou tentam ser, ativas para influenciar seus ambientes, e isto contribui para a variação entre as organizações, dado que as mesmas são o resultado das respostas conscientes e planejadas às contingências ambientais. Portanto, a perspectiva da dependência de recursos é uma estrutura teórica com relativo voluntarismo, que coloca ênfase na maneira que as organizações tratam das contingências do ambiente.

3.3 O modelo da ecologia das populações ou seleção natural

As organizações, como organismos da natureza, dependem, para sobreviver, da sua habilidade de adquirir adequado suprimento de recursos necessários ao sustento de sua existência, visto que somente as mais adaptadas sobrevivem. A ecologia populacional destaca-se ao propor analisar as mudanças a partir de determinados padrões que expliquem como os processos de seleção e de competição podem delinear o desenvolvimento e a configuração de organizações no decorrer do tempo. Ela trata da disposição territorial, da forma e do desenvolvimento de comunidades, com ênfase nas relações com o meio, manifestado nos processos de seleção natural das espécies, onde o ambiente é fator crítico na determinação de quais organizações terão sucesso ou fracassarão (MORGAN, 1996).

O termo evolução contém conotação de uma progressão, que na biologia, significa passar de formas menos para mais complexas. A evolução também leva alguma conotação de progresso, já que cada geração bem sucedida é presumidamente mais avançada no processo evolucionário. Ao usar o termo seleção natural ou ecológica, Zucker (1987), enfatiza o processo de mudança organizacional, que enquanto controlado pelo ambiente, não necessariamente envolve progresso a formas mais complexas de organização social ou a organizações melhores. O processo de seleção natural significa que as organizações sociais estão se movendo na direção de uma melhor adequação com o ambiente, mas nada além disso.

A metáfora ecológica segundo Morgan (1996), apresenta como pressupostos básicos o princípio evolucionário e o determinismo ambiental. Além disso, outro elemento de grande importância para este modelo é a correspondência entre as condições ambientais e os arranjos interorganizacionais ou isomorfismo. Para os teóricos da metáfora ecológica, a pressão isomórfica é um mecanismo básico usado para incentivar modificações nas formas organizacionais, de forma a conformá-las com as exigências ambientais, e deste modo ligando a diversidade de organizações à diversidade dos agentes que controlam o fluxo dos recursos veiculados no *nicho* ecológico. Entende-se por *nicho* um segmento ou uma área específica de mercado onde há uma oportunidade que passou a ser explorada de forma dominante por uma organização.

Sabe-se que o ambiente é constituído por diferentes *nichos* ou combinações de empresas e recursos, em termos de coexistência e competição. Portanto, o modelo da ecologia das populações, defende que os fatores ambientais de determinados *nichos*, selecionam aquelas organizações que melhor se adaptam às exigências ambientais,

salientando com isso a importância da mudança ou transformação organizacional. Para este modelo, as organizações que se adequarem ao ambiente serão preferencialmente selecionadas em prejuízo daquelas que não se conformarem com os fatores ambientais. Não trata com unidades organizacionais particulares, mas se interessa em populações de organizações.

O modelo de seleção natural desenvolvido por Rosseto (2003), não pretende abranger mudanças de curto prazo, visto que estas são respostas temporárias a condições locais, mas procura responder a transformações de longo prazo. Para este autor o processo de seleção se desenvolve em três estágios distintos:

a) O primeiro estágio é a ocorrência de variações por qualquer razão, planejadas ou não. Na evolução orgânica, variações ocorrem nas respostas exploratórias feitas para incentivar. Variações são as diferenças presentes das quais o processo de seleção escolhe aquelas estruturas ou comportamentos que são as mais adequáveis.

b) O segundo estágio é a operação de critério de seleção consistente que seleciona algumas variações sobre outras diferentes ou elimina certas variações seletivamente. Na evolução orgânica a sobrevivência de certas formas mutantes que são mais capazes de explorar o suprimento de comida no seu ambiente reflete a operação de um critério de seleção baseado no recurso. O reforço diferencial de respostas exploratórias particulares pelos animais, numa maneira consistente, é o estágio de seleção no processo de aprendizagem.

c) O terceiro estágio envolve a operação de um mecanismo de retenção das variações selecionadas. A retenção ocorre quando certas variações são preservadas, duplicadas ou reproduzidas. Na evolução orgânica o mecanismo de retenção é o sistema gen-cromosso. Variações selecionadas positivamente sobrevivem e se reproduzem de modo similar a outras. Para o processo de aprendizagem o sistema de memória é maneira pela qual as respostas selecionadas positivamente podem ser lembradas para uso futuro.

Entretanto, apresenta alguns problemas, como a não especificação da fonte das variações nas formas organizacionais, a subestimação dos processos administrativos gerenciais, a convicção da existência de uma concorrência perfeita e menospreza a importância das opções estratégicas tomadas pelas organizações. Enfim, o modelo considera as empresas, como massas inertes que tendem a apresentar a imagem do ambiente desprovido de atores humanos e ignora os objetivos organizacionais (YOUNG, 1988).

Em resumo, o modelo da ecologia das populações, argumenta que as organizações não podem se adaptar, e que as mudanças que ocorrem no ambiente é que determinam a eficácia e sobrevivência organizacional. Conseqüentemente, supõe-se que as organizações são inertes, são cativas de seus ambientes e, qualquer variação que ocorra dentro de uma população de organizações é resultante de modificações ocorridas no interior desta mesma população e não por mudanças feitas dentro das organizações.

4. AS ABORDAGENS DA TEORIA ORGANIZACIONAL E AS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

O desenvolvimento da humanidade ao longo da história foi proporcionado pela capacidade do homem de criar e inovar, tendo a natureza como inspiração, e a realização de suas aspirações como limite. Para tanto, o ser humano desenvolveu estruturas que facilitassem esta sua empreitada, e as estruturas organizacionais, com fins lucrativos ou não, logo assumiram um papel de destaque, tornando-se tão importante que ao longo dos tempos passaram a ser cada vez mais estudadas e pensadas, com o intuito de proporcionar o desenvolvimento econômico e social da humanidade.

As mudanças contínuas nos sistemas sociais, geradas pela instabilidade do cenário atual, desencadeiam a necessidade de elaborar novos formatos organizacionais e a adoção de modelos gerenciais que possibilitem a superação dessa instabilidade.

As organizações sem fins lucrativos, dentro desta perspectiva, apresentam-se como as mais necessitadas, uma vez que os gestores destas não possuem formação adequada e na maioria

das vezes apresentam como principal preocupação o levantamento de recursos e o atendimento às necessidades sociais mais urgentes, e abandonam a um segundo plano os aspectos gerenciais e estratégicos destas organizações.

Deste modo, a Teoria das organizações apresenta-se como um complemento para o entendimento da estrutura, do ambiente interno e externo das organizações sem fins lucrativos, bem como das dificuldades enfrentadas por elas para atingir seus objetivos e cumprir com sua missão. Ela é um sistema conceitual que estuda a realidade social e econômica das organizações, explicando cientificamente suas estruturas, processos e funções.

Partindo deste princípio às dificuldades das organizações do terceiro setor podem analisadas a partir da perspectivas institucional, dependência de recursos e ecologia das populações. Autores como Marçon e Escrivão Filho (2001), Fernandes (1994), Marcuello (2001), Crittenden e Crittenden (1997) e Teixeira (2004), apresentam as seguintes dificuldades que as organizações do terceiro setor enfrentam:

Institucional	Dependência de recursos	Seleção natural
<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de modelos para mensuração dos resultados • Carência de estrutura interna formal • Deficiência na legitimidade • Dificuldades em obter um maior controle financeiro • Diversidade de denominações • Estilo administrativo intuitivo • Estrutura, cultura e modelos organizacionais que dificultam aprendizagem organizacional • Falhas no desenvolvimento de novas lideranças • Falta de sistemas de incentivo e comprometimento para os membros • Identidade organizacional ainda pouco definida • Incapacidade de mensuração dos objetivos • Informalidade no planejamento, nos processos e na estrutura organizacional • Necessidade de auto-sustentação e gestão • Pouco conhecimento teórico dos gerentes • Processo de tomada de decisão informal 	<ul style="list-style-type: none"> • Busca incessante por financiamento de projetos • Deficiência na captação de recursos • Diminuição do auxílio financeiro • Exigência de diferenciação por parte das agências doadoras • Necessidade de qualificação dos serviços prestados • Pouca transparência a seus financiadores • Capacidade de diagnóstico deficiente Desenvolvimento da cultura do voluntariado 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de diagnóstico deficiente • Concorrência intensa entre as próprias organizações do terceiro setor • Cultura organizacional influenciada por ideologias diversas • Deficiência na legitimidade • Exigência de diferenciação por parte das agências doadoras • Necessidade de qualificação dos serviços prestados • Objetivos ambíguos e difusos • Pouca transparência a seus financiadores • Pouco conhecimento teórico dos gerentes • Sem planejamento estratégico • Falta de sistemas de incentivo e comprometimento para os membros • Incapacidade de mensuração dos objetivos • Desenvolvimento da cultura do voluntariado

Quadro 3: Classificação desafios das organizações do Terceiro Setor.

Fonte: Pesquisa bibliográfica dos autores

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao se analisar os quadro 3, que apresenta classificação das dificuldades das organizações do terceiro setor conforme as abordagens da Teoria Organizacional, percebe-se que na abordagem institucional, que trata de como e por que as estruturas e processos organizacionais tornam-se legitimados e as conseqüências deste processo de institucionalização, encontram-se presentes aquelas dificuldades que não . A influência sobre as organizações é exercida por grupos ou normas sociais, tanto internas quanto externas. O comportamento dos atores, tanto individuais quanto coletivos, resulta da influência de instituições tais como regras sociais que acabam formando as teorias culturais, as ideologias dominantes e as prescrições sociais. As pressões exercidas para que a organização se conforme a essas regras e normas, acabam guiando seus comportamentos, os quais tenderão a ser compatíveis às forças institucionais. As preocupações em

se conformar às regras e normas ditadas pelo ambiente, originam, desse modo, uma uniformidade nas organizações.

Do mesmo modo, pode-se perceber que as dificuldades apresentadas quando analisadas pela dependência de recursos, que é o modelo supõe que nenhuma organização é capaz de gerar sozinha todos os tipos de recursos que necessita para a sua sobrevivência, e nem desempenhar todas as atividades que precisa para tornar-se auto-suficiente. Há uma dependência da organização para com seu ambiente, porém as organizações podem manipular o ambiente em seu próprio benefício. Esta forma ativa habilita a organização a lutar pelos recursos necessários a sua sobrevivência, demonstra que os atores organizacionais possuem um papel importante no processo de tomada de decisão, as quais são tomados internamente, no contexto político da organização.

Por fim, a abordagem da seleção natural, que é defende que os fatores ambientais de determinados nichos, selecionam aquelas organizações que melhor se adaptam às exigências ambientais, salientando com isso a importância da mudança ou transformação organizacional. Para este modelo, as organizações que se adequarem ao ambiente serão preferencialmente selecionadas em prejuízo daquelas que não se conformarem com os fatores ambientais. O modelo de seleção natural procura responder a transformações de longo prazo. O modelo se torna útil por ser sensível aos fatores ambientais, além de rastrear o crescimento e declínio de populações inteiras de organizações dentro de uma comunidade; também, como verificador final da efetividade das organizações por meio de indicadores de sobrevivência e morte organizacional

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v.6, p.2-22, 1972. In: ROSSETTO, C. R. e ROSSETTO, A. M. A necessidade da complementaridade das perspectivas institucional e da dependência de recursos na explicação das mudanças estratégicas nos processos de adaptação organizacional. In: **ENANPAD 2003**, Atibaia – SP. 2003. CD ROM
- CRITTENDEN, W. F.; CRITTENDEN, V.L. **Strategic Planning in Third Sector Organizations**. Journal of Managerial Issues. Vol IX. Number1. Spring 1997.
- DIMAGGIO, P. J. & POWELL, W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, v. 48, p. 147-160, 1983.
- ROSSETTO, C. R. e ROSSETTO, A. M. A necessidade da complementaridade das perspectivas institucional e da dependência de recursos na explicação das mudanças estratégicas nos processos de adaptação organizacional. In: **ENANPAD 2003**, Atibaia – SP. 2003. CD ROM
- 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**. Dissertação de Mestrado: USP, 1999.
- FERNANDES, R. C. **Privado Porém Público**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.
- FISHER, R.M.; FALCONER, A.P. **Desafios da Parceria Governo e Terceiro Setor**. Revista de Administração. São Paulo, v.33, n.1, janeiro/março, 1998.
- GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.
- HALL, R.H. Desarrollos recientes en teoria organizacional: una revision. **Ciência y Sociedad**, v.15, n.4, p.376-411, 1990.
- HUDSON, M. **Administrando Organizações do Terceiro Setor: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MACHADO-DA-SILVA, C. & FONSECA, V. Homoginização e Diversidade Organizacional: uma Visão Integrativa. In: **ENANPAD**. Anais, 1993.
- MARÇON, Denise. ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **Gestão das organizações do Terceiro Setor: um repensar sobre as Teorias Organizacionais**. Anais do XXV **Enanpad**, Campinas, SP, 2001.

- MARCUELLO, C. **Approaching the Third Sector from a Management Perspective: what does this offer?** University of Trento, December of 2001.
- MEYER, J. W. & SCOTT, W. R., **Organizational Environments: Ritual and Rationality.** Beverly Hills: Sage Publications, 1983. In: ROSSETTO, C. R. e ROSSETTO, A. M. A necessidade da complementaridade das perspectivas institucional e da dependência de recursos na explicação das mudanças estratégicas nos processos de adaptação organizacional. In: **ENANPAD 2003**, Atibaia – SP. 2003. CD ROM
- MORGAN, G. **Imagens da Organização.** São Paulo: Atlas, 1999.
- PUTMAN, R. **Making Democracy Work Civic Traditions in Modern Italy.** Princeton: Princeton University Press, 1993.
- ROSSETTO, C. R. e ROSSETTO, A. M. A necessidade da complementaridade das perspectivas institucional e da dependência de recursos na explicação das mudanças estratégicas nos processos de adaptação organizacional. In: **ENANPAD 2003**, Atibaia – SP. 2003. CD ROM.
- SALOMON, L. **A Emergência do Terceiro Setor: Uma Revolução Associativa Global.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, v. 33 n.1, jan.-mar. 1998.
- TEIXEIRA, R.F. **Discutindo o Terceiro Setor sob o Enfoque de Concepções Tradicionais e Inovadoras de Administração.** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.11, n.1, janeiro/março 2004.
- YOUNG, R. C. Is Population Ecology a Useful Paradigm for the Study of Organizations? **American Journal of Sociology**, v. 94, n. 1, p. 1-24, July, 1998.
- ZUCKER, L.G. Normal change or risk business: institutional effects on the “hazard” of change in hospital organizations. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 671-700, 1987.