

ÁREA TEMÁTICA: ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR

REFLEXÕES E PROPOSIÇÕES SOBRE A INFLUÊNCIA DOS FATORES AMBIENTAIS NOS RESULTADOS DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

AUTORES

AUGUSTO CESAR MARINS MACHADO

Universidade Federal do Paraná
machado.augustocesar@gmail.com

LUCIANA ZELENSKI

Faculdade Cenecista de Campo Largo - FACECLA
luzelenski@gmail.com

RESUMO

Uma organização, seja pública ou privada, passa a todo instante por dificuldades e mudanças que a levam desenvolver processos de adaptação visando atender às influências exercidas pelo ambiente em que se encontra. Como um dos grandes desafios das organizações do Terceiro Setor, verifica-se o desenvolvimento de uma gestão eficiente que leve em consideração os fatores ambientais. Assim, o objetivo deste ensaio teórico é fomentar a discussão acerca da influência dos fatores ambientais nos resultados das organizações do Terceiro Setor. No quadro teórico de referência, apresentam-se os conceitos centrais das categorias que permeiam este ensaio. Analisa-se, também, de forma não conclusiva, seis correntes teóricas sobre o ambiente: Cinco Forças de Porter; Ecologia Populacional; Teoria da Contingência; Dependência de Recursos; *Stakeholders*. A partir de tais correntes teóricas, ressalta-se a relevância de estudos sob a ótica das relações interorganizacionais. Caminhando sobre um campo minado, em uma literatura ampla e fragmentada, verificou-se a necessidade na seleção de produções acadêmicas que possibilitassem ao leitor deste artigo, direções e sugestões, que possam enriquecer e aprimorar cada vez mais pesquisas futuras.

Palavras-chave: Terceiro Setor, Teorias Ambientais, Resultados.

ABSTRACT

An organization, either public or private, passes the all instant for difficulties and changes take that it to develop adaptation processes being aimed at to take care of to the influences exerted for the environment where if it finds. As one of the great challenges of the organizations of the Third Sector, the development of an efficient management is verified that has taken in consideration the ambient factors. Thus, the objective of this theoretical assay is to foment the quarrel concerning the influence of the ambient factors in the results of the organizations of the Third Sector. In the theoretical picture of reference, the concepts are presented central offices of the categories that are part of this assay. It is analyzed, also, of not conclusive form, six theoretical chains on the environment: Five Forces of Porter; Population Ecology; Theory of the Contingency; Dependence of Resources; Stakeholders. From such theoretical chains, it is standed out relevance of studies under a optics of the interorganizacionais relations. Walking on a mined field, in an ample and broken up literature, it was verified necessity in the election of academic productions that made possible the reader of this article, directions and suggestions, that can enrich and improve each time more future research.

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Uma organização, seja pública ou privada, passa a todo instante por dificuldades e mudanças que a levam desenvolver processos de adaptação visando atender às influências exercidas pelo ambiente em que se encontra.

Esse ambiente, a partir da visão de alguns autores (ROBBINS, 2000; WRIGHT, 2000; HALL, 2004; CERTO, 2005 e MOTTA, 2002), pode ser considerado como um dos elementos centrais que influenciam as organizações.

Segundo Robbins (2004) o ambiente organizacional é uma fonte de recursos e oportunidades de onde são extraídos os insumos necessários para o funcionamento e subsistência da organização, mas é também uma fonte restrita e limitada. Este autor considera que as forças existentes no ambiente interagem entre si provocando mudanças e influenciando positiva ou negativamente na organização.

A interação entre a organização e o ambiente depende da maneira como as organizações lidam com as mudanças. Tais mudanças permitem às organizações a adaptação necessária para continuar sobrevivendo em ambientes cada vez mais competitivos e turbulentos. No entanto, nem sempre as organizações estão preparadas ou capacitadas para adequarem-se ao ambiente, portanto é necessário conhecer o ambiente para saber como e quando agir.

Surfando por um mar de oportunidades e num oceano de soluções, as Organizações da Sociedade Civil (OSCs), ou Organizações do Terceiro Setor crescem de forma exponencial, tornando-se um campo amplo e rico de investigações (ALVES, 2002; COELHO, 2000; MORRIS, 2000; BRESSER-PEREIRA, GRAU, 1999; FALCONER, 1999; SALAMON, 1997).

De modo geral, a riqueza e amplitude de possibilidades de investigações sobre a realidade do Terceiro Setor emergem de hemisférios conflituosos entre sua complexidade estrutural e funcionalidade basilar, ou seja, as organizações imersas neste setor possuem o princípio fundamental de atender as necessidades da sociedade, porém o arcabouço de variáveis externas que perfazem o contexto envolvido afetam não apenas a função básica dessas organizações, como também seus resultados.

Portanto, a partir dessas considerações iniciais, nota-se a importância de compreender de forma apurada as questões relacionadas ao ambiente e organização. Dessa forma o presente estudo se propõe fomentar a discussão acerca da influência dos fatores ambientais nos resultados das organizações do Terceiro Setor.

QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

Este artigo apresenta inicialmente, por meio do seu quadro teórico de referência, conceitos e definições de ambiente organizacional, assim como os impactos e análise do ambiente. Em seguida, busca-se referenciar as teorias ambientais. Logo após, verificam-se concepções sobre estratégia, particularmente a perspectiva teórica do conteúdo estratégico, no qual identifica-se a categoria analítica resultado. Por fim, apresentam-se os pontos centrais que envolvem o fenômeno central deste estudo, identificado como organizações do Terceiro Setor.

Torna-se importante relatar que na literatura organizacional, mais especificamente do Terceiro Setor, autores mencionam que o fato de técnicas, conceitos e abordagens oriundas do setor empresarial não impossibilita a adaptação destes elementos ao contexto do Terceiro Setor, partindo-se do princípio de que seriam elementos neutros e o que importa seria o propósito pelo qual eles seriam utilizados (CKAGNAZAROFF, 2001; HATTEN, 1982; HUDSON, 1999; TENÓRIO, 1997; WRIGHT et al.; 2000).

AMBIENTE: CONCEITOS E DEFINIÇÕES

O ambiente de uma organização passa a todo instante por mudanças rápidas e contínuas, e diante dessas mudanças a organização precisa conhecer o ambiente que está inserida, ou seja, o ambiente externo e o interno, para estar preparada e flexível a estas mudanças.

Esse ambiente pode ser caracterizado como o conjunto de forças que interagem e influenciam na maneira como a organização funciona e obtêm seus recursos (MOTTA, 2002; MINTZBERG, 2000). Robbins (2000) complementa essa linha de pensamento ao mencionar que além de influenciar, o ambiente também forma e restringe essa organização. E cabe à organização formular estratégias que possam controlar esse ambiente, permitindo com isso uma melhor interação com seus consumidores, concorrentes, em busca de novas oportunidades.

Para Robbins (2000), o ambiente que envolve a organização é composto por fornecedores, clientes, concorrentes, sindicatos, organismos governamentais e grupos de interesses especiais. Essas forças podem afetar ou contribuir para o desempenho da mesma.

Perceber e entender o ambiente em que a organização está inserida influencia diretamente no seu andamento e obtenção efetiva dos resultados esperados. No entanto, é necessário primeiramente conhecer sua divisão. Hall (2004) identifica o ambiente como geral e específico.

Ainda conforme esse autor, o ambiente geral afeta todas as organizações. Esse ambiente não muda, independente do tipo de organização (condições tecnológicas, legais, econômicas, demográficas e culturais). Já o ambiente específico é composto pelas entidades externas que interagem diretamente com a organização (fornecedores, clientes, concorrentes, acionistas, etc.) no alcance dos seus objetivos. São fatores únicos para cada organização, e podem influenciar positiva ou negativamente na eficiência da empresa.

Certo (2005) por outro lado, divide o ambiente organizacional em três níveis: o ambiente geral, o operacional e o interno. E cada nível com seus componentes identificados, como mostra a figura 1.



Figura 1: A organização, níveis e componentes do ambiente.

Fonte: CERTO (2005, p. 26)

O ambiente geral de uma organização ou macroambiente é definido por elementos do ambiente externo que podem influenciar direta ou indiretamente nas decisões. Para Certo (2005) as forças macroambientais estão separadas em cinco componentes: político, legal, econômico, tecnológico e social. Por sua vez, Wright (2000), em consonância a visão precedente, define as forças macroambientais como político-legais, econômicas, tecnológicas e sociais.

As organizações e a própria comunidade fazem parte do ambiente geral, esse é o meio mais amplo do ambiente externo, e é formado pelos seguintes componentes (CERTO, 2005):

- Econômico: indica como os recursos são distribuídos e utilizados dentro do ambiente, muitas vezes afetam o modo como a organização faz negócios;
- Social: descreve as características da sociedade que a organização está inserida;
- Político: são os elementos relacionados à obrigação governamental;
- Legal: são as regras e leis que devem ser seguidas (legislação aprovada);
- Tecnológico: são as novas abordagens para produção de mercadorias e execução de serviços (procedimentos e equipamentos).

O ambiente operacional segundo Certo (2005, p.27) “é um nível do ambiente externo à organização, composto de setores que normalmente têm implicações específicas e relativamente mais imediatas em uma organização”. Ele é composto pelos seguintes componentes:

- Cliente: reflete as características e o comportamento daqueles que compram mercadorias e serviços fornecidos pela organização.
- Concorrência: são aqueles que a organização tem de combater para conseguir recursos. A análise da concorrência tem como propósito ajudar a avaliar os pontos fortes e fracos e a capacidade dos concorrentes existentes.
- Mão-de-obra: é composto de fatores que influenciam a disponibilidade de mão-de-obra para realizar as tarefas necessárias.
- Fornecedor: são aqueles que disponibilizam e fornecem seus recursos a organização.
- Internacional: são todas as implicações internacionais das operações.

O ambiente interno é definido por Certo (2005) como sendo o nível da organização que está dentro dela. Seus componentes são facilmente identificáveis e podem ser controlados pelos dirigentes da organização. Desta forma, quando um ponto forte é percebido pelos dirigentes, ele deve ser ressaltado; quando um ponto fraco é identificado, deve-se agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito.

Com base nessas considerações é que se torna importante analisar não só o ambiente, mas também as forças que interagem e contribuem para o crescimento da organização. Dentre elas podem ser citadas as mudanças e as incertezas, que de um modo geral acabam contribuindo para a evolução e sobrevivência das organizações.

Em busca de sobrevivência e crescimento as organizações estão mais atentas ao que acontece à sua volta, sejam as mudanças freqüentes ou a influência que sofrem desse ambiente. Para vencer, elas precisam estar preparadas e flexíveis, e não basta apenas conhecer o ambiente, é necessário entender as mudanças que ocorrem, bem como compreender que um ambiente que está constantemente mudando, está propício a gerar incertezas. Logo, torna-se relevante compreender a concepção dos impactos e análise do ambiente organizacional, bem como os aspectos ou particularidades relacionados a essa concepção.

Impactos e análise do ambiente

Toda organização depende de seu ambiente, umas são mais dependentes que outras. E cada uma, tenta se adaptar ao ambiente e suas pressões por meio de estratégias próprias e internas à organização. Quanto mais uma organização for dependente de seu ambiente, mais vulnerável ela será. Uma organização vulnerável tende a reagir ao ambiente (HALL, 2004).

O exame do ambiente para Certo (2005, p. 35) pode ser definido como “uma técnica utilizada para reunir informações dos eventos ocorridos nos ambientes internos e externos da organização”.

Para a realização de uma análise do ambiente, várias técnicas podem ser utilizadas. Mintzberg (2000) estabelece quatro dimensões de análise para o ambiente organizacional, que são:

- Estabilidade: o ambiente pode variar de estável a dinâmico. A natureza dinâmica de um ambiente está relacionada a sua imprevisibilidade quanto a mudanças (incerteza ambiental);
- Complexidade: o ambiente pode variar de simples a complexo. A complexidade ambiental é aqui entendida através da variável entendimento do trabalho a ser realizado, ou seja, refere-se tão somente a complexidade do conhecimento (tecnologia);
- Diversidade de mercado: o mercado pode variar de integrado a diversificado. A diversidade está relacionada a uma ampla faixa de clientes, produtos ou serviços abrangidos pela organização;
- Hostilidade: o ambiente pode variar de magnânimo a hostil. A hostilidade é influenciada pela competição, pelas relações das organizações com sindicatos, governos e outros grupos e pela sua disponibilidade de recursos. Quanto mais hostil um ambiente mais rápido a empresa tem que responder a ele.

Para lidar com as mudanças e impactos do ambiente, a estratégia organizacional é uma grande aliada, pois a estratégia reflete o propósito e a razão de ser da organização, isto é como posicionar-se diante de diversos fatores que compõem o ambiente. Desta forma, entendendo que a estratégia organizacional pode ser influenciada pelo ambiente, busca-se fomentar a discussão acerca da influência dos fatores ambientais nos resultados das organizações do Terceiro Setor, identificando o resultado como fruto da estratégia organizacional.

TEORIAS AMBIENTAIS

Para verificar de que modo os fatores ambientais interferem nos resultados de uma organização do Terceiro Setor, torna-se relevante apresentar algumas teorias que tratam tanto do ambiente na qual a organização está inserida como também a sua relação com o mesmo. Portanto as teorias que serão identificadas nesta seção tratam sobre a relação ambiente e organizações.

Devido à abrangência das teorias abordadas, este estudo focou-se apenas nos pontos mais relevantes, citando apenas os pontos centrais de cada uma delas.

As Cinco Forças de Porter

Wright et al. (2000) descreve as cinco forças de Porter, enfatizando a importância delas para a obtenção de lucro das organizações. Apesar das diferenças existentes de uma organização para outra, o estado de competição em uma organização é sempre formado por essas cinco forças. As forças competitivas básicas são:

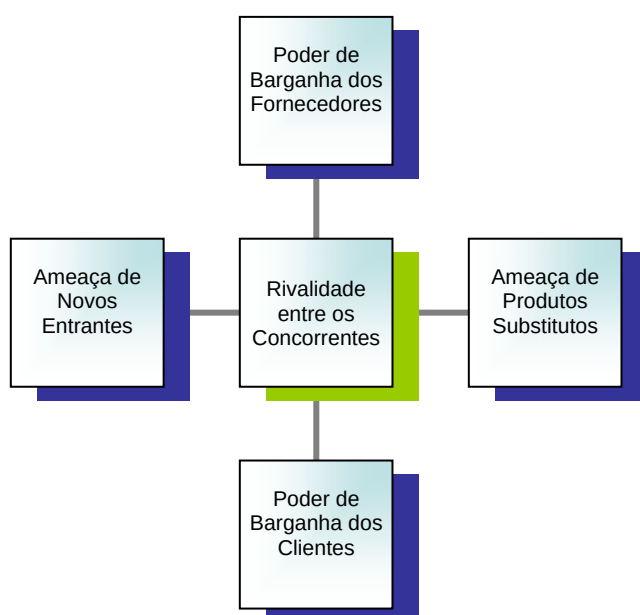


Figura 2: As Cinco Forças de Porter

É fundamental que as organizações conheçam bem o perfil das forças competitivas presentes em seu ambiente, pois são essas forças que determinarão o sucesso ou o fracasso de suas ações. Pois quanto maior a intensidade dessas forças, maior será a competição. (ANDION e FAVA, 2002)

A organização deve aprender a utilizar as cinco forças de Porter em seu benefício, ou saber se defender contra elas.

Ecologia Populacional

A teoria da ecologia populacional está focada no aspecto estrutural do ambiente, segundo Motta (2002, p. 380) “as organizações não se adaptam ao ambiente, ao contrário, tendem a ser inertes e conservar suas formas organizacionais originais. É o ambiente que as seleciona”. Para Mintzberg (2000) as condições externas do ambiente são responsáveis por conduzir as organizações, é o ambiente que conduz a organização para um determinado nicho, por exemplo.

Para Hoffmann (2004), na teoria da ecologia populacional o ambiente é o único responsável por definir o sucesso da organização. Segundo o mesmo autor, o foco recai sobre a sobrevivência do mais apto. E para sobreviver a esse ambiente, a organização precisa ser flexível e se adaptar às mudanças.

Teoria da Contingência

Segundo Chiavenato (2000) a teoria da contingência surgiu a partir de pesquisas feitas em determinados tipos de empresas com o intuito de verificar os modelos das estruturas organizacionais mais eficazes. De acordo com o mesmo autor, essas pesquisas demonstraram que a estrutura da organização e o seu funcionamento são dependentes do ambiente externo, ou seja, tudo que acontece fora da organização interfere em suas ações.

A teoria da Contingência descreve a relação entre determinadas dimensões do ambiente e atributos pertencentes à própria organização, “quanto mais estável o ambiente externo, mais formalizada a estrutura interna” (MINTZBERG, 2000 p.211).

Chiavenato (2000, p. 592) comenta que “não existe uma única maneira melhor de organizar [...] as organizações precisam ser sistematicamente ajustadas às condições ambientais”. O mesmo autor apresenta alguns aspectos básicos da Teoria da Contingência:

- a) A organização é de natureza sistêmica, isto é, ela é um sistema aberto.
- b) As características organizacionais apresentam uma interação entre si e com o ambiente e as características da organização.
- c) As características ambientais funcionam como variáveis independentes, enquanto as características organizacionais são variáveis dependentes daquelas.

A teoria da Contingência de uma forma geral explica que não há nada de absoluto nas organizações e na teoria administrativa, e que as normas e aspectos universais devem ser ajustados conforme cada organização, seu ambiente e tecnologias (CHIAVENATO, 2000).

Dependência de Recursos

De acordo com Stoner e Freeman (1999), toda organização enfrenta pelo menos um desses problemas teóricos, a incerteza ou a dependência. A causa para a incerteza é dada pela falta de informação, enquanto a dependência, a organização para obtenção de recursos depende de fontes externas.

A dependência de recursos considera que o ambiente exerce uma grande influência nas organizações, pois enfatiza os fluxos de recursos através das interações ambientais. Nessa teoria a organização depende do ambiente para obtenção de seus recursos, como: fornecedores, clientes, competidores e regulamentadores (STONER e FREEMAN, 1999). Segundo Daft (1999), as organizações dependem do ambiente, mas se empenham para adquirir controle sobre os recursos para minimizar essa dependência.

Para esses autores na perspectiva da dependência de recursos, as organizações tentam manipular o ambiente a qual fazem parte para seu próprio benefício, implicando decisões estratégicas para se adaptar ao ambiente.

Stakeholders

Segundo Stoner e Freeman (1999, p. 47) os *stakeholders* são “grupos ou indivíduos direta ou indiretamente afetados pela busca de uma organização por seus objetivos”, ou seja, são todos os envolvidos em um processo, clientes, colaboradores, investidores, concorrentes, fornecedores e a própria comunidade.

Stoner e Freeman (1999) explicam que os *stakeholders* podem ser considerados internos e externos. Os *stakeholders* internos são os empregados e os acionistas, já os externos são os sindicatos, fornecedores, concorrentes, consumidores e grupos de interesse.

CONTEÚDO ESTRATÉGICO

Muito se fala sobre estratégia, principalmente sobre sua importância para as organizações. Mas nem sempre os conceitos sobre esse assunto são tratados de forma clara e concisa. Dessa forma é necessário entender sobre estratégia, e nada melhor do que observar os conceitos daqueles que se dedicaram para escrever sobre este tema. Por isso, nesta seção, apresentam-se questões relativas ao campo da estratégia, a partir da perspectiva teórica do conteúdo estratégico, destacando um dos seus componentes (resultado), categoria de análise que faz parte deste estudo.

Conteúdo Estratégico no Terceiro Setor

Quando o ambiente é altamente incerto e imprevisível, as organizações devem buscar o controle e a estabilidade por meio de estratégias, para que o desenvolvimento e os resultados futuros não sejam comprometidos.

Segundo Machado (2008, p.55) para as organizações sociais, os resultados podem ser definidos como: “os resultados alcançados, o valor obtido para o público alvo da organização, bem como para seus *stakeholders* de forma geral”. Os resultados a serem estudados neste ensaio teórico, a partir de Machado (2008), são provenientes da relação entre os serviços e o público atendido, isto é, o resultado é visto como um dos elementos do conteúdo estratégico. Esses três elementos, resultados, serviços e público atendido, fazem parte dos elementos do conteúdo estratégico, e podem ser melhor visualizados conforme figura 2 abaixo:

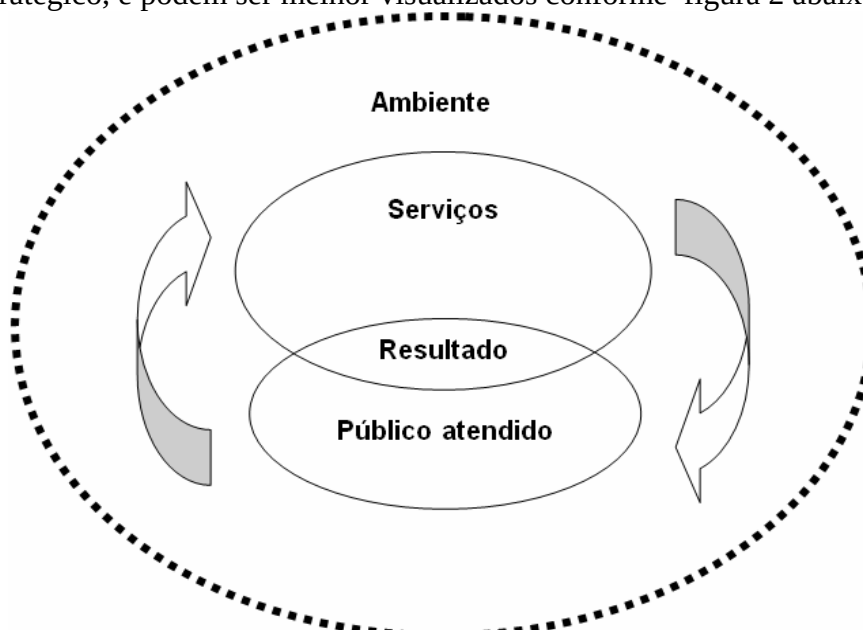


Figura 3: Elementos do Conteúdo Estratégico em Organizações do Terceiro Setor
Fonte: MACHADO (2008, p.56).

O conteúdo estratégico em organizações do Terceiro Setor, apesar de poder apresentar diferentes costumes e práticas, ou formas estruturais e conjunturais distintas, geralmente abordam os seguintes elementos.

- De acordo com a definição de Kotler (1978), demonstrado em seção precedente (2.1.2) sobre conteúdo estratégico, os produtos considerados em organizações do Terceiro Setor se constituem por meio de serviços. Estes, por sua vez, podem ser verificados particularmente nos programas e projetos que este tipo de organização desenvolve.
 - Programas e Projetos: Consistem em intervenções sistemáticas, planejadas com o objetivo de atingir uma mudança na realidade social (CANO, 2002).
- O contexto variável ou o ambiente das organizações do Terceiro Setor podem ser considerados todos os relacionamentos que elas desenvolvem e que influenciam os outros elementos constituintes do seu conteúdo estratégico.
- Os mercados de uma organização social referem-se, particularmente neste estudo, ao público atendido, bem como organizações congêneres, organização com as quais se relacionam: enfim, seus *stakeholders*.
- Os resultados podem ser definidos de forma mais apurada para as organizações sociais, como sendo os resultados alcançados, o valor obtido

para o público alvo da organização, bem como para seus *stakeholders* de forma geral (MACHADO, 2008).

De acordo com Machado (2008), em face da escassez de informações precisas acerca de estudos sobre conteúdo estratégico em organizações do Terceiro Setor, ressalta-se a importância de pesquisas que possam gerar dados concretos e fontes fidedignas de conhecimento apurado deste assunto nessas organizações.

TERCEIRO SETOR

O termo Terceiro Setor não é recente, sempre esteve presente na sociedade, mas denominado de outras maneiras, porém com a mesma finalidade de realizar ações em prol da sociedade visando sempre o bem comum. A princípio, seu trabalho visava suprir uma necessidade do Estado, no qual era realizado por instituições de cunho religioso ou por senhoras da sociedade que se dedicavam em ajudar os menos favorecidos (ANDRADE; SALGADO; MAIA, 2005).

O terceiro setor é composto por organizações com objetivos, valores e atuações diversas, como: cultura e recreação, educação e pesquisa, saúde, assistência social, defesa dos direitos, religião, entre outras. São organizações que atuam efetivamente em ações sociais, buscando benefícios coletivos públicos, são capazes de auxiliar o Estado no cumprimento de seus deveres, atentando para as desigualdades e incapacidade do Estado de desempenhar com eficiência suas atividades (SILVA, 2007). Essas organizações trabalham visando objetivos sociais, não econômicos, sendo orientadas por valores ao invés de lucros (HUDSON, 1999).

Dentre as várias definições do Terceiro Setor, algumas são citadas no decorrer desta seção. Dessa forma, na visão de Andrade (2002), o Terceiro Setor representa o conjunto de iniciativas da sociedade civil organizada, com base na ação voluntária, sem fins lucrativos e que visa ao desenvolvimento social. As diferenças entre as organizações estão nas áreas e nas formas de atuação, no tipo de público beneficiado ou associado.

Segundo Coelho (2000), o Terceiro Setor é o conjunto de organizações sociais privadas, sem fins lucrativos, com atuação voltada ao atendimento das necessidades de segmentos da população, visando ao bem comum. Citando o mesmo autor esse termo pode ser definido como: “aquele em que as atividades não seriam nem coercitivas nem voltadas para o lucro”, portanto, as atividades realizadas nesse setor visam de um modo geral o atendimento das necessidades coletivas e das carências sociais.

Com a existência do Terceiro Setor presume-se existir, outros dois setores, que são o primeiro e o segundo. Sendo assim, o Estado é definido como primeiro setor, que é responsável pelas questões sociais, o setor privado (mercado) é o segundo setor, que é responsável pelas questões individuais. Com a falência do Estado, o setor privado começou a ajudar nas questões sociais, por meio de instituições que compõem o chamado terceiro setor. Esse terceiro setor é constituído por organizações sem fins lucrativos e não governamentais, que tem como objetivo gerar serviços de caráter público (HUDSON, 1999).

Fernandes (1994, p.21) define o Terceiro Setor como “um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam a produção de bens e serviços públicos”, conforme mostra o seguinte quadro:

AGENTES	FINS	SETOR
Privados	Privados	Primeiro Setor (Estado)
Públicos	Públicos	Segundo Setor (Mercado)
Privados	Públicos	Terceiro Setor (atividades sem fins lucrativos)

Quadro 1: Modelo dos três setores

Fonte: Adaptado de Fernandes (1994, p.21).

A filosofia que gira em torno do terceiro setor é o desejo que o ser humano tem de querer ajudar as pessoas sem exigir nada em troca. Esse desejo é antigo e facilmente notado quando pesquisa-se o significado de caridade e filantropia. Diante disso, caridade que é de origem latina, *caritas*, pode ser definida como a própria expressão do amor ao próximo e beneficência para com os necessitados e menos afortunados, e a filantropia, que é de origem grega, tem como significado a boa vontade para com as pessoas, ambas praticadas por antigas civilizações (HUDSON, 1999).

Uma organização para ser definida ou pertencer ao Terceiro setor, deve se enquadrar em cinco critérios propostos pelo IBGE (2004), que são:

- i. privadas, não integrantes, portanto, do aparelho de Estado;
- ii. sem fins lucrativos, isto é, organizações que não distribuem eventuais excedentes entre os proprietários ou diretores e que não possuem como razão primeira de existência a geração de lucros – podem até gerá-los desde que aplicados nas atividades fins;
- iii. institucionalizadas, isto é, legalmente constituídas;
- iv. auto-administradas ou capazes de gerenciar suas próprias atividades; e
- v. voluntárias, na medida em que podem ser constituídas livremente por qualquer grupo de pessoas, isto é, a atividade de associação ou de fundação da entidade é livremente decidida pelos sócios ou fundadores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme se verifica no decorrer deste ensaio teórico, a sua proposta é baseada num arcabouço teórico-epistemológico funcionalista que propõe trazer aspectos organizacionais consistentes à seqüência lógica dos ditames delineados pelos autores da área, assim como de personalidades centrais do campo de estudo deste artigo, sem desmerecer ou desconsiderar as especificidades de outras correntes de percepção desta realidade de estudo.

A partir da seleção e análise da literatura referente à abordagem teórica sobre as perspectivas ambientais, assim como resultados e Terceiro Setor, pode-se perceber a importância na discussão e reflexão sobre os assuntos e possibilidades de investigações empíricas que favoreçam o aprimoramento e fortalecimento da gestão das organizações inseridas neste setor.

Identificar como o ambiente se compõe, isto é, por fornecedores, clientes, concorrentes, órgãos reguladores, significa que estes elementos podem afetar ou contribuir para o resultado de uma organização do Terceiro Setor. Assim, ao analisar apenas a composição das forças ou elementos que compõem o ambiente, verifica-se de maneira intrínseca possibilidades de investigações empíricas a partir de correntes teóricas como as Cinco Forças de Porter ou por meio da própria teoria dos *Stakeholders*.

Logo, constata-se que a participação das organizações do Terceiro Setor insere-se dentro de um amplo contexto de obtenção de maior acesso aos recursos e informações, tanto nos mercados locais, regionais, nacionais e até internacionais. Vale ressaltar a atuação de diversos atores sociais imersos nesse contexto.

Dessa forma, são parte de uma ampla gama de negociações e composições, e sua importância deve ser compreendida à luz das relações interorganizacionais, inseridas no escopo das perspectivas teóricas ambientais. Conseqüentemente, as organizações do Terceiro Setor procuram assegurar seus interesses individuais enquanto estabelecem sua posição no plano interorganizacional.

Seguem alguns questionamentos e reflexões que possam gerar estudos futuros:

- i. Quais pressões ambientais atuam no propósito da organização pesquisada?
- ii. Quais atores sociais influenciam no propósito da organização pesquisada?

- iii. Qual a relação entre as pressões ambientais e os atores sociais pesquisados?
- iv. Quais resultados foram obtidos provenientes da relação entre as pressões ambientais e atores sociais?
- v. Quais os efeitos dos fatores ambientais nos resultados da organização pesquisada?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, M. A. **Terceiro Setor: as origens do conceito**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.1 CD-ROM.
- ANDION, M. C.; FAVA, R. **Planejamento Estratégico**. In: COLEÇÃO GESTÃO EMPRESARIAL 2, FAE – GAZETA DO POVO. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.
- ANDRADE, L.; SALGADO, A. A.; MAIA, M. A. C. **A administração Estratégica no Terceiro Setor**. Minas Gerais, 2005. Disponível em: <http://www.fevale.edu.br/seminario/cd/files/pdf/1456.pdf>. Acesso em 17/05/2008.
- ANDRADE, M. G. V. **Organizações do terceiro setor: estratégias para captação de recursos junto às empresas privadas**. Santa Catarina, 2002. Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/9082.pdf>. Acesso em 18/05/2008.
- BRESSER-PEREIRA, L.C.; GRAU, N.C. **Entre o Estado e o Mercado: O Público Não-Estatal**. In Bresser-Pereira, L.C. e Nuria Cunill Grau, orgs., **O Público Não-Estatal na Reforma do Estado**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999: 15-48.
- CANO, I. **Introdução à avaliação de programas sociais**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- CERTO, S. C. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia** / Samuel C. Certo. J. Paul Peter, Reynaldo Cavalcheiro Marcondes, Ana Maria Roux Cesar. 2. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CKAGNAZAROFF, I. B. **Desafios da gestão em organizações do Terceiro Setor**. In: PIMENTA, S. M.; CÔRREA, M. L. (orgs.). **Gestão, trabalho e cidadania: novas articulações**. Belo Horizonte: Autêntica / CEPEAD / FACE / UFMG, 2001.
- COELHO, S. C. T. **O terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2000.
- DAFT, R. L. **Teoria e projetos das organizações**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- FALCONER, A. **A promessa do Terceiro Setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão**. Tese de Doutorado apresentada a Universidade de São Paulo. 1999.
- FERNANDES, R.C. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.
- HALL, R. H. **Organizações: Estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- HATTEN, M. L. Strategic Management in Not-For-Profit Organizations. **Strategic Management Journal**; vol.3,p.89-104, 1982.
- HOFFMANN, V. E.; SCHROEDER, L.; SILVA, C. M. M. **As relações interorganizacionais como mecanismos de desenvolvimento**. 2004. Disponível em: http://www.sfrancisco.edu.br/pdf/art_cie/art_09.pdf. Acesso em 22/05/2008.
- HUDSON, M. **Administrando Organizações do Terceiro Setor**; tradução: James F. Sunderland Cook; revisão técnica: Luiz Carlos Merege. São Paulo: Makron Books, 1999.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil 2002**. Rio de Janeiro: IBGE, 2004.

- KOTLER, P. **Marketing para organizações que não visam o lucro**. São Paulo: Atlas, 1978.
- MACHADO, A. C. M. **Relações Interorganizacionais, Conteúdo Estratégico e Resultados: Estudo Exploratório em organizações do Terceiro Setor do estado do Paraná**. Dissertação ao Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná/CEPPAD – UFPR, 2008.
- MORRIS, S. **Defining the non-profit sector: Some lessons from history**. Civil Society Working Paper 3. Center for civil society, London Scholl of Economics. Also in *Voluntas*, 2000.
- MOTTA, F. C. P. **Teoria Geral da Administração**. Fernando Cláudio Prestes Motta, Isabella Francisca Freitas Gouveia de Vasconcelos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- MINTZBERG, H. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento**/ Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel; tradução Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas** / Stephen Paul Robbins; tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.
- _____. **Fundamentos do Comportamento Organizacional** / Stephen Paul Robbins; tradução técnica Reynaldo Marcondes. 7. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- SALAMON, L. M. **Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor**. In: IOSCHPE, Evelyn (et.al.). 3º Setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- SILVA, D. L. A. **Terceiro Setor: Como defini-lo?** 2007. Disponível em: http://www.agenciasocial.com.br/artigos_integra.asp?idArtigo=76. Acesso em 22/05/2008.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração** / tradução: Alves Calado. 5. Ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1999.
- TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONG's: principais funções gerenciais**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.
- WRIGHT, P. L. et al. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.