

Estratégia & Negócios

ISSN 1984-3372

<http://portaldeperiodicos.unisul.br>

ENFOQUES MULTITEMÁTICOS PARA A GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS

MULTITHEMATIC APPROACHES FOR THE MANAGEMENT OF NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS

Rezilda Rodrigues Oliveira

Doutorado em Ciência Política (Ciência Política e Sociologia) pelo Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro, Brasil. Professora Adjunta da Universidade Federal de Pernambuco.

E-mail: rezilda.rodrigues@gmail.com

Recebido em 18/11/2009. Aprovado em 05/04/2010. Disponibilizado em 29/09/2010.
Avaliado pelo Sistema *double blind review*

Estratégia e Negócios, Florianópolis, v. 3, n. 1, jan./jun. 2010

<http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/index>



©Copyright 2008 UNISUL-PPGA/Estratégia e Negócios. Todos os direitos reservados. Permitida citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total. Em caso de dúvidas, consulte o editor: terezinha.angeloni@unisul.br ; (48) 3229-1932.

RESUMO

Este trabalho apresenta uma proposta metodológica voltada para a gestão de organizações não governamentais (ONGs), baseada em enfoques multitemáticos que possam ser aplicados em casos práticos de intervenção, em especial para subsidiar processos de planejamento estratégico. Espera-se que esses referenciais consigam contribuir para a expansão da capacidade de ONGs para lidar com diferentes desafios, tais como: atualizar missão e visão institucionais; formar novos líderes e profissionais de áreas-chaves; elaborar novas estratégias de mobilização de recursos; saber utilizar a mídia para expandir seu marketing social; e promover melhorias nos processos de produção e serviços sociais oferecidos à comunidade. Como prática, a orientação adotada foi a de promover processos participativos e inclusivos, implicando a escolha da pesquisa-ação como a mais adequada para o caso em questão. Embora esteja em fase inicial, o estudo já permite relatar alguns resultados referentes ao caso do Pró-Criança, uma ONG que desenvolve um ciclo de planejamento estratégico para os próximos cinco anos. Assim, após breve retrospectiva da trajetória do Pró-Criança no período recente, tomou-se a iniciativa de delinear uma agenda de trabalho que viabilize o processo de planejamento estratégico para esta ONG, incluindo ações afirmativas que incrementem sua capacidade organizacional. Nesta fase da pesquisa, duas propostas emergentes já podem ser citadas: a transformação do Pró-Criança em uma organização de aprendizagem, bem como em uma referência em gestão do conhecimento na sua área de atuação.

Palavras-chave: Gestão de organizações não governamentais. Planejamento estratégico participativo. Sustentabilidade institucional.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta uma proposta metodológica voltada para a gestão de organizações não governamentais (ONGs), baseada em enfoques multitemáticos que possam ser aplicados em casos práticos de intervenção, em especial para subsidiar processos de planejamento estratégico. Espera-se que esses referenciais consigam contribuir para a expansão da capacidade de ONGs, de modo a aumentar a eficácia de seus resultados e gerar sustentabilidade a médio e longo prazos. Neste sentido, os esforços de capacitação serão significativos, na medida em que puderem provocar transformações na missão e visão institucionais, promover a profissionalização de

lideranças e quadros de áreas-chaves, colaborar para a emergência de novas estratégias de mobilização de recursos; explorar a mídia para ampliar o marketing social dessas organizações; e promover melhorias nos processos de produção e serviços sociais oferecidos à comunidade.

Com vistas à validação desse desenho propositivo, parte intrínseca do trabalho, realizou-se o estudo de caso do Movimento Pró-Criança, doravante Pró-Criança, cuja causa social tem como beneficiários crianças, adolescentes e jovens que vivem em situação de risco ou de abandono na Região Metropolitana do Recife (RMR), procurando proporcionar-lhes melhoria da qualidade de vida e conquista da cidadania. Em sua trajetória, mais de 10.000 crianças, jovens e adolescentes já foram atendidos, ao longo de 17 anos. Note-se que, somente em 2008, cerca de 1.117 beneficiários foram acolhidos por aproximadamente 98 funcionários e 50 voluntários (pedagogos, educadores, psicólogos e assistentes sociais), distribuídos em quatro unidades: a) Unidade dos Coelhos, cuja sede está no Recife; b) Unidade Piedade, localizada em Jaboatão dos Guararapes; e c) Unidade Recife Antigo, considerada o centro cultural da instituição (PRÓ-CRIANÇA, 2008). Nesse momento da pesquisa, o Pró-Criança está desenvolvendo um ciclo de planejamento estratégico para os próximos cinco anos, tendo a luta pela sustentabilidade institucional sido indicada como um fator crítico de sucesso por seus dirigentes.

A questão da sustentabilidade foi abordada a partir da visão de Kumar (2007), que destaca a interface interdisciplinar e longitudinal do tema, compreendendo diferentes perspectivas: econômico-financeira, sócio-cultural, tecnológica, político-institucional, e ambiental. Em particular, mostra-se, também, que a sustentabilidade está relacionada ao financiamento das operações de ONGs, assim como de seus demais subsistemas, sejam eles, a tecnologia, os relacionamentos, a qualidade dos serviços, os recursos naturais, e, principalmente, os investimentos em capital humano voltados para o resultado social (MARINO; KISIL, 2007). Estes pressupostos orientaram o trabalho, somados aos indicativos de que a ONG pesquisada tem tido uma atuação de vanguarda na área social e deseja estar devidamente inserida na era do conhecimento.

Afinal, como afirmam Renshaw e Krishnaswamy (2009), a gestão do conhecimento é vital para a sustentabilidade das entidades não lucrativas em um cenário globalizado, o que impõe que sejam viabilizadas estratégias capazes de articular conhecimento e sustentabilidade, de modo que uma organização social possa atender de forma rápida e permanente a sua missão, mas também ter acesso ao campo das ideias e boas práticas de gestão. Para tanto, emerge a necessidade de

estabelecer o alinhamento entre aprendizagem dos seus membros e o investimento em uma cultura de compartilhamento do conhecimento, por meio de alianças estratégicas entre *stakeholders*, comunidade local e sociedade global, somente assim esse tipo de inovação agregaria valor às instituições sociais, como asseguram os autores:

Only such a multi-partisan contributory approach will succeed in minimising the current restraining forces and enable Knowledge Management to flourish within the non-profit sector as part of a broader commitment to society and enhancing social capital (RENSHAW; KRISHNASWAMY, 2009, p. 462).

Deste modo, para se traçar um painel teórico-empírico que servisse de elemento indutor de ações de reflexão e de intervenção a serem empreendidas, recorreu-se à literatura e às reflexões presentes no campo da gestão social, formando uma congruência temática centrada em torno de certas preocupações concretas, sejam elas: como obter fundos e recursos para custear o funcionamento de entidades sem fins lucrativos? O que fazer para que essas organizações tenham sucesso? Que impactos são percebidos pelos atores sociais e econômicos mobilizados em torno das causas defendidas por esse tipo de organização? Essas indagações foram extraídas do trabalho de Rangan, Leonard, e McDonald (2008), para quem os executivos de organizações sociais precisam: formar redes proativas e desenvolver parcerias estratégicas; obter adesões de doadores e voluntários interessados em resolver problemas relativos ao desempenho institucional; aproveitar potenciais talentos identificados com este campo de trabalho; e, fazer com que a avaliação de desempenho sirva mais como fonte de aprendizagem organizacional do que propriamente como uma função da auditoria operacional.

Os questionamentos levantados pelos autores acima citados fundamentaram a busca e identificação de enfoques centrados nas características dos modelos de gestão dessas organizações e nos fatores que as fazem gerar ou não impacto social (RODRIGUES, 2007). Sobre o desempenho de ONGs, Armani (2003), por sua vez, sugere indicadores constituídos por elementos éticos, culturais, políticos e técnicos.

Considerando este referencial e o rol de preocupações que cercam a discussão sobre a gestão de ONGs, a escolha metodológica da abordagem do Pró-Criança recaiu em um estilo de trabalho próximo ao da pesquisa-ação, de modo que a emergência de conteúdos dos encontros e reuniões nascessem do acordo coletivo de seus participantes, considerando-se a necessidade de obtenção do comprometimento dos interessados.

Além desta introdução, o artigo ora apresentado está estruturado da seguinte forma: a seção 2 discute o referencial que dá suporte ao esquema de análise da gestão de ONGs, tendo em vista a busca da capacitação necessária à sua sustentabilidade institucional, com base em enfoques multitemáticos relevantes para o trabalho; a seção 3 mostra como a estratégia metodológica se associa à pesquisa-ação, mediante a qual se estruturou a agenda de planejamento estratégico do Pró-Criança, permitindo que alguns resultados (preliminares) pudessem ser evidenciados; e a seção 4 encerra o artigo, tecendo comentários finais e estabelecendo as perspectivas de validação dos construtos até agora obtidos, já que se trata de algo que está em andamento.

2 REFERENCIAL

Seja na literatura ou no meio social, a expressão organização não governamental (ONG) soa de forma negativa e demasiadamente ampla: “toda organização que não pertence, tampouco depende do Estado” (DINIZ, 2000, p. 44). Pelo que se sabe, as ONGs estão cada vez mais assumindo papéis significativos na sociedade e prestando serviços de grande importância para o seu desenvolvimento. As ONGs atuam em um ambiente institucional que não é Estado tampouco é mercado, ocupando um espaço que foi sendo historicamente conquistado pela sociedade civil, constituindo uma terceira esfera, pública e não integrada ao estatal, assentada no livre associativismo dos cidadãos (NOGUEIRA, 2003). No século passado, uma série de conjunturas de crises, reformas e ascensão de movimentos sociais e político-institucionais convergiram tanto para limitar o poder do Estado quanto para abrir caminho para aumentar a ação voluntária organizada (SALAMON, 1998).

Nesse particular, Melo Neto e Froes (2001) indicam que as ONGs são entes privilegiados para o exercício da responsabilidade social, corporativa, comunitária e individual, com base nos valores éticos e nas condutas organizacionais hoje difundidas na sociedade global. Para Fernandes (1995), existe grande pluralidade de organizações, associações e entidades, integrando o chamado o terceiro setor. Dentre elas, as ONGs dizem respeito a um tipo institucional específico, ou seja, elas são entes que merecem ser discutidos à parte, pois

têm que produzir projetos que sejam interessantes para possíveis financiadores e executá-los com razoável sucesso para que se justifique uma próxima leva de projetos e financiamentos. Para que se sustentem, precisam apoiar-se no desempenho, o que exige

algum tipo de competência específica num meio competitivo. Ainda que de modo discreto, as ONGs inevitavelmente competem por financiamentos de projetos. Assim sendo, nas interações locais, distinguem-se não só por suas amplas conexões, como também por uma tendência a adotar uma abordagem profissional em uma atividade sem fins lucrativos, e, em geral, voluntária. Portanto, mesmo involuntariamente, são levadas a introduzir a lógica pragmática da eficiência institucional no campo das ações sociais não governamentais (FERNANDES, 1995, s/p.).

Sem dúvida alguma, a complexidade institucional e de gestão das ONGs decorre de sua inserção em um setor bem diversificado, abarcando desde atividades de filantropia até projetos sociais de interesse público-privado, ou seja, empresas, governos e sociedade civil reunidos sob a égide de estratégias orientadas para o atendimento dos direitos da cidadania, compreendendo tanto temas educacionais como ambientais, dentre inúmeros outros ligados ao social, ao político-institucional, e ao econômico.

Não é raro que grande parte dessas organizações, ao mesmo tempo em que assumem a difícil missão de promover e defender direitos (*advocacy*), de combater a pobreza e de apontar alternativas de inserção econômica e social, também enfrentem sérias deficiências de gestão organizacional. Uma das razões consiste no fato de que poucas delas dispõem de estratégia própria e definida de sustentabilidade institucional. Um dos trabalhos realizados, no caso brasileiro, mostra que, de acordo com os perfis organizacionais levantados, são muitas as diferenças estruturais e culturais existentes entre as organizações da sociedade civil do país. A diversidade existente entre elas seria um ponto forte, ao lado da perspectiva de um cenário otimista, favorável à formulação de um projeto político comum e à consolidação de uma base social de apoio local para essas entidades (RONDON; OLIVEIRA, 2007).

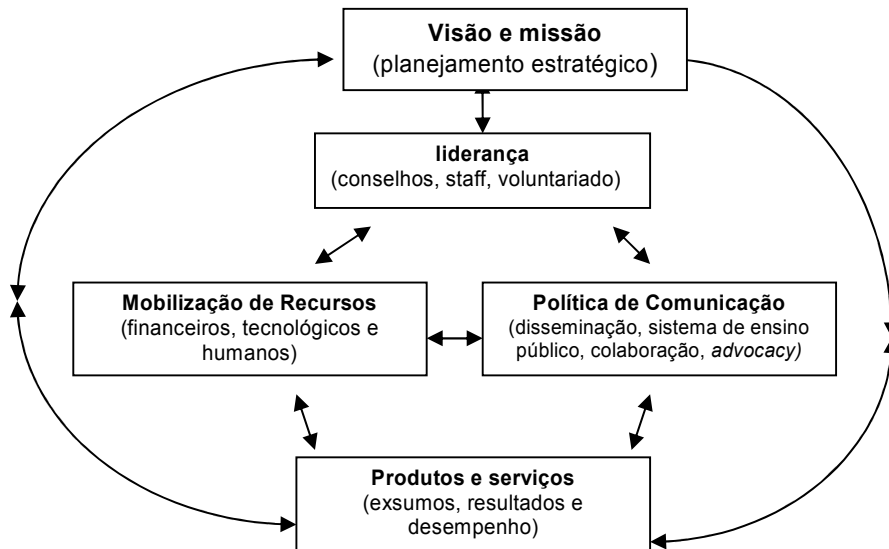
Dentre essas instituições, poucas se mantêm com recursos oriundos das próprias atividades que desenvolvem. A maioria delas depende de recursos do governo, de empresas e da sociedade em geral. Sem essas doações, muitas fechariam suas portas. Portanto, cabe-lhes buscar formas de melhorar sua imagem, difundir suas idéias e gerar recursos (STEINAUER, 2000). Um dilema organizacional logo pode ser apontado: ao tentar mobilizar recursos financeiros da sociedade, ou, em seu sentido mais estreito, conseguir novas formas de se autofinanciar, esse tipo de organização não pode esquecer a necessidade de preservar sua autonomia nas suas relações com o poder e na escolha de suas prioridades e áreas de trabalho, como é assinalado por Iorio (2004).

No campo da Teoria da Mobilização de Recursos, a delimitação temática passa pela compreensão de que isto implica o desenvolvimento de condições materiais, psicossociais e políticas que são necessárias para a constituição de ações coletivas (PRADO, 2002). Sob esse aspecto, de acordo com a literatura, essa teoria requer que se realize duas aproximações em face do tema: aquela que se apoia no modelo político-interativo, e a que remete ao modelo de natureza mais gerencial. A primeira sugere analisar o fenômeno das ONGs de acordo com os fatores sócio-políticos que as leva a atuar como grupos de interesse, cuja coesão interna deriva da defesa de um conjunto de valores em torno dos quais advém a força que as mobiliza e as faz avançar em direção aos seus objetivos. Já a segunda sugere considerar a dinâmica das oportunidades e motivações políticas que afetam as ONGs, faz com que tomem iniciativas, busquem obter e gerenciar recursos para solucionar determinados problemas sociais.

Em certa medida, a sobrevivência e sucesso dessas organizações parecem depender da habilidade gerencial para mobilizar recursos, satisfazer *stakeholders* e gerar valor social (promoção do bem público), já que não têm fins lucrativos. Para tanto, torna-se necessário fazer com que estejam aptas a melhorar seu desempenho, promover inovações ou se adaptar às mudanças, ou mesmo a elas se antecipar.

O desafio da gestão não parece tarefa simples, como asseguram De Vita; Fleming e Twombly (2001), apontando para a complexidade do tema, cuja natureza multidisciplinar envolve questões ligadas ao desenvolvimento sustentável, à sociedade civil e ao capital social, além de envolver modelos e teorias aplicáveis à organizações não lucrativas, entre elas, as ONGs. Quanto a estas últimas, os autores elegem pelo menos cinco componentes interdependentes a serem explorados: visão e missão, liderança, recursos, política de comunicação, além de produtos e serviços, aos quais se pode dar maior ou menor ênfase.

Um esquema de análise da capacidade organizacional é apresentado abaixo. Para ser colocado em prática, precisa contar com a efetiva participação da liderança e, sobretudo, com um plano estratégico, o que, muitas vezes, requer suporte tanto externo como interno da rede de *stakeholders* com os quais se mantém relacionamento (BRYSON, 2004; BRICKSON, 2004; DOHERTY; MAYER, 2003).



Esquema 1 – Elementos de Análise da Gestão de ONGs

Fonte: Adaptado de De Vita; Fleming e Twombly (2001, p. 17).

Neste ponto, cabe reconhecer que há diferentes enfoques multitemáticos que merecem ser ressaltados na literatura, pois o leque é tão amplo que se poderia até incluir questões aqui não abordadas, tais como críticas referidas ao fracasso do Estado do bem-estar social e a minimização de suas ações, sobretudo em uma era de desregulação, globalização e domínio do capital financeiro sobre o capital produtivo.

Não menos importante, também, é o alerta dado por Landsberg (2004) acerca do paradoxo que envolve a adoção, pelas ONGs, de práticas do setor privado; pois, se não houver cuidadosa atenção, isto pode ser mais um problema do que uma solução, em termos dos impactos sobre sua cultura, missão e imagem pública. Estes são temas que sabidamente remetem a preocupações com a questão da identidade organizacional e à influência exercida pelos *stakeholders* nesse processo, principalmente àqueles com quem a organização mantém estreita afiliação e que, por conta disso, frequentemente interferem no desenvolvimento e na elaboração de seus planos de trabalho e na imagem por ela construída (SCOTT; LANE, 2000).

Com base nesse esquema analítico, o que se refere ao planejamento estratégico foi escolhido por conta da aplicação feita ao caso do Pró-Criança, uma organização que busca contribuir para a construção da realidade social e para a transformação da sociedade na linha da justiça social (GANDIN, 2001). Este pressuposto sugeriu que se trabalhasse com procedimentos que se assemelhassem ao da pesquisa-ação, justamente por se estar tratando com uma organização orientada para valores, enquadrada dentre aquelas que Rodrigues e Alves (2002)

indicam estar em busca de modelos alternativos, que privilegiam processos decisórios compartilhados e troca intensiva de informação, característicos de organizações substantivas.

A seguir, faz-se a interseção entre teoria e pesquisa em uma ONG, cuja articulação é mais do que necessária no estabelecimento de “pontes” entre os enfoques multitemáticos que dão suporte à intervenção sugerida para o caso do Pró-Criança e a estratégia da pesquisa-ação, conforme assunto focalizado na seção 3.

Um ambiente propício foi encontrado para se fazer o desenho multitemático de gestão organizacional, em que o referencial foi debatido com os participantes do estudo do Pró-Criança. Uma das razões para o acesso existente deveu-se ao fato de se estar diante de uma instituição empreendedora, interessada em incorporar mudanças e inovações. Então, com um importante núcleo de *stakeholders*, formado pelos gestores do Pró-Criança e pelo pessoal acadêmico envolvido, nas reuniões do ciclo de reavaliação do planejamento estratégico foi elaborado um cenário no qual se projetou um duplo desafio: o primeiro associado à sua transformação em uma organização de aprendizagem, e o segundo, ao propósito de torná-la uma referência em gestão do conhecimento social. Tais proposições podem ser explicadas a partir da ideia centrada no conceito de organização de aprendizagem (*learning company*), ou seja, uma organização que facilita a aprendizagem dos seus membros e que, de forma sustentável, compartilha e dissemina conhecimento social produzido em associação com a sociedade, o mercado, as instituições sociais e governamentais, bem como o cidadão, cuja contribuição financeira para a sustentabilidade institucional, no caso do Pró-Criança, já supera a das pessoas jurídicas (PRÓ-CRIANÇA, 2007).

De acordo com Garvin (1993), uma organização que aprende deve dispor de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, bem como ser capaz de modificar o seu comportamento, de modo a refletir novos conhecimentos e idéias. Como referência para o caso do Pró-Criança, pode-se citar Ferreira (2002) e seu trabalho desenvolvido para a CARE, no qual se delineou um processo de aprendizagem social, cujo esforço exigiu novas atitudes profissionais de seus participantes, de modo que estes se posicionassem tanto como educadores, articuladores e facilitadores, assim como co-aprendizes com as demais instituições e setores sociais envolvidos.

Acredita-se que o Pró-Criança preenche os requisitos para levar adiante um processo organizacional semelhante, de natureza transformadora e emancipatória, não obstante os desafios que lhe são inerentes, sendo previsíveis os rebatimentos sobre sua missão, visão de

futuro e integridade da identidade organizacional. Como deve ser reconhecido, tanto *stakeholders* quanto identidade organizacional constituem conceitos que têm em comum a necessidade de cada um saber quem é e o que quer, a fim de poder interagir bem em seus relacionamentos e na estratégia da organização, sem esquecer o seu intercâmbio com o ambiente, de onde podem emanar iguais questionamentos (ALBERT; ASFORTH; DUTTON, 2000).

Deste modo, visando avançar rumo a uma integração entre as interações estruturais, procedurais e humanas implícitas nas ações de planejamento, os passos estabelecidos trataram de incorporar atributos organizacionais internos, ao mesmo tempo em que não se esqueceu conotações de ordem tecnológica, econômica, cultural, social e política presentes no ambiente institucional, dada a complexidade e a multifacetada natureza do fenômeno das ONGs e de sua sustentabilidade (KUMAR, 2007; MILLAR; ABRAHAM, 2006).

No caso do Pró-Criança, o processo de transformação que já vinha se operando abriu caminho para o tipo de estudo adotado, o qual assumiu como importante o papel da teoria na construção das categorias que nortearam os passos dados no trabalho de campo, construídos contando com a perspectiva dos participantes. A questão da metodologia situa melhor esse ponto abordado.

3 METODOLOGIA

Na formulação da metodologia, levou-se em conta o pensamento de Scott (1995). Segundo este autor, modelos organizacionais podem ser produzidos através de interações e negociações envolvendo agentes societais e organizacionais, juntamente com os atores individuais. Por outro lado, os contornos multitemáticos constantes do Esquema 1 ensejaram que se procurasse viabilizar um modo de gestão e planejamento adaptado a uma organização em permanente luta pela sustentabilidade e submetida a frequentes mudanças ambientais; o que implicou em aprendizado coletivo e delineamento de um processo realizado por pessoas, visando pessoas e com pessoas (BARCELLOS; ANDRADE; NÓBREGA FILHO, 2005).

Com esse intuito, o processo metodológico não poderia deixar de ser participativo e orientado para a ação das pessoas, com a admissão de princípios, práticas e motivações dos envolvidos no trabalho, cujo desafio consistia no entendimento adequado do fenômeno social

encontrado no Pró-Criança e na maneira escolhida para se lidar com ele, na medida em que se constitui uma intervenção planejada e se pretende ter o domínio conjunto dos trajetos a serem perseguidos (THIOLLENT, 2000; VERGARA 2005).

Na discussão, a opção pela pesquisa-ação pareceu a mais adequada, conquanto se tenha ressaltado aspectos importantes, ligados à interpretação em contexto, o que levou ao uso do recurso da triangulação - a combinação de métodos, sujeitos, perspectivas - ; bem como à validação pelos pares (DAWSON, 1982 apud ANDRÉ, 2007). Assim, pode-se dizer que, no estudo, predominou uma variante da pesquisa-ação, com base na recomendação de Susman e Evered (1978) quanto à observação de quatro passos: diagnóstico, planejamento, implementação e avaliação dos resultados da intervenção. Da mesma forma, também se buscou estabelecer um alinhamento com as duas etapas principais defendidas por Eden e Huxham (2001): a primeira de intervenção; seguida de perto pela segunda, de revisão dos resultados obtidos no decorrer do processo.

Como percebido, ao delinear a intervenção, o pesquisador também deve estar ciente dos princípios epistemológicos que orientarão a ação, sobretudo a respeito de como se produz o conhecimento e a posição dos sujeitos da pesquisa. Neste sentido, o protagonismo dos atores foi possibilitado pelas oportunidades ofertadas aos diferentes *stakeholders* internos do Pró-Criança, convidados a estar presentes nas principais reuniões e discussões, tendo em vista que o processo de pesquisa teria que ser, ao mesmo tempo, incremental e articulado (EDEN; HUXHAM, 2001), devendo passar por ajustes requeridos pelas condições encontradas na vida real, além de ser submetido aos critérios de acessibilidade e de conveniência definidos pelo pesquisador. Nesse esforço concentrado de pessoas e grupos, foi prevista, inclusive, a utilização de ferramentas colaborativas, visando superar barreiras físicas da comunicação para superar dificuldades de interação humana face a face (KAPLAN, 2008).

Cada passo foi esquematizado em termos de método e resultados esperados da agenda traçada. Ao mesmo tempo, os procedimentos metodológicos obedeceram ao que se considera similar a muitos dos estudos qualitativos, incluindo desde a tradicional coleta de dados por meio de entrevistas, até a formação de um grupo focal. Foi utilizada, também, a observação direta e participativa dos pesquisadores envolvidos, contando com a coleta de documentos, reuniões abertas e fechadas, além de conversações mantidas com pessoas da organização, para ouvir suas histórias e trocar impressões ao longo do processo. No que diz respeito à análise dos dados, os

enfoques multitemáticos serviram como referência para o que se pode chamar de unidade(s) temática(s), ou seja, a (re)afirmação de um assunto ou tema, o qual constitui uma categoria de análise dos dados obtidos nesse processo, contudo, sem rigidez, tendo em vista a abertura para a inserção ou exclusão de elementos com o andamento da pesquisa.

Evidentemente, também foi considerado que a escolha da pesquisa-ação implica engajamento, algo que deve estar bem claro antes de se tentar colocar em prática tal opção metodológica. Outro ponto relevante, assinalado por Anderson e Herr (1999), consoante à pesquisa-ação, diz respeito ao fato de que, como qualquer outra pesquisa social, esta suscita reflexão acerca de como avaliar o fruto que for colhido, sobretudo de quem são seus autores e de quem pode se apropriar do conhecimento gerado, principalmente porque se trata de uma criação coletiva, submetida às subjetividades de cada um, mas produzida em um domínio comum e coletivo de significados compartilhados. Em verdade, a metodologia requer disposição para o diálogo, capacidade para lidar com situações imprevistas, sem deixar de lado o disciplinamento quanto ao processo colaborativo e a habilidade para a análise do processo enquanto este é vivido. A próxima seção detalha os desdobramentos resultantes da metodologia adotada, sobretudo quanto à repercussão referente ao processo de planejamento estratégico aplicado.

3.1 DESDOBRAMENTOS DA METODOLOGIA DE PESQUISA-AÇÃO

No caso do Pró-Criança, o ciclo de planejamento estratégico começou com a decisão de se promover a avaliação da trajetória dos últimos cinco anos, após manifesto interesse de essa ONG voltar a se rearticular com um grupo de pesquisa da academia, que já havia anteriormente realizado trabalho semelhante (SILVA; OLIVEIRA, 2004), firmando parceria na tarefa de reavaliar pontos fortes e fracos, bem como de identificar ameaças e oportunidades emergentes no contexto de referência em questão.

Desde o início, a ideia foi conjugar estudos, pesquisa e execução de projeto institucional de intervenção, sempre tendo em vista que o processo foi adiante na perspectiva de sua transformação. Assim, torna-se interessante salientar que o trabalho de aplicação da proposta metodológica voltada para a gestão do Pró-Criança foi desenvolvido em estreita associação com uma ação identificada com a resolução de um problema coletivo, envolvendo consultores e participantes representativos de uma dada situação ou problema, de modo cooperativo ou participativo (THIOLLENT, 2000).

Sem embargo, como uma variação da pesquisa participativa, o que está sendo realizado junto ao Pró-Criança, grosso modo, integra ações de reflexão e de intervenção, promovidas por um núcleo de *stakeholders* relevantes, cujo número pode se expandir em algumas etapas e não tanto em outras. Como se trata de uma atividade acadêmica vivenciada em um contexto real, tomou-se como base alguns pressupostos: 1) expressa colaboração entre os integrantes da equipe; 2) compromisso com a incorporação do conhecimento local; 3) desenvolvimento de uma diversidade de processos e formas diferenciadas de contato direto e indireto com rotinas básicas da organização; 4) facilitação do acesso à organização para entrevistar pessoas, aplicar questionários, tomar notas de campo, levantar dados documentais, fazer observações pessoais e o registro dos encontros pelos participantes, criando uma base de dados necessária à elaboração do estudo de caso, já que a investigação pode seguir múltiplas orientações causais e ser influenciada por análises interdisciplinares; 5) acompanhamento da introdução de ideias, práticas e processos emergentes, sendo a convivência facilitada pela interação frequente entre os participantes; 6) aumento da possibilidade de que a ação social seja feita com base na relação teoria-pesquisa (WHYTE; FOOTE; IRA, 1993).

O Quadro 1 sintetiza os eventos programados para o período de 2008-2010. Com esse propósito alguns resultados (preliminares) são apresentados em maior nível de detalhe na próxima seção. A programação foi elaborada com ênfase no passo-a-passo da agenda do Ciclo de Planejamento Estratégico do Pró-Criança, em que se procurou associar conteúdos metodológicos da pesquisa versus respectivos resultados esperados.

Passos	Método	Resultados esperados
1. Mapeamento e discussão de textos da pesquisa (referentes a ONGs, enfoques multitemáticos como os do estudo, planejamento estratégico participativo, pesquisa-ação), bem como livre associação de ideias em torno da avaliação do planejamento estratégico e dos destinos do Pró-Criança no atual contexto sócio-econômico e político-institucional, 2. Consolidação de idéias, opiniões e informações, com associação de temas comuns surgidos nas discussões.	<ul style="list-style-type: none"> • Formulação de conceitos e quadro explicativo dos temas indicados como relevantes pelos participantes, • Delineamento de um cenário para discussão, conforme quadro explicativo construído pelos participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encadeamento lógico dos temas e subtemas geradores de enfoques e proposições institucionais e organizacionais necessárias às etapas seguintes do planejamento estratégico do Pró-Criança.
3. Análise retrospectiva, com	<ul style="list-style-type: none"> • Análise sistematizada dos 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração de um mapa de

ênfase nas narrativas pessoais dos integrantes da equipe de pesquisa, nos depoimentos (entrevistas) colhidos junto a <i>stakeholders</i> relevantes, na análise documental e nas notas tomadas em campo.	eventos críticos apontados pelos narradores, articulados em significados e termos-chave utilizados.	cognitivo da evolução do processo histórico-institucional traçado pelos participantes, • Delineamento da visão de futuro do Pró-Criança para os próximos cinco anos, com indicadores quantitativos e qualitativos próprios desse nível de abordagem organizacional.
4. Apresentação e reafirmação dos elementos constantes do Esquema 1.	• Análise sistematizada das questões teóricas e conceituais discutidas e das percepções dos participantes quanto à sua aplicação ao planejamento estratégico do Pró-Criança.	• Elaboração de uma matriz de planejamento estratégico associada aos temas, problemas e soluções apontados pelos participantes.
5. Definição das etapas seguintes, após a elaboração de novas oficinas de trabalho, envolvendo reuniões ampliadas, conforme decisão ainda a ser tomada, considerando a realização de plenárias com número maior de participantes.	• Análise sistematizada da capacidade organizacional do Pró-Criança em termos de obtenção de suporte para garantir sua sustentabilidade institucional, envolvendo captação de recursos, emprego de conhecimento e tecnologia, bem como adaptação estrutural e envolvimento de seus diversos colaboradores nesse processo estratégico.	• Elaboração de estratégias de mobilização e sensibilização de <i>stakeholders</i> internos e externos que possam viabilizar a implementação de conteúdos do planejamento estratégico do Pró-Criança.

Quadro 1 – Agenda do Ciclo de Planejamento Estratégico do Pró-Criança

Fonte: da autora (2008).

Ao longo do processo, os desafios a serem superados tornaram-se evidentes. As reuniões de avaliação realizadas permitiram que se obtivesse subsídios e se pudesse fazer o aperfeiçoamento da proposta de trabalho formulada, como exposto na próxima seção.

3.2 DESAFIOS POSTOS NAS REUNIÕES DE AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO PRÓ-CRIANÇA

Como produto inicial da revisão do processo de planejamento estratégico do Pró-Criança, percebeu-se que o foco nevrálgico dos debates consistiria no reforço de elementos postos em prática na busca contínua da sustentabilidade institucional, por conta das constantes crises causadas pela saída de determinado patrocinador ou mesmo da demora na renovação de projetos, o que levou a organização a se concentrar na expansão do quadro de colaboradores individuais, buscando minimizar a dependência de poucos colaboradores (ENTREVISTA – DIRETOR-PRESIDENTE DO PRÓ-CRIANÇA, 2008).

Isso também foi constatado por Dias (2008), ao verificar que, ao longo de sua existência, o Pró-Criança sofreu continuamente a tensão da falta de recursos e a possibilidade iminente da paralisação de projetos vitais para seu funcionamento, a exemplo do ocorrido em 2007. É interessante notar que esse momento crítico e a forma pela qual foi superado aparecem como exemplo de caos criativo enfrentado pelo Pró-Criança, que aprendeu a fazer mais com menos recursos. Os gestores do Pró-Criança desenvolveram a habilidade de refletir de forma positiva sobre suas práticas, o que deu margem ao surgimento de soluções para garantir a continuidade de suas ações face a difíceis conjunturas. A autora acentua que essa estratégia vem sendo bem-sucedida, com o aumento da captação de recursos por meio de doações de pessoas físicas, graças à mobilização desses *stakeholders*, mediante campanhas e ativas políticas de comunicação na mídia local. Com essas, as contribuições individuais passaram de 23% na composição das receitas do Pró-Criança, em 2004, para mais de 50%, a partir de 2007 (DIAS, 2008).

Este marco pode, hoje, representar o alcance da desejada autonomia institucional pela superação da dependência de recursos de pessoas jurídicas, como é o caso de empresas e governos, além de instituições internacionais parceiras do Pró-Criança, cuja legitimação social se expressa, atualmente, no apoio dado por uma massa de milhares de cidadãos pernambucanos. A viabilidade das contribuições individuais, que superaram a marca dos R\$ 200.000,00, tem sido promovida por meio de campanhas, como é o caso do Projeto Clarear (PRÓ-CRIANÇA, 2006). As doações são feitas mediante autorização à Companhia Energética de Pernambuco (CELPE), para que desconte o valor de R\$ 0,98 da conta mensal de energia elétrica e o repasse ao Pró-Criança. Juntamente com mais três outras instituições, a Associação Benéfica Criança Cidadã (ABCC), a Organização de Auxílio Fraternal (OAF) e a Pastoral da Criança, o Pró-Criança conta com esses recursos, os quais têm se mantido constantes graças ao baixo número de desistências por parte dos contribuintes e ao aumento do número de adesões (ENTREVISTA – DIRETOR-PRESIDENTE DO PRÓ-CRIANÇA, 2008). Este começou a ocorrer a partir de 2009, com os pagamentos das contas de água¹ feitos pelos consumidores da Companhia Pernambucana de Saneamento (COMPESA), mediante a adesão à Campanha Regar (MOVIMENTO PRÓ-CRIANÇA, 2010).

Feita essa ressalva, cabe assinalar a necessidade de que haja, na agenda da pesquisa, a gestão de relações internas, para que se conte com boa receptividade individual, grupal e institucional às inovações (RIGO, 2006; GOOIJER, 2000). Esta necessidade está associada à

¹ A doação é de R\$ 1,00.

perspectiva dialética dos conflitos, naturalmente gerada por processos de intervenção na cultura do Pró-Criança, bem como ao domínio de processos, rotinas e encargos necessários à implementação de mudanças e ajustes adequados ao perfil de uma organização de aprendizagem.

A percepção acerca da emergência de formas organizacionais que se quer engendrar no Pró-Criança, então, suscita a necessidade de alinhamento entre a capacidade de se autoquestionar, de buscar novas formas de gestão organizacional e de operar seu negócio social, além de explorar oportunidades e conquistar o comprometimento dos que ocupam posições de relevo nas estruturas de poder. Por essa razão, se discutiu o papel exercido pelos que devem liderar e participar desse processo de transformação organizacional, para que se conte com equipes atuando juntas e compartilhando conhecimento, superando dificuldades que impeçam a cooperação entre as pessoas, de modo a desencadear o potencial da inovação. Em outras palavras, é preciso fazer com que se torne prazeroso o ambiente de trabalho, minimizado resistências ou mesmo ressentimentos e hostilidades, que geralmente provocam aborrecimentos e contratemplos. Isto atinge não só o nível individual, mas o grupal, este a ser mobilizado para a mudança, a fim de se avaliar se existe contexto favorável à aprendizagem organizacional (LANDAETA, 2003).

No caso do Pró-Criança, sabe-se que há plenas condições para se levar adiante um projeto dessa natureza, considerando a investigação já realizada por Dias (2008), cujo estudo também faz referência aos benefícios que o uso adequado do conhecimento traz para as organizações não lucrativas, quais sejam: a) maior capacidade de gerar valor social, tendo em vista as práticas e experiências comunitárias vivenciadas ao longo de contatos há muito estabelecidos com atores sociais; b) maior eficiência operacional, ao investir no conhecimento e busca de domínio de seu próprio funcionamento; c) enriquecimento da habilidade de manter, a médio e longo prazos, a coerência entre a visão e os programas desenvolvidos (LETTIERI; BORGA; SAVOLDELLI, 2004 apud DIAS, 2008).

Todos esses argumentos foram discutidos nas oficinas realizadas ao longo de quase dois anos, com os integrantes do núcleo de estudos, pesquisa e intervenção, resultando nas proposições constantes do Quadro 2, as quais contam com indicadores qualitativos e quantitativos, elaborados de modo a demonstrar que há viabilidade de consecução do trabalho. A análise também se apoia em Ferreira (2002), cuja proposta considera que os projetos de conhecimento devem ser atividades de curto prazo (um ano, aproximadamente, com situações

finais e produtos claramente formulados), com ajuste contínuo de suas metodologias, ações e enfoques adotados, prevendo-se que seja feita sistematização simultânea com sua execução, para que a experiência também resulte na formação de profissionais re flexivos.

Descrição	Indicador Qualitativo	Indicador Quantitativo
<p>1. Criação e implantação de mecanismos para o uso adequado do conhecimento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Difusão do conceito e práticas de gestão de conhecimento, • Mobilização de recursos que favoreçam o armazenamento, a distribuição e a combinação de conhecimentos, • Construção e compartilhamento de soluções para os problemas organizacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Integração da arquitetura organizacional (processos, projetos, estratégias, etc), - Fortalecimento da rede interna, favorecendo a integração dos colaboradores e das equipes, pelos processos de geração de conhecimento e pelo estabelecimento de canais de troca e aproximação entre eles, - Fortalecimento e expansão das redes externas, favorecendo, inclusive, a qualidade dos relacionamentos e das parcerias, - Formação nas competências essenciais para a gestão do conhecimento, - Melhoria nos relacionamentos e na geração de capital social, - Conversão de conhecimento tácito em explícito, com uso, inclusive, de tecnologia da informação. 	<ul style="list-style-type: none"> -Aumento da eficácia organizacional, -Aumento nas interações e ações colaborativas, -Aumento no acesso a informações personalizadas e relevantes para o Pró-Criança, -Aumento da produtividade, -Investimentos em infraestrutura computacional e de transmissão de dados, -Atualização permanente dos conteúdos, -Aumento da profissionalização dos colaboradores.
<p>2. Transformação Organizacional no Pró-Criança (Organização de Aprendizagem)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construção de uma cultura de aprendizagem, • Criação de uma memória organizacional, • Estímulo à geração do conhecimento que se adquire pela ação (saber fazer), pela utilização (saber usar) e pela interação (saber comunicar), • Estímulo ao uso de recursos de aprendizagem e desenvolvimento de competências sociais, organizacionais e gerenciais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhoria nos relacionamentos e na geração de capital social, - Criação de capacidade de inovação social e organizacional, - Formação de profissionais reflexivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento na capacidade institucional de transformação e de reflexão. - Modelagem de uma organização que aprende.

Quadro 2 – Proposições e Questões Emergentes no caso do Pró-Criança

Fonte: da autora (2010).

A próxima seção tece as considerações finais do artigo, e se aproveita a oportunidade para reafirmar que os trabalhos se encontram em fase preliminar, mas já trazem o embrião de uma atividade empreendedora que o Pró-Criança poderá desenvolver, mostrando porque, hoje, se constitui em uma das mais influentes ONGs atuantes no País.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A contribuição teórico-empírica deste trabalho pode ser traduzida nas análises esquemáticas que foram apresentadas no referencial do estudo do Pró-Criança, cuja parceria com a academia também deve ser aqui destacada, *vis-à-vis* as recíprocas vantagens decorrentes deste tipo de iniciativa.

Como visto, o contexto de referência do trabalho remete ao contato com a questão das crianças, adolescentes e jovens submetidos à situação de risco ou à situação de rua na Região Metropolitana do Recife, cujo conhecimento, produzido pelas instituições que advogam esta causa, é de natureza empírica e tem sido pouco sistematizado e divulgado para reflexão da sociedade civil organizada. Sem embargo, não há dúvida de que a construção de relacionamentos entre as instituições da sociedade civil e a universidade é bem salutar, para que se chegue às soluções dos problemas sociais, especialmente se essa procura envereda pelo caminho da integração e da cooperação entre todos os interessados.

O caso do Pró-Criança despertou o interesse de solucionar problemas sociais há algum tempo, como sujeito e objeto de inúmeros estudos, criando expectativas de que venha a ser uma experiência geradora de uma base de conhecimento social e de gestão, capaz até de influir nas políticas públicas, sobretudo nas que tangenciam causas sociais, e na própria retórica da cidadania empresarial. Sob esse aspecto, justifica-se criar uma organização que aprenda a criar, compartilhar e utilizar conhecimento, além de se provê-la com habilidades e capacidades específicas para atender a tais demandas, construindo ambientes colaborativos para indivíduos e grupos atuarem, desenvolverem uma memória organizacional coletiva e criarem uma visão de futuro sustentável para superar os desafios postos por sua missão institucional.

Tendo isto como pano de fundo do trabalho, considera-se, então, que a proposta não trata apenas de promover a transformação organizacional do Pró-Criança ou de aplicar referenciais e

mesmo de fazer sua validação, submetendo-os ao confronto com a realidade social. A questão consiste em saber como vivenciar uma dada mudança paradigmática, inerente ao desenho esboçado para o planejamento estratégico do Pró-Criança, em meio à tensão entre teoria e prática, como é discutido por Motta (s/d), ao reconhecer que transformar é alterar a realidade, ao mesmo tempo em que se muda a maneira de pensar; é crer no poder das ideias, nos limites da realidade e na capacidade infinita de os seres humanos buscarem novas formas de ser e de agir.

Neste sentido, a pesquisa-ação pareceu a mais adequada opção metodológica, dado que permitiu que se discutisse, de modo participativo, a estratégia a ser seguida. Os aportes de Mokate (2002) apontam para essa necessidade, inclusive porque, através dela, pode-se partir da definição da transformação que se quer atingir; ou seja, pode-se decidir coletivamente onde se pretende chegar, com a conseqüente concertação em torno do que se entende por uma situação melhor, desejada e viável, a fim de traçar uma estratégia de obtenção de dados acerca do quadro existente e do futuro a ser delineado. Como afirmam Mendonça, Kauchakje e Garcias (2008, p. 16), “é preciso identificar e analisar o marco conceitual e os parâmetros pelos quais será considerado se a intervenção está executada na direção correta para alcançar resultados valiosos”. No caso em questão, isto aconteceu com a formulação de uma agenda de trabalho que destacasse os compromissos e os pactos a serem assumidos, de modo a possibilitar futuro *feedback* dos processos e resultados envidados, segundo a perspectiva do planejamento delineado.

Por fim, mas não menos importante, com a evolução dos passos dados na apresentação e aplicação da proposta metodológica para a gestão de ONGs, ora aplicada ao caso do Pró-Criança, cabe sinalizar a oportunidade que se tem de estreitar laços com atores sociais e de, junto com eles, instituir um sistema local de conhecimento e inovação social. Para além de um promissor programa acadêmico de trabalho, nesse compromisso reside a oportunidade de se obter respostas que dependem de uma série de investimentos relacionados à construção de sociedades mais justas e solidárias, engajadas a partir da realização de encontros, fóruns, seminários, intercâmbios e trocas de informação. Enfim, cria-se a oportunidade da produção e geração de espaços para reflexão, laboratórios de pesquisa, de modo que se avance nos enfoques multitemáticos aqui abordados e outros mais, tais como princípios ligados à legitimidade institucional, à responsabilidade pública e aos códigos de ética empresarial.

MULTITHEMATIC APPROACHES FOR THE MANAGEMENT OF NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS

ABSTRACT

This paper presents an analytical framework for managing non-governmental organizations (NGOs) based in multithematic approaches that can be applied in practical cases of intervention, particularly to support strategic planning processes. It is expected that these frameworks will contribute to increasing the capacity of NGOs to deal with different challenges, such as upgrading the institutional mission and vision; training new leaders and professionals in key areas, establishing new strategies for resource mobilization; knowing how to use the media to expand its social marketing; promoting improvements in production processes and social services offered to the community. As a practice, the stance adopted was to strengthen participatory and inclusive process, involving the choice of action research as the most suitable for the present case. Although in its initial phase, the study has to report some results for the case of Pro-Child, a NGO that develops a strategic planning cycle for the next five years. Thus, after a brief retrospective of the trajectory of Pro-Child in recent years, took up the initiative to outline an agenda that would enable the strategic planning process for this NGO, including affirmative action programs that enhance their organizational capacity. At this stage of research, two proposals are emerging: the transformation of Pro-Child in a learning organization, as well as a reference on knowledge management in its area of operation.

Keywords: Non-governmental organizations management. Participatory strategic planning. Institutional sustainability.

REFERÊNCIAS

ALBERT, S; ASFORTH, B. E.; DUTTON, J. E. Organizational identity and identification: charting new waters and building new bridges. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 13-17, 2000.

ANDERSON, G.; HERR, K. The New Paradigm Wars: Is There Room for Rigorous Practitioner Knowledge in Schools and Universities? **Educational Researcher**, v. 28, n. 5, p. 12-40, June/July 1999.

ANDRÉ, M. Questões sobre os Fins e sobre os Métodos de Pesquisa em Educação. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 1, n. 1, p. 119-131, set. 2007. Disponível em: <http://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/viewFile/6/6> Acesso em 23 mar. 2008.

ARMANI, D. Sustentabilidade: Desafio Democrático In FIEGE, Hans-Jürgen. **ONGs no Brasil – Perfil de um mundo em mudança**. Fortaleza: Fundação Konrad Adenauer, 2003.

BARCELLOS, P. F. P.; ANDRADE, A. L.; NÓBREGA FILHO, A. Construção do futuro com grupos sociais complexos: utilizando o pensamento sistêmico no planejamento de longo prazo com a participação de comunidades de aprendizagem. **Revista Administração**, São Paulo, v. 40, n.4,

p.321-329, out./nov./dez. 2005. Disponível em: www.rausp.usp.br/download.asp?file=V4004321.pdf. Acesso em: 15 mai. 2009.

BRICKSON, S. Organizational identity orientation: The genesis of the role of the firm and different forms of social value. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 864-888, 2007.

BRYSON, J. M. What to do when stakeholders matter. Stakeholder Identification and Analysis Techniques. **Public Management Review**, v. 6, n. 1, p. 21-53, 2004.

DE VITA, C. J.; FLEMING, C.; TWOMBLY, E. C. Building Nonprofit Capacity: A Framework for Addressing the Problem. In: DE VITA, C. J.; FLEMING, C. (eds.), **Building Capacity in Nonprofit Organizations**. Washington: The Urban Institute Press, 2001. Disponível em: http://www.urban.org/UploadedPDF/building_capacity.PDF. Acesso em: 13 jan. 2009.

DIAS, C. M. **Condições capacitadoras à criação do conhecimento organizacional: o caso do Movimento Pró-Criança**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Pernambuco, 2008.

DINIZ, J. H. A. S. **O reflexo dos ajustes das Organizações Não-Governamentais internacionais - ONGs, às modernas práticas administrativas, sobre o seu caráter institucional - original**. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, 2000.

DOHERTY, S.; MAYER, S. E. **Results of an Inquiry into Capacity Building Programs for nonprofit programs**. Minneapolis: Effective Communities Project, 2003. Disponível em: http://www.effectivecommunities.com/pdfs/ECP_CapacityBuildingInquiry.pdf. Acesso em: 13 jan. 2009.

EDEN, C. & HUXHAM, C. Pesquisa-ação no estudo das organizações. In CLEGG, S.R. et.al. (Orgs.), **Handbook de Estudos Organizacionais: Reflexões e novas direções**. V. 2. São Paulo: Atlas, 2001.

FERNANDES, R. C. Elos de uma cidadania planetária. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, n. 28, 1995. Disponível em: http://www.anpocs.org.br/portal/publicacoes/rbcs_00_28/rbcs28_02.htm. Acesso em: 27 abr. 2007.

FERREIRA, S. M. **Compartiendo conocimientos para superar la pobreza**. Una Propuesta de Sistema de Manejo del Conocimiento para CARE en la Región de América Latina Y el Caribe. Lima, Perú: 2002.

GANDIN, D. A Posição do Planejamento Participativo entre as Ferramentas de Intervenção na Realidade. **Currículo sem Fronteiras**, v.1, n.1, p. 81-95, Jan/Jun 2001. Disponível em: www.curriculosemfronteiras.org/vol1iss1articles/gandin.pdf. Acesso em: 31 ago. 2009.

GARVIN, D. **Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GOOIJER, J. Designing a knowledge management performance framework. **Journal of Knowledge Management**, v. 4, n. 4, p. 303-311, 2000.

IORIO, C. **Mobilização de recursos:** Algumas idéias para o debate. Associação Brasileira para o Desenvolvimento de Lideranças, 2004. Disponível em: <http://www.abdl.org.br/article/view/198/1/155>. Acesso em: 30 jul. 2007.

KUMAR, R. Making E-Government Projects in Developing Countries More Successful and Sustainable Lessons from Two Case Studies from India. **Information Technology in Developing Countries**, v.17, n. 3, p. 2-6, November 2007. Disponível em: <http://www.iimahd.ernet.in/egov/ifip/nov2007/nov2007.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2009.

LANDAETA, R. P. Gestión del conocimiento: una visión integradora del aprendizaje organizacional. **Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y Tecnología**. n. 18, agosto/setembro 2003. Disponível em: <http://www.madrimasd.org/revista/revista18/tribuna/tribuna2.asp>. Acesso em: 30 jul. 2007.

LANDSBERG, B. E. The Nonprofit Paradox: For-Profit Business Models in the Third Sector. **The International Journal of Not-for-Profit Law**, v. 6, n. 2, January 2004. Disponível em: http://www.icnl.org/KNOWLEDGE/ijnl/vol6iss2/special_7.htm. Acesso em: 12 jan. 2009.

MARINO, E.; KISIL, R. Inovações no Planejamento da Sustentabilidade em Organizações da Sociedade Civil. **Revista Integração**, Ano X, n. 74, junho 2007. Disponível em: <http://integracao.fgvsp.br/ano10/06/index.htm>. Acesso em: 13 jul. 2007.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa:** O caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MENDONÇA, M. J. S.; KAUCHAKJE, S.; GARCIAS, C. M. **Avaliação social: Uma ferramenta para a reconfiguração de espaços de exclusão social**. In: Encontro Nacional de Estudos Populacionais, 16, **Anais..** ABEP, Caxambú- MG, 2008. Disponível em: http://www.abep.nepo.unicamp.br/encontro2008/docspdf/ABEP2008_1105.pdf. Acesso em: 25 mar. 2010.

MILLAR, M. E.; ABRAHAM, A. Towards the Development of an Integrative Governance Framework for the Third Sector: A Theoretical Review and Analysis. In: **Proceedings** of the 8th Biennial Conference of Australia & New Zealand Third Sector Research, Navigating New Waters, Adelaide, Australia, 26-28 November 2006. Disponível em: <http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1227&context=commpapers>. Acesso em: 30 jul. 2007.

MOKATE, K. M. Convertiendo el “monstruo” en aliado: la evaluación como herramienta de la gerencia social. **Revista do Serviço Público**, v. 53, n. 1, p. 89-131, jan./mar. 2002. Disponível em: <http://www.bdp.org.ar/facultad/catedras/cp/analisispp/Mokate%20evaluaci%F3n.pdf> Acesso em: 12 jan. 2010.

MOTTA, P. R. **Transformação Organizacional.** A Teoria e a Prática de Inovar. Editora Qualitymark, S/D. Disponível em: <http://www.ims.uerj.br/gestaosaude/downloads/transformacao.pdf>. Acesso em: 12 set. 2009.

MOVIMENTO PRÓ-CRIANÇA, 2010. Disponível em: <http://www.movimentoprocrianca.org.br>. Acesso em: 11 set. 2010.

NOGUEIRA, M. A. Sociedade civil, entre o político-estatal e o universo gerencial. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 18, n. 52, p. 185-202, junho 2003. Disponível em: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=10705210&iCveNum=1202> Acesso em: 12 mar. 2006.

PRADO, M. A. M. Da mobilidade social à constituição da identidade política: reflexões em torno dos aspectos psicossociais das ações coletivas. **Psicologia em Revista**, v. 8, n. 11, p. 59-71, jun. 2002. Disponível em: http://www.pucminas.br/imagedb/documento/DOC_DSC_NOME_ARQUI20041214154124.pdf. Acesso em: 28 abr. 2007.

RANGAN, V. K.; LEONARD, H. B.; McDONALD, S. **The Future of Social Enterprise**. Harvard Business School, Working Paper, 08-103, 2008. Disponível em: <http://www.hbs.edu/research/pdf/08-103.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2009.

RENSHAW, S.; KRISHNASWAMY, G. Critiquing the Knowledge Management Strategies of Non-profit Organizations in Australia. **PWASET Proceedings Of World Academy Of Science, Engineering And Technology**, v. 37, p. 456-464 January 2009. Disponível em: <http://www.waset.org/pwaset/v37/v37-85.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2009.

RIGO, E. O. La gestió del compromís: construir la identitat i els valors a les organitzacions a partir de les relacions públiques. **Anàlisi**, n. 34, p. 181-192, 2006. Disponível em: <http://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n34p181.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2009.

RODRIGUES, A. L. Modelos de gestão e inovação social em organizações sem fins lucrativos: divergências e convergências entre nonprofit sector e economia social. **Organizações & Sociedade**, v. 14, n. 43, p. 111-128, Outubro/Dezembro – 2007. Disponível em: <http://www.revistaoes.ufba.br/viewissue.php?id=36&locale=&locale=es&locale=>. Acesso em: 15 dez. 2008.

RODRIGUES, A. L.; ALVES, M. A. Fairy Tales organizations: Myth and reality in Brazilian Third Sector Organizations. In: **Annals of 5th Annual Meeting of International Society of Third sector research**, 2002, Cape Town, SA. 5th Annual Meeting of ISTR. Globalization in the Era of (dis)order, 2002. Disponível em: <http://www.istr.org/conferences/capetown/volume/rodrigues.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2008.

RONDON, H. C. T.; OLIVEIRA, R. R. Quem são as Organizações da Sociedade Civil Brasileira Parceiras do Programa de Mobilização de Recursos da Oxfam GB. **Anais da VI Conferencia Regional de ISTR para América Latina y El Caribe**. 8 a 11 nov. 2007, Salvador, Bahía, Brasil. Organização: ISTR y CIAGS/UFBA. Disponível em: <http://www.lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/036.pdf>. Acesso em: 28 out. 2008.

SALAMON, L. A emergência do terceiro setor - uma revolução associativa global. **Revista de Administração**, v. 33, n. 1, p.5-11, jan/mar, 1998.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks, Sage Publications: 1995.

SCOTT, S. G.; LANE, V. R. A stakeholder approach to organizational identity. **The Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 43-62, 2000.

SILVA, G. P. **Planejamento estratégico participativo como fonte de capital social**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Pernambuco, 2004.

SILVA, G. P.; OLIVEIRA, R. R.. 2004. Planejamento Estratégico Participativo: fonte de Capital Social. O Caso do Pró-Criança. In Encontro Anual da ANPAD, 28, **Anais...** ENANPAD, Curitiba – PR: Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 2004.

STEINAUER, J. M. Marketing a Cause : **Incentive**, p. 55-56. jan. 2000.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. São Paulo: Cortez, 2000.

WHYTE, D. J.; FOOTE, W.; IRA, H. Participatory action research as a process and as a goal. **Human Relations**, v. 46, n. 2, p. 175-193, feb. 1993.

WOOD, D. J. Corporate Social Performance revisited. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 4, p. 691-718, 2001.