

**Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387**  
**Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração**  
v. 5, n. 2, nov./2006 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/index>

**COMPETÊNCIAS TÉCNICO-ORGANIZACIONAIS E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL:  
EVIDÊNCIAS DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS**

Joubert Assumpção<sup>1</sup>  
Paulo N. Figueiredo<sup>2</sup>

**Resumo**

Muito embora haja uma vasta literatura sobre as implicações das competências técnico-organizacionais para o desempenho de organizações, vários destes estão concentrados no ambiente industrial. Ao mesmo tempo, não existem muitos estudos sobre estas competências em organizações não governamentais (ONGs). Este artigo examina as implicações da competência técnico-organizacional para o aprimoramento de desempenho de ONGs sob a perspectiva de estratégia baseada em competências dinâmicas. A pesquisa faz uso de evidências empíricas de primeira mão colhidas à base de trabalho de campo e examinadas a luz de um modelo que identifica nove dimensões de competências técnico-organizacionais. O estudo encontrou que as ONGs que fazem esforços explícitos para o aprimoramento destas dimensões, apresentam melhores indicadores de desempenho. Portanto a perspectiva de competências dinâmicas mostrou-se fortemente viável para explicar diferenças de desempenho também neste tipo de organizações.

Palavras-chave: estratégia; competências; ONG.

**Abstract**

Although there is a vast literature about the implications of the technical-organizational capabilities for the organizations' performance, several of these are concentrated in the industrial environment. At the same time, there aren't many studies about these capabilities in nongovernmental organizations (NGOs). This article examines the implications of the technical-organizational capabilities for the improvement of NGOs' performance under the perspective of strategy based in dynamic capabilities. The research does use firsthand empirical evidences collected on fieldwork and examined at the light of a framework that identifies nine dimensions of technical-organizational capabilities. The study found that the NGOs that do explicit efforts for the improvement of these dimensions, present better indicators of performance. Therefore the perspective of dynamic capabilities also showed itself strongly viable to explain differences of performance in these types of organizations.

Key Words: strategy; capabilities; NGO.

**1. Introdução**

Ao longo dos últimos anos tem havido uma profusão de estudos sobre modelos de gestão e estratégia empresarial adotados pelas organizações em geral. A grande maioria destes estudos foca o ambiente da empresas privadas e as particularidades do seu ramo de atividade (por exemplo, o segmento automobilístico, papel ou aço). Por outro lado, a busca por uma maior eficiência tem aproximado cada vez mais a abordagem estratégica adotada por ONGs, dos modelos utilizados por empresas privadas. Desse modo já é possível encontrar na literatura atual, estudos sobre estratégia e gestão de ONGs, mas ainda há uma escassez de pesquisas sobre competência técnico-organizacional e de estudos relacionando competência e desempenho organizacional. Este artigo vem, portanto, preencher esta lacuna e estudar a influência das competências técnico-organizacionais para o desempenho das organizações, num ambiente em que esses fatores ainda não foram devidamente analisados: o das organizações não governamentais - ONGs.

<sup>1</sup> Escola Brasileira de Educação Pública e de Empresas - EBAPE

<sup>2</sup> Escola Brasileira de Educação Pública e de Empresas - EBAPE

Mais especificamente, este artigo identifica e examina as características das competências técnico-organizacionais em ONGs e suas implicações para o desempenho obtido em nível intra-organizacional. O estudo subjacente a este artigo foi realizado em cinco organizações com sede na cidade do Rio de Janeiro e com atuação nas áreas de educação, meio ambiente, ação social e inclusão digital. A análise das competências técnico-organizacionais foi feita a partir de um modelo adaptado dos estudos de Tremblay (1998), Figueiredo (2003), Leonard-Barton (1998) e Tidd, Bessant e Pavitt (1997), dentre outros. Alinhando-se a estes estudos, a análise das evidências empíricas verificou uma influência direta do bom desenvolvimento da competência técnico-organizacional no desempenho nas organizações pesquisadas. Para fins deste estudo, deve-se esclarecer que o termo “Organizações não Governamentais – ONGs” refere-se às organizações da sociedade civil, privadas e não lucrativas, previstas na legislação brasileira e que tem como objetivo a promoção da cidadania, a defesa dos direitos humanos, e a luta pela democracia político e social.

Este artigo está estruturado em sete seções. Além desta seção introdutória, a Seção 2 contém uma breve revisão de estudos existentes posicionando o artigo em relação à literatura. A Seção 3 apresenta a estrutura analítica utilizada. O contexto empírico deste estudo é brevemente apresentado na Seção 4. Na Seção 5 é descrito o método de pesquisa adotado. A Seção 6 apresenta o resultado do exame das evidências empíricas e a Seção 7 apresenta os resultados finais e contribuições deste artigo, bem como implicações e impactos para a literatura e para a gestão de estratégias organizacionais.

## **2. Breve Revisão de Alguns Estudos Existentes**

O objetivo desta seção é apresentar uma breve revisão de alguns dos estudos existentes sobre competências e, também, de estudos sobre aspectos de gestão e estratégia em ONGs. Nesta breve revisão diversas pesquisas mostram a evolução dos estudos sobre competência em empresas privadas, principalmente indústrias. Nesta linha chega-se aos trabalhos realizados por Figueiredo (2003), Dutrénit (2000) e Kim (1998) que examinam o papel das competências em países emergentes. Apesar da longa tradição de pesquisas neste tema, não se encontrou na literatura examinada, estudos sobre esta questão no ambiente das ONGs.

Esta seção apresenta ainda o ponto de vista de diferentes autores sobre as características da gestão e estratégia em ONGs, e muitos destes trabalhos examinam a inserção de modelos empresariais nestas organizações. Devemos reconhecer que as ONGs, acumulam hoje um enorme capital de recursos, experiências e conhecimentos, que as qualificam como parceiros e interlocutores das políticas governamentais. Ao mesmo tempo o mercado, começa a reconhecer nestas organizações um canal adequado para concretizar o investimento do setor privado nas áreas social, ambiental e cultural. No entanto, ainda existe uma carência de estudos baseados em evidências empíricas que examinem os modelos de gestão e estratégia adotados por estas organizações.

### **2.1 Estudos sobre Competências Técnico-Organizacionais**

No contexto deste artigo competência técnico-organizacional é entendida como o conjunto de habilidades que possibilitam que uma organização possa atingir seus objetivos estratégicos; o conhecimento que leva a organização a realizar suas tarefas; e o talento único e o processo necessário para sair da intenção

estratégica e chegar ao resultado competitivo. Em resumo, pode-se afirmar que as competências técnico-organizacionais evidenciam as características de uma organização, significam um conjunto único de conhecimentos que a diferenciam e que estão presentes nas divisões e nos diferentes produtos e serviços.

O conceito de competência organizacional tem origem nos estudos de Penrose (1959) e na abordagem para estratégia “baseada em recursos”, a qual trata a organização como um portfólio de recursos: físico (infra-estrutura), financeiro, intangível (marca, imagem etc.), organizacional (sistemas administrativos e cultura organizacional) e recursos humanos. Esse portfólio é que cria vantagens competitivas para a organização. Neste sentido, Barney (1986) afirma que todas as organizações podem acumular e cultivar competências para atingir e sustentar vantagens competitivas por um longo período. Prahalad e Hamel (1990) discutem o conceito de competências essenciais (*core competences*), que representam a capacidade das empresas de mobilizar conhecimentos e habilidades técnicas e organizacionais, e integrar fluxos de tecnologia. Os autores argumentam que as empresas devem reexaminar o seu crescimento interno a fim de perceber que a principal razão para a perda de competitividade das organizações é o negligenciamento dos recursos internos.

No entanto a abordagem baseada em recursos não esclarece como as organizações devem criar, desenvolver e reter vantagens competitivas, além de garantir que suas competências sejam utilizadas para atender às mudanças de demanda do mercado. Buscando então responder a essas questões, as fontes de vantagem competitiva passaram a ser entendidas como competências dinâmicas e alguns modelos analíticos foram desenvolvidos. O modelo de Leonard-Barton (1998) considera atividades geradoras de conhecimento: a solução compartilhada de problemas; a implantação e integração de inovações e de conhecimento; a experimentação e prototipagem; e a importação de conhecimento de fontes externas. Teece e Pisano (1994) enfatizam os processos internos da firma, sua posição tecnológica e a trajetória de acumulação de conhecimento. Iansiti e Clark (1994) dão ênfase à integração baseada no conhecimento e nos sinais do ambiente externo, e à integração interna, que envolve concepção de novos produtos e a implementação de idéias, que através da sinergia gerada pela integração de recursos, gera novos produtos e conhecimento.

Parece claro que, na estratégia das empresas, o papel dos vários processos de aprendizagem é o de acumular, desenvolver e renovar competências que se tornem estratégicas na performance da organização. Em países emergentes, onde as condições são poucos favoráveis, autores como Kim (1998) e Figueiredo (2003 b) têm contribuído para elucidar como as empresas alcançam os mesmos níveis de inovação tecnológica de empresas dos países desenvolvidos; ou seja, como as organizações criam e desenvolvem competências dinâmicas. Iansiti e Clark (1994) e Leonard-Barton (1998) apresentam estudos feitos em países industrializados, um ambiente onde as empresas já possuíam as competências e tecnologias necessárias. Já Tremblay (1998), busca focar as dimensões organizacionais e gerenciais das competências e as implicações dos processos de acumulação no desempenho da firma. De modo geral os estudos revisados enfocam o tema das competências técnico-organizacionais, mas não o examinam no ambiente das ONGs. Entende-se que seria muito importante para o campo dos estudos de estratégia, examinar isso em organizações não industriais e não empresariais.

## 2.2 Estudos sobre Gestão e Estratégia em ONGs

Muitas das questões sobre o gerenciamento dessas organizações ainda não foram respondidas. As organizações não-governamentais são suficientemente diferentes, tanto de empresas, quanto dos órgãos públicos, para requererem um modelo de gerenciamento próprio. Anheier (2000) diz que a tentativa de responder a essa simples questão nos leva as outras questões como: o gerenciamento das ONGs é uma variação das empresas privadas? É mais próximo das práticas do setor público? Ainda segundo Anheier (2000), deve ser verificado se estas organizações estão intrinsecamente associadas a características distintas que levam a determinados tipos de comportamento e resultados. O autor defende a tese de que a falha no gerenciamento dessas organizações começa por premissas incorretas sobre suas características operacionais. Nesse sentido, Dartington (apud LEWIS, 2001) aponta evidências de que as ONGs tendem a rejeitar o treinamento e as técnicas gerenciais, desenvolvendo suas habilidades gerenciais por meio da experiência e do apoio dos pares.

Por outro lado, Drucker (2002) diz que as ONGs, hoje em dia, sabem que precisam utilizar a gerência como ferramenta, principalmente, para que possam se concentrar na sua missão. Drucker (2002) ressalta a importância da inovação como estratégia, mas não discute o ambiente organizacional que propicia o surgimento dessas inovações. No entanto o setor das ONGs não se caracteriza por investimentos intensivos de capital ou tampouco como um impulsionador de inovações tecnológicas, mas pelo uso extensivo do trabalho, apelando para a sua criatividade e dimensão voluntária, padecendo com frequência de problemas de produtividade (FERNANDES, 1997).

A questão da constituição das ONGs foi estudada por Marçon e Escrivão (2001) que discutem ainda suas particularidades gerenciais, questionando a aplicação de modelos gerenciais empresariais na sua gestão. A conclusão do estudo é a de que é necessário reconhecer a gestão das ONGs como peculiar e merecedora de um modelo autônomo. Sobre esta diferença entre os modelos gerenciais das organizações privadas e das não governamentais, Fernandes e Carneiro (apud MARÇON E ESCRIVÃO, 2001), dizem que “a resposta, creio, está mesmo nos fins. O serviço em questão não é pensado em termos instrumentais. Não funciona na base de o cliente define o que quer, e nós executamos. Ao contrário é fortemente marcado pela afirmação de valores. São serviços morais. Recuperam o sentido religioso da palavra servir. Servir à justiça, à liberdade, à verdade, à democracia, à paz mundial, ao equilíbrio ecológico ...”

Num trabalho sobre gestão de ONGs e suas funções gerenciais, Tenório (2003) diz que para compreender o papel das organizações e seus desafios é necessário entender o seu desenvolvimento nos últimos anos. O autor ressalta ainda que os conceitos apresentados em seu trabalho estão “carregados de uma lógica inerente às organizações empresarias, pois têm sua origem nesse meio”. Existe uma tentativa de incutir nesses gestores, o mito de que o que é bom para a empresa privada é bom para as ONGs (SALVATORE, 2004).

No que diz respeito à estratégia, Oliveira Jr (2001) discute em seu estudo até que ponto a adoção da ferramenta numa ONG significa o seu efetivo enquadramento no paradigma da gestão estratégica, a qual se caracteriza, segundo o autor, predominantemente, pela razão instrumental e pela lógica de mercado nas ações gerenciais. Uma novidade para estas organizações é o uso da estratégia, como meio de crescimento

verticalizado, e a expansão geográfica das organizações (SILVA, KARAWAJCZYK, E PRETTO, 2002). Deve-se destacar o papel do planejamento estratégico como uma ferramenta importante na busca do apoio externo à organização e da motivação de sua força de trabalho. Por isso, pode e deve ser usada no aprimoramento da comunicação com o seu público-alvo, com os financiadores e com os colaboradores. Ao fim entende-se que são escassos os estudos sobre estratégia em ONGs, contudo, fazem uma análise profunda sobre os modelos adotados pelas organizações, o impacto que causam e os resultados obtidos. Sendo assim, este estudo insere-se entre estes dois lados, o dos estudos sobre competências técnico-organizacionais em empresas privadas e o dos estudos sobre estratégia em ONGs, e examina a influência das competências técnico-organizacionais para o desempenho das organizações não governamentais.

### **3. Modelo de Análise do Estudo**

O propósito desta seção é apresentar a perspectiva através da qual as evidências empíricas serão examinadas. Para a escolha do modelo, foram apresentadas seis diferentes abordagens da estratégia empresarial e discutida brevemente a sua aplicabilidade em ONGs. Por fim, optou-se por realizar o exame das evidências a luz da abordagem de estratégia das competências dinâmicas. Como se pode ver a seguir, o modelo de análise utilizado identifica diferentes dimensões para competência técnico-organizacional e examina ainda a sua influência para o desempenho das organizações pesquisadas.

#### **3.1 Abordagens de Estratégia Empresarial**

Durante anos, pesquisadores têm apresentado diferentes abordagens para que as organizações elaborem suas estratégias. Não existe, porém, um consenso sobre qual é a melhor abordagem. Além disso, esses modelos foram tradicionalmente desenvolvidos para empresas privadas, e as ONGs os adaptaram a sua realidade. Este artigo avançou na perspectiva da estratégia empresarial, sob a ótica das competências dinâmicas. Na construção desse ponto de vista, inicialmente, foram examinadas as seguintes abordagens de estratégia empresarial: design racional ou planejamento; processo emergente; posicionamento; teoria dos jogos e baseada em recursos.

No entanto, estas abordagens apresentam algumas limitações para sua adoção por ONGs. No que diz respeito à abordagem do design racional, seu formato, dito, prescritivo poderia influenciar negativamente a performance pretendida pela organização. Quanto à abordagem do processo emergente seria muito difícil para essas organizações negociarem novos projetos, ações e atividades com parceiros e financiadores, sem partirem de objetivos estratégicos claros e baseados em sólidos recursos organizacionais. A abordagem do posicionamento foca pouco no ambiente interno, fator preponderante na construção da estratégia dessas organizações. Sobre a abordagem da Teoria dos Jogos, Teece, Pisano e Shuen (1997) duvida que este modelo possa ajudar em situações onde a vantagem competitiva de uma empresa diante de outra seja construída a partir de atributos organizacionais que não podem ser rapidamente replicáveis, o que é uma realidade nas organizações não governamentais. Finalmente no caso da abordagem baseada em recursos sua principal limitação é uma visão estática das vantagens e dos recursos da organização.

Com a finalidade de dar uma dimensão dinâmica à estratégia baseada em recursos, Teece e Pisano (1994) propuseram a abordagem de estratégia baseada em competências dinâmicas. Segundo os autores, o termo “competência” busca enfatizar o papel-chave do gerenciamento estratégico na função de adaptar, integrar e re-configurar especialidades da empresa. Já a palavra “dinâmica” imputa o sentido de que as competências devem acompanhar e prever as mudanças em seu ambiente, observando a velocidade das inovações e capacitando as empresas a responderem rapidamente às demandas perceptíveis e veladas desse ambiente (TEECE E PISANO, 1994; IANSITI E CLARK, 1994). Para Leonard-Barton (1998), as competências são responsáveis pela distinção entre empresas e permitem que se tenha vantagem competitiva.

Um dos méritos da abordagem das competências dinâmicas é a valorização que promove do aprendizado. Este passa a ser visto como fundamental no processo de criação, desenvolvimento e acumulação de competências; além de ser uma fonte natural de inovação com capacidade de gerar vantagens competitivas mais duradouras. Além disso, a abordagem das competências dinâmicas consegue explicar como empresas que operam em um mesmo ambiente podem apresentar resultados completamente distintos, com algumas delas construindo trajetórias de sucesso; e outras, de insucesso. Após uma breve análise de seis diferentes abordagens de estratégia, o entendimento é o de que a abordagem estratégica das competências dinâmicas é a mais adequada para as ONGs. Portanto, esse artigo avançou na perspectiva da estratégia empresarial, sob a ótica das competências dinâmicas, buscando identificar a sua presença e influência nessas organizações.

### 3.2 Modelo para Exame da Competência Técnico-Organizacional neste Estudo

Uma vez que as competências organizacionais podem ser vistas como um conjunto de conhecimentos e habilidades capazes de gerar vantagens competitivas, é importante conhecer melhor suas características. Leonard-Barton (1998) diz que essas competências organizacionais estão contidas em quatro dimensões: conhecimento e qualificação dos funcionários; sistemas técnico e físico; sistemas de gestão e valores e normas. A autora identifica a primeira dimensão como uma das mais importantes e que está associada às competências essenciais, uma vez que é através do conhecimento e das habilidades das pessoas que se consegue o entendimento técnico e científico que é específico da empresa. A segunda dimensão é resultado da acumulação, codificação e estruturação do conhecimento tácito, originalmente, de domínio exclusivo dos funcionários da organização. Já a terceira dimensão engloba os aspectos e modos formais de criação de conhecimento na organização, e, por fim, a quarta dimensão, que permeia todas as demais, uma vez que determina a estrutura, a forma de aquisição e o controle do conhecimento.

Identificar todas as competências organizacionais seria uma tarefa impossível, uma vez que, muitas vezes, elas são inerentes à atividade desenvolvida pela organização. Desse modo, para analisar e caracterizar as dimensões da competência técnico-organizacional encontradas nas ONGs pesquisadas utilizou-se um modelo adaptado a partir de outros encontrados na literatura, conforme apresentado na Tabela 1. Esse modelo também descreve a contribuição de cada variável para o desempenho da organização.

Tabela 1. Modelo para exame da competência técnico-organizacional

Dimensões	Contribuição para o Desempenho	
	Desempenho Fraco	Desempenho Alto
1. Relacionamento com Subordinados	Pouca confiança nos subordinados; As idéias dos subordinados são raramente usadas.	Total confiança nos subordinados; As idéias dos subordinados são sempre aproveitadas.
2. Motivação e Comprometimento	Funcionários em busca de <i>status</i> ; Baixo nível de satisfação; Nível de comprometimento extremamente baixo.	Funcionários em busca da auto-realização; Alto nível de satisfação; Alto nível de comprometimento.
3. Tomada de Decisão	No topo da hierarquia; A gerência sabe o que é melhor; Subordinados não participam.	Em todos os níveis da hierarquia; Compartilhada; Total participação dos subordinados.
4. Controle	Vertical; Exercido a partir do topo da hierarquia.	Horizontal e auto-gerenciado; Exercido em todos os níveis da hierarquia;
5. Fluxo de Informação	Restrito; Centralizado e freqüentemente incorreto.	Aberto e livre, através da organização; Geralmente correto.
6. Interação e Influência	Não há cooperação entre as equipes; Pouca influência e interação entre os departamentos da organização.	Cooperação substancial entre equipes; Alto nível de influência e interação entre os departamentos da organização.
7. Tipo de Hierarquia	Piramidal e estável, com vários níveis de supervisores; Departamentos separados por especialidade funcional.	Plano e flexível, com unidades autogerenciáveis; Unidades e redes com múltiplas funções.
8. Oportunidade Organizacional	Todos os recursos estão comprometidos.	Há recursos disponíveis, de modo a gerar mudanças.
9. Atitude da Gerência para o Desenvolvimento dos Recursos Humanos	Nenhum esforço consciente para a capacitação dos recursos humanos.	Esforço consciente para usar e fomentar de todas as formas possíveis à capacitação dos recursos humanos.

Fonte: Adaptado da literatura existente

#### 4. Contexto Empírico do Estudo

Esta seção apresenta o contexto empírico no qual o estudo subjacente a este artigo foi conduzido. Esta apresentação se restringe ao período mais recente e a alguns dados importantes que ajudaram a construir o cenário em que se desenvolveu esta pesquisa.

O processo de formação e consolidação das organizações hoje atuantes no cenário nacional começou nas décadas de 1960 e 1970, intensificando-se nas décadas de 1980 e 1990, período em que mais cresceram e ganharam visibilidade. Apesar da evolução recente, as ONGs tiveram papel relevante como catalisadoras dos movimentos e aspirações sociais e políticas da população brasileira (DELGADO, 2005). Tanto a origem quanto os objetivos e as trajetórias dessas organizações passaram a ser mais diversificada, seguindo a fragmentação e a pluralidade características dos movimentos sociais que lhe eram contemporâneos. Deve ser destacada a promulgação da nova Constituição Federal (1988) que reconheceu novos direitos socioeconômicos (principalmente, na área trabalhista), a expansão dos direitos de cidadania política e o estabelecimento dos princípios da descentralização na promoção das políticas sociais. Esses fatos criaram novas demandas e espaços de atuação institucional para as organizações (GESET, 2005).

A partir dos anos 1990, o setor empresarial começou a atuar em programas e projetos sociais, especialmente, através de suas fundações e institutos associados, o que representou a inserção da visão de mercado nas ONGs e o surgimento de novas possibilidades de parcerias e fontes de recursos para essas

organizações. O modelo de atuação empresarial e também o novo marco legal para o setor das ONGs (Lei nº 9.790 – Mar/1999) vêm reforçar uma tendência de modernização e de maior profissionalização nas instituições que o integram. Essas organizações passaram a investir na aquisição de atributos que confirmam melhoria de qualidade, maior transparência de ação e resultados (inclusive, auditorias externas), maior visibilidade e credibilidade e a identificação de novas estratégias de sustentabilidade e de financiamento. Ainda na década de 1990, surgiram cursos e instrumentos voltados para o planejamento, a gestão e o marketing de ONGs; para estratégias de captação de recursos; para a sistematização de metodologias utilizadas nessas instituições; para a divulgação e avaliação das experiências etc. Atualmente, assiste-se ao debate sobre o desenvolvimento dessas tendências: uma discussão que se refere não apenas ao seu papel social, mas que também diz respeito aos seus desafios, limites e potencialidades (GESET, 2005).

Um estudo do IBGE (2004) identifica 276 mil organizações no Brasil, 22 mil sediadas no Rio de Janeiro e apenas 10 mil classificadas como organizações de assistência social, saúde, educação, meio ambiente, cultura, esporte, defesas dos direitos ou habitação. Ainda segundo o IBGE (2004), estas organizações empregam cerca de 1,5 milhões de pessoas, o que corresponde a 5,5% dos empregados de todas as organizações formalmente registradas no país.

Cabe destacar que com a ampliação do segmento das ONGs nos últimos anos, com o aumento tanto do número de organizações quanto do número de pessoas que nele trabalham (como funcionárias ou voluntárias), além do caráter abrangente de suas atividades, o momento atual é de busca por maior eficiência e de aperfeiçoamento de modelos gerenciais. Portanto, o aperfeiçoamento da gestão estratégica, a construção de competências organizacionais, o incremento da capacidade técnica e administrativa, a qualificação multidisciplinar, a política de comunicação externa e de planejamento de marketing são exemplos de práticas que podem ser implantadas ou melhoradas, visando incrementar o desempenho técnico e operacional das organizações não governamentais.

## **5. Desenho e Método do Estudo**

O estudo subjacente a este artigo foi estruturado para responder a duas questões: como se caracterizam as competências técnico-organizacionais encontradas em uma amostra de ONGs com sede na cidade do Rio de Janeiro e quais as implicações das competências técnico-organizacionais para o desempenho obtido por essas organizações. Foram examinadas cinco organizações escolhidas por sua representatividade em suas respectivas áreas de atuação e pelo reconhecimento recebido de seus parceiros e da sociedade.

O exame das dimensões da competência técnico-organizacional e da performance das organizações pesquisadas foi feito através da obtenção de informações sobre as atividades da organização, em geral, sua história, missão, estrutura, modelo de gestão, projetos etc. As informações e dados utilizados foram coletados entre setembro de 2004 e março de 2005. Foram utilizadas fontes múltiplas e complementares, onde as principais foram: gestores, técnicos, organogramas, manuais, relatórios e outros documentos das organizações. As entrevistas foram realizadas com base num roteiro semi-estruturado. Na primeira fase, solicitamos informações sobre a história da organização, sua motivação inicial e seus objetivos primários. Na segunda fase, os respondentes foram solicitados a responder sobre alguns aspectos relacionados com a abordagem de



estratégia adotada pela organização, sua estrutura, suas características administrativas, processos de tomada de decisão, política de pessoal e sobre todos os outros aspectos relacionados com as dimensões da competência organizacional estudadas neste artigo.

Os dados analisados na pesquisa subjacente a este artigo foram dos tipos qualitativo e quantitativo, coletados na forma de notas de entrevistas, reuniões casuais, documentos das organizações e observação direta, e organizados sistematicamente à luz da estrutura para análise das características da competência técnico-organizacional. Todas as evidências foram organizadas à luz do modelo analítico e da estrutura para análise das dimensões da competência técnico-organizacional apresentada na Tabela 1.

## 6. Principais Resultados do Estudo

De modo geral, foi possível identificar todas as dimensões da competência técnico-organizacional nas instituições pesquisadas. No entanto, após um exame mais detalhado das evidências empíricas, constatou-se em algumas organizações uma melhor exemplificação e caracterização de todas essas dimensões.

Deve ser citado o caso do CIEDS, organização onde foram constatados exemplos de todas as dimensões da competência técnico-organizacional definidas na Tabela 1, consolidados e aprimorados pelo modelo de gestão adotado pela organização. Podem-se destacar também as dimensões da competência organizacional de fluxo da informação, e interação e influência, conforme resultados apresentados na Tabela 2. Os exemplos observados demonstram que a competência está inserida na organização e nos seus processos, e não se trata apenas de características atribuídas aos seus funcionários. Em outros casos, como na São Martinho, no CDI e no Grupo Pela Vidda, o exame demonstrou que nem todas as dimensões da competência organizacional estão devidamente integradas e desenvolvidas dentro da organização. Por exemplo, no Grupo Pela Vidda, a dimensão da motivação e comprometimento (ver Tabela 2) precisa ser consolidada, principalmente, no que diz respeito à atuação dos voluntários dentro das atividades da organização.

Na São Martinho, verificaram-se também alguns problemas com a dimensão da hierarquia (ver Tabela 2), por causa de sua estrutura pouco flexível e caracterizada por muitas unidades funcionais. Há também a dimensão da tomada de decisão (ver Tabela 2), que no caso do CDI foi caracterizada como verticalizada e parcialmente centralizada na pessoa do secretário executivo da organização.

Tabela 2 Evidências da competência técnico-organizacional nas organizações pesquisadas.

<b>Dimensões da competência organizacional</b>	<b>Grupo Pela Vidda</b>	<b>Pró-natura</b>	<b>São Martinho</b>	<b>CDI</b>	<b>CIEDS</b>
Relacionamento com subordinados	(i)bom relacionamento interpessoal (ii)delegação de responsabilidades técnicas aos subordinados	(i)bom relacionamento interpessoal (ii)delegação de responsabilidade técnica aos subordinados	(i)bom relacionamento e delegação de responsabilidade (iii)ascensão interna de funcionários (iv)técnicos em reuniões de conselho	(i)bom relacionamento e delegação de responsabilidade (iii)ascensão interna de funcionários (iv)técnicos em reuniões de coordenação	(i)bom relacionamento interpessoal (ii)delegação de responsabilidade técnica aos subordinados (iii)utilização de idéias dos subordinados

<b>Dimensões da competência organizacional</b>	<b>Grupo Pela Vidda</b>	<b>Pró-natura</b>	<b>São Martinho</b>	<b>CDI</b>	<b>CIEDS</b>
Motivação e comprometimento	(i)alto nível de comprometimento e motivação dos funcionários (ii)problemas de motivação e comprometimento com voluntários	(i)redução de atividades teve impacto na motivação (ii)comprometimento com o trabalho da organização	(i)alto nível de satisfação e de comprometimento dos funcionários (ii)funcionários em busca de auto-realização	(i) alta satisfação e comprometimento; (ii) pessoal em busca de auto-realização (iii) reconhecimento pela mídia	(i) satisfação e comprometimento com o trabalho que realizam (ii)certificações ISO e SA - motivação e comprometimento
Tomada de decisão	(i)formação de um colegiado para tomada de decisões (ii)alto nível de envolvimento dos subordinados	(i)formação de comitês e comissões (ii)envolvimento dos subordinados (iii)influência do presidente nas decisões-chave	(i)consultam comitês, comissões e diretoria (iii)alto nível de envolvimento dos subordinados	(i)consultam comitês e conselhos; (ii)inicialmente verticalizada; (iii) influência do secretário executivo;	(i)formação de comitês e comissões; (ii)alto nível de envolvimento dos subordinados
Controle	(i)autogestão em algumas atividades (iii)controle vertical em atividades dos voluntários	(i)autogestão em algumas atividades; (ii)relativo controle do presidente da organização	(i)autogestão em alguns níveis; (ii)controle distribuído na hierarquia; (iii)rotinas de supervisão e controle padronizadas	(i)autogestão em alguns níveis; (ii)controle vertical nas atividades dos voluntários (iii)relativo controle do secretário executivo;	(i)autogestão em alguns níveis; (ii)controle distribuído na hierarquia (iii)rotinas de supervisão e controle padronizadas e documentadas
Fluxo de informação	(i)amplo acesso às informações dos projetos (ii)fluxo facilitado pelo ambiente de trabalho – pequeno e compartilhado	(i)amplo acesso às informações dos projetos locais (ii)fluxo prejudicado pela distribuição de projetos e atividades em outros locais	(i)amplo acesso às informações dos projetos (ii)utilização de comitês, conselhos e reuniões de equipe	(i)amplo acesso (ii)utilização de comitês, conselhos e reuniões de equipe (iii)ampla utilização da Internet na comunicação	(i)amplo acesso (ii)utilização de comitês, conselhos e reuniões de equipe (iii)sistema de comunicação e informação documentado e publicado
Interação e influência	(i)alto nível de cooperação; (ii)técnicos simultaneamente e em diferentes projetos	(i)alto nível de cooperação; (ii)compartilhamento de estrutura e recursos promove a integração da equipe;	(i)alto nível de cooperação; (ii)comitês e conselhos facilitam a interação;	(i)alto nível de cooperação; (ii)comitês facilitam a interação e influências entre as equipes;	(i)alto nível de cooperação; (ii)reuniões de equipe, comitês e conselhos facilitam a interação e influências;
Tipo de hierarquia	(i)estrutura com unidades multifuncionais (ii)Poucos níveis de supervisão;	(i)estrutura plana (ii)poucos níveis de supervisão	(i)estrutura com unidades multifuncionais (ii)poucos níveis de supervisão (iii)organograma pouco flexível.	(i)estrutura plana (ii)poucos níveis de supervisão	(i)unidades multifuncionais (ii)poucos níveis de supervisão (iii)colegiado e conselhos representados no organograma.

<b>Dimensões da competência organizacional</b>	<b>Grupo Pela Vidda</b>	<b>Pró-natura</b>	<b>São Martinho</b>	<b>CDI</b>	<b>CIEDS</b>
Oportunidade organizacional	(i)Funcionários sobrecarregados (ii)recursos financeiros e tecnológicos indisponíveis (iii)alta disponibilidade de conhecimento e qualificação dos funcionários.-	(i)funcionários sobrecarregados (ii)recursos financeiros e tecnológicos indisponíveis (iii)alta disponibilidade de conhecimento e qualificação dos funcionários	(i)pouca disponibilidade de pessoal e financeira; (ii)alta disponibilidade de conhecimento e qualificação dos funcionários	(i)pouca disponibilidade de pessoal e financeira (ii)alta disponibilidade de conhecimento e qualificação dos funcionários	(i)pouca disponibilidade de pessoal e financeira; (ii)alta disponibilidade de conhecimento e qualificação dos funcionários.
Atitude da gerência para o desenvolvimento dos recursos humanos	(i)funcionários participam das atividades de capacitação (ii)incentivo à participação em congressos e seminários	(i)nenhum programa regular de capacitação interna (ii)pouco esforço da organização para apoiar a capacitação	(i)existem programas de capacitação para funcionários (ii)incentivo à participação em congressos e seminários	(i)mantém um departamento de desenvolvimento institucional; (ii)promove o ensino de idiomas aos funcionários	(i)existem programas de capacitação para funcionários (ii)incentivo à participação em congressos e seminários

Fonte: Derivado do estudo empírico

### 6.1 Implicações da Competência Técnico-Organizacional para o Aprimoramento do Desempenho da Organização

Leonard-Barton (1998) afirma que as organizações sobrevivem graças à sua capacidade de adaptação, e é cada vez mais importante que assim o façam. A análise das organizações aqui pesquisadas demonstra são capazes, em alguns casos, de superarem suas deficiências – ou o fraco desenvolvimento de algumas das dimensões da competência técnico-organizacional – ao adaptarem seu modelo de gestão de modo que privilegiem aquilo em que apresentam maior desenvoltura.

Analisando o desempenho organizacional à luz das dimensões dessa competência, definida na Tabela 1, verifica-se sua influência nas organizações. Esta seção examina as implicações das dimensões da competência técnico-organizacional no desempenho das organizações pesquisadas. Resumidamente, devemos destacar a análise de cada uma das dimensões identificadas Tabela 1.

Em organizações como o CIEDS e o CDI, a gerência reconheceu que o relacionamento com seus subordinados é de total confiança. Ao mesmo tempo, o CIEDS e CDI apresentaram alto desempenho nos resultados dos indicadores quantitativos, 52.893 beneficiados diretos no CIEDS e 150.000 no CDI, em 2004. No caso do CIEDS este desempenho resultou numa taxa média de crescimento de 400% nos últimos anos. Por outro lado, o Pró-Natura, caracterizado por um relacionamento aonde não existe total confiança, apresentou resultados fracos nos indicadores quantitativos.

Em outro exame, temos o caso da São Martinho, aonde se constatou um ambiente com funcionários altamente motivados e comprometidos com as atividades da organização. A busca pela satisfação através do trabalho tem bastante importância na caracterização dessa dimensão da competência técnico-organizacional. Outro caso é o do Grupo Pela Vidda que utiliza um grande número de voluntários no desenvolvimento de suas

atividades. Durante as entrevistas, foram ouvidos relatos de algumas organizações sobre as dificuldades para manter o mesmo nível de motivação neste grupo, o que poderia afetar a performance dos indicadores quantitativos.

O envolvimento dos subordinados nos processos e a utilização de comitês são bons exemplos de modelos de tomada de decisão encontrados. Em alguns casos, como o CDI e o Pró-Natura, existe uma forte influência da figura do fundador da organização, o que em muitos casos verticaliza o processo decisório, concentrando a palavra final numa única pessoa.

Em todas as organizações pesquisadas foi constatado um modelo de controle com características de autogestão, mesmo parcial. Talvez como desdobramento das dimensões de relacionamento com subordinados e de tomada de decisão, onde já haviam sido identificados casos de total confiança e de decisão compartilhada. É importante ressaltar o processo de revisão do modelo de gestão pelo qual passaram organizações como o CDI e a São Martinho.

Sobre fluxo de informação, deve-se destacar o caso do CIEDS, onde a política de comunicação está documentada e publicada para facilitar o acesso e a divulgação aos funcionários. Ao mesmo tempo a organização tem ampliado muito o número de beneficiados diretos, há uma expansão geográfica em andamento e o número de projetos também tem aumentado. É importante lembrar também o processo de certificação ISO ao qual se submeteu o CIEDS recentemente, que foi fundamental para a regulamentação desse e de outros processos dentro da organização.

A dimensão da interação e influência é caracterizada pelo alto nível de cooperação e integração entre os técnicos, o compartilhamento de recursos e estruturas da organização, as reuniões de equipe, a utilização de comitês e conselhos e a socialização do conhecimento. No caso da São Martinho, o ambiente é de muita cooperação e utilização de comitês que facilitam a interação entre as equipes, além de projetos com atividades comuns. O impacto nos resultados se reflete no maior número de beneficiados diretos (2.263 em 2003 contra 1.083 em 2002), devido ao compartilhamento de recursos da organização, e pelo aumento do número de projetos e da diversificação por diferentes áreas.

Estruturas hierárquicas como a encontrada no CDI demonstram ser bastante flexíveis e horizontais, permitindo a atuação dos técnicos em diferentes áreas e em formato de rede. Esse modelo resulta em maior facilidade para a expansão geográfica e no crescimento do número de projetos da organização. Na São Martinho relatos ouvidos durante as entrevistas falavam do quanto é considerada importante à procura por outros financiadores não-governamentais, como forma de garantir a continuidade de projetos e possibilitar a expansão das atividades. Entretanto, quando se examinou a estrutura hierárquica da organização, foi encontrado um modelo muito rígido, com áreas funcionalmente separadas e pouco espaço para o surgimento de novas atividades. Tidd, Bessant e Pavitt (1997) diz que estruturas rígidas não facilitam a integração entre as funções e dificultam a comunicação dentro da organização.

Sobre a dimensão da oportunidade organizacional, o exame das evidências encontrou pouco desenvolvimento por parte das organizações pesquisadas. Estas em geral dispõem de pouquíssimos recursos, sejam eles humanos, tecnológicos ou financeiros, o que as leva a operar num quadro geral de grande carência. De todo modo, essa dimensão pode ter impacto no desempenho das organizações, principalmente, no que diz

respeito a indicadores como número de projetos, diversificação de projetos, receita própria, diversificação de financiadores e abrangência geográfica.

A atitude da gerência para o desenvolvimento dos recursos humanos é talvez a dimensão mais importante para o desenvolvimento competência técnico-organizacional dentro das organizações em geral. Ao definir seu modelo de análise, Tremblay (1998) dá particular destaque a essa dimensão para a construção da competência organizacional. Na análise dos dados, verifica que essa dimensão junto com a de oportunidade organizacional é responsável pelas melhores relações entre desempenho e competência organizacional.

Leonard-Barton (1998) aborda, principalmente, a importância dos processos de assimilação de conhecimento dentro das organizações para a construção de competências estratégicas. Figueiredo (2003) também destaca a necessidade de aprendizagem para a evolução da performance organizacional. Este artigo alinha-se com esses autores ao verificar a influência positiva dessa dimensão no desempenho das organizações pesquisadas. Como exemplo, pode ser citado o caso do CIEDS, onde durante a pesquisa, verificou-se uma política favorável ao desenvolvimento do corpo técnico. O investimento no desenvolvimento dos recursos humanos – seja na forma de: financiamento de cursos, promoção de cursos, flexibilização de horários etc. – é fundamental para que os técnicos possam desenvolver ou aprimorar suas habilidades, técnicas e conhecimentos. O reflexo na organização se dá, em geral, na forma de abertura a novas áreas de atuação, novos financiadores e aprimoramento dos serviços já oferecidos.

O exame das evidências empíricas demonstra que não existe um modelo de gestão padronizado que possa ser considerado o mais adequado para um melhor desempenho organizacional. No entanto, há indicações de que as organizações que investiram em projetos visando à revisão e ao aprimoramento de suas práticas gerenciais tiveram os melhores desempenhos dentre as pesquisadas. É o caso do CIEDS – que revisou todos os seus processos para se submeter à certificação ISO –, do CDI – que passou por um processo de revisão de seu modelo de gestão e aprimoramento do sistema de informações gerenciais – e da São Martinho – que sofreu uma reestruturação administrativa geral, sendo proposto um novo modelo de gestão. Essa evidência se alinha ao estudo de Tidd, Bessant e Pavitt (1997), segundo o qual não existe o melhor tipo de organização, mas sim, estruturas organizacionais e modelos gerenciais adequados a cada circunstância em particular.

## **7. Conclusões, Discussões e Recomendações**

Este artigo examina as implicações da competência técnico-organizacional para o aprimoramento de desempenho de ONGs sob a perspectiva de estratégia baseada em competências dinâmicas. Nesta seção são apresentadas as conclusões deste estudo. Inicialmente são revistas as questões examinadas na pesquisa subjacente a este estudo e em seguida são examinadas as principais contribuições e implicações desta pesquisa para a gestão das ONGs.

O exame das evidências demonstrou a presença de todas as dimensões da competência técnico-organizacional, ainda que possam ser descritas por diferentes características de acordo com a organização examinada (Tabela 2). A dimensão de atitude da gerência para o desenvolvimento de recursos humanos, por

exemplo, mostrou-se bastante relevante nas organizações, contribuindo não só para a performance, mas também para o desenvolvimento de outras dimensões, como relacionamento com os subordinados e motivação e comprometimento, além de interação e influência. Como visto no modelo de análise, essa evidência se alinha com outros estudos, como os de Leonard-Barton (1998), Figueiredo (2003), Teece e Pisano (1994), Pavitt (1990) e Dutrénit (2000). Outra dimensão, motivação e comprometimento, por exemplo, tem influência (ainda que indireta) em praticamente todos os indicadores. No caso da dimensão tipo de hierarquia, a influência pareceu estar mais diretamente relacionada a indicadores como diversificação de financiadores e diversificação de projetos.

Através dos relatos ouvidos durante as entrevistas percebeu-se, também, que grandes mudanças no modelo de gestão organizacional – como as ocorridas, por exemplo, na São Martinho e no CDI, ou a preparação para certificação ISO, como aconteceu no CIEDS – foram responsáveis pelo desenvolvimento de muitas das dimensões da competência organizacional. Essas mudanças agregaram à organização novas características, novas práticas e conseqüentemente melhores resultados.

De forma geral, devem ser ressaltadas algumas implicações deste artigo para seu campo de estudo:

- É possível estudar as ONGs usando a mesma lógica adotada por autores que examinaram a indústria manufatureira, sem que a análise das evidências seja comprometida;
- Tremblay (1998) dá especial importância à dimensão da oportunidade organizacional no exame da produtividade das indústrias analisadas em sua pesquisa. No entanto, neste artigo, a análise das evidências demonstrou o baixo desenvolvimento dessa dimensão nas organizações pesquisadas. Ao mesmo tempo, ao examinar as evidências empíricas, ficou demonstrado que a influência dessa dimensão organizacional foi minimizada. Notadamente, as instituições encontraram outras formas de lidar com a limitação de recursos, através do desenvolvimento de outras dimensões organizacionais (Tabela 2). Essa evidência vem, na verdade, reforçar a importância do desenvolvimento da competência organizacional como elemento fundamental para a construção da estratégia empresarial.

Tradicionalmente, as ONGs justificam suas dificuldades como causadas por problemas financeiros. Entretanto, se analisadas as evidências deste artigo, é possível perceber que não desenvolver as competências organizacionais é que pode acarretar a perda de financiamentos, de parceiros, de projetos e de oportunidades. Com o baixo desempenho, a organização deixa de atrair financiadores e parceiros, causando as dificuldades financeiras que levarão aos cortes de atividades, de pessoal e de projetos.

Alinhando-se com o estudo de Tremblay (1998), foi constatado que a organização com melhor desenvolvimento das competências técnico-organizacional, o CIEDS, foi também a de melhor desempenho geral. Por outro lado, a organização com pior desenvolvimento das competências técnico-organizacional, no caso deste estudo, o Pró-Natura, foi a de pior desempenho.

É importante destacar que no caso deste estudo, o bom desempenho da organização não está associado a um bom resultado econômico, ou superávit financeiro. Os dados examinados na pesquisa subjacente a este artigo não contêm nenhuma informação sobre os resultados financeiros das organizações,

uma vez que aqui foram estudadas organizações sem fins econômicos. Ainda durante esse estudo, não foi verificada nenhuma evidência que demonstrasse uma relação entre o ramo de atividade das organizações pesquisadas e o seu desempenho.

Cabe lembrar ainda o relato de dificuldades enfrentadas por algumas organizações para conseguirem o financiamento de projetos relacionados à gestão organizacional interna. Talvez porque falte a alguns financiadores o entendimento da importância e da influência dessa questão no desempenho das ONGs.

Deve-se também recomendar a realização de estudos que revisem o modelo de análise das dimensões da competência técnico-organizacional utilizado neste artigo e verificar se existem outras dimensões a serem consideradas em pesquisas sobre organizações não governamentais. Por fim deve-se reforçar o entendimento de que os modelos de estratégia e gestão adotados pelas ONGs têm comportamento similar aos examinados em organizações privadas.

## Referências

- ANHEIER, H.K. Managing non-profit organizations: Towards a new approach. Civil Society Working Paper 1. Janeiro, 2000. Disponível em <<http://www.lse.ac.uk/collections/CCS/pdf/cswp1.pdf>>. Acesso em 22 Fevereiro 2004.
- BARNEY, J. 1986. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. Management Science, V. 32, N. 10, p. 1231-1241, 1986.
- DELGADO, M.V.M. O Terceiro Setor no Brasil: Uma Visão Histórica. Disponível em <<http://www.espacoacademico.com.br/037/37cdelgado.htm>>. Acesso em 05 jun 2005.
- DRUCKER, P.F. Administração de Organizações sem fins Lucrativos, princípios e práticas. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- DUTRÉNIT, G. Learning and knowledge management in the firm. Cheltenham: Edward Elgar, 2000
- 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. São Paulo, Departamento de Administração FEA-USP, julho de 1999, disponível em <<http://www.rits.org.br/estudosteste/download/AndresFalconer.zip>>. Acesso em 12 mai. 2004
- FERNANDES, R.C. O que é o Terceiro Setor? In: IOSCHPE, E. B. (org.). Terceiro Setor: desenvolvimento social sustentável. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- FIGUEIREDO, P.N. Learning, capability accumulation and firms differences: evidence from latecomer steel. Industrial and Corporate Change, V. 12, N. 3, 2003.
- \_\_\_\_\_. Aprendizagem tecnológica e performance competitiva. Rio de Janeiro: FGV, 2003 b.
- GESET - GERÊNCIA DE ESTUDOS SETORIAIS. Terceiro Setor e o Desenvolvimento Social. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/tsetor.pdf>>. Acesso em 05 jun 2005.
- IANSITI, M.; CLARK, K. B. Integration and dynamic capability: evidence from product development in automobiles and mainframe computers. Industrial and Corporate Change, V. 33, N. 3, 1994.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. As Fundações Privadas e Associações sem fins lucrativos no Brasil: 2002. Rio de Janeiro: IBGE, 2004.

**Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387**  
**Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração**

v. 5, n. 2, nov./2006 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/index>

KIM, L. Crisis construction and organizational learning: capability building in catching-up at Hyundai Motor. *Organization Science*, v. 9, n. 7, 1998.

LEONARD-BARTON, D. Nascentes do saber: criando e sustentando as fontes de inovação. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

LEWIS, D. The management of non-governmental development organizations – an introduction. London: Routledge, 2001

MARÇON, D.; ESCRIVÃO FILHO, E. Gestão das ONGs: um Repensar Sobre as Teorias Organizacionais. Anais do 25º. ENANPAD. Campinas, Setembro, 2001.

OLIVEIRA JR., A. R. A Gestão Estratégica no Terceiro Setor: Estudo de Caso numa Organização Eclesiástica. Dissertação de Mestrado, EBAPE/FGV, Rio de Janeiro, 2001.

PAVITT, K. What we know about the strategic management of technology. *California Management Review*, v. 32, n. 2, 1990.

PENROSE, E. T. The theory of the growth of the firm. New York: John Wiley & Sons, 1959.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Organization. *Harvard Business Review*. Maio/Junho, p. 79-91, 1990.

SALVATORE, V. A Racionalidade do Terceiro Setor. In: VOLTOLINI, R. (org.). Terceiro Setor: Planejamento e Gestão. São Paulo: Editora SENAC, 2004.

SILVA, C.; KARAWAJCZYK, T.C.; PRETTO, C. B. Estratégia como ferramenta nas organizações sociais: um estudo sobre ONGs na região do vale dos sinos. In: COSTA, B. K. e ALMEIDA, M.I.R. (coords). *Estratégia: perspectivas e aplicações*. São Paulo: Atlas, 2002.

TEECE, D. J.; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial Corporate Change*, v. 3, n. 3, 1994.

TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. Vol. 18, N. 7, p. 509-533, 1997.

TENÓRIO, F. G. (org.). *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Managing Innovation: Integrating Technological Market and Organizational Change*. West Sussex: John Wiley and Sons, 1997.

TREMBLAY, P.J. *Technological Capability and Productivity Growth: an Industrialized / Industrializing Country Comparison*. Scientific Series. Montreal, 1998.