

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA**  
**CURSO DE MESTRADO**

**CAPACIDADES DINÂMICAS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM  
ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR**

**LARISSA MARTINATTO DA COSTA**

**RIO GRANDE**

**2019**

**LARISSA MARTINATTO DA COSTA**

**CAPACIDADES DINÂMICAS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM  
ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR**

Dissertação de Mestrado submetido ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração, na área de concentração em Organizações, Mercado e Trabalho.

Orientador: Prof. Dr. Vilmar Antônio Gonçalves Tondolo

Coorientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Rosana da Rosa Portella Tondolo

**RIO GRANDE**

**2019**

**LARISSA MARTINATTO DA COSTA**

**CAPACIDADES DINÂMICAS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM  
ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR**

Dissertação de Mestrado submetido ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração, na área de concentração em Organizações, Mercado e Trabalho.

**Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019.**

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Vilmar Antônio Gonçalves Tondolo  
Universidade Federal de Pelotas – UFPel

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Rosana da Rosa Portella Tondolo  
Universidade Federal de Pelotas – UFPel

---

Prof. Dr. André Andrade Longaray  
Universidade Federal do Rio Grande – FURG

---

Prof. Dr. Julio Cesar Ferro de Guimarães  
Universidade Potiguar – UnP

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de dedicar esta conquista, primeiramente, aos meus pais, Luiz Carlos e Miriam, que sempre estiveram ao meu lado e me apoiaram e garantiram que eu pudesse continuar minha formação acadêmica. Tudo que sou é fruto da educação e carinho que recebo e recebi deles. Não existe forma para agradecer por tudo que fazem por mim. Também gostaria de dedicar ao meu irmão, Fabricio, fonte de inspiração não somente para área acadêmica, mas também como profissional e ser humano.

Ao meu orientador professor Dr. Vilmar Antônio Gonçalves Tondolo. Eu não poderia ter tido orientador melhor! Sempre disposto, compreensível e dedicado. Obrigada pelos ensinamentos, pelas oportunidades, por acreditar no meu potencial, enfim, por toda parceria que desenvolvemos.

A minha coorientadora professora Dr<sup>a</sup>. Rosana da Rosa Portella Tondolo que fez eu me apaixonar ainda mais pelas organizações do Terceiro Setor. Obrigada pelos conhecimentos transmitidos e pelas oportunidades. Tive muita sorte em ter o professor Vilmar e a professora Rosana me acompanhando durante esta caminhada! São exemplos de profissionais e seres humanos.

Aos professores Dr. Aléssio Bessa Sarquis, Dr. André Andrade Longaray e Dr. Julio Cesar Ferro de Guimarães pelas contribuições para o enriquecimento da pesquisa. Ainda aos professores André e Julio pela disponibilidade de tempo para a participação da banca.

As minhas colegas e, hoje, amigas do mestrado: Mayara, Cláudia e Nathalia. Sempre apoiando umas às outras, seja no mestrado ou na vida.

À Associação de Pais e Amigos dos Autistas de Rio Grande – AMAR, especialmente ao Nei, Wanda e Rahiza, pela oportunidade profissional, por fazer enxergar a vida com outros olhos, por proporcionar o conhecimento de outras realidades que estão tão perto e são tão diferentes das nossas. Vocês foram a fonte de inspiração para esta dissertação.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela concessão da bolsa de estudos durante pouco mais da metade do curso.

## RESUMO

As organizações do Terceiro Setor necessitam de estratégias que garantem sua sustentabilidade frente ao ambiente que muda constantemente. Com o aumento do número de instituições, há a concorrência por recursos financeiros e humanos nesse setor. Sendo assim, as Capacidades Dinâmicas nessas organizações se tornam valiosas fontes de vantagem competitiva e devem ser utilizadas para desenvolvimento e aperfeiçoamento da sua base de recursos, seus processos e suas capacidades. Além disso, as Capacidades Dinâmicas proporcionam rápida adaptação ao ambiente. A competição ainda exige que as organizações sem fins lucrativos demonstrem de alguma maneira, resultados efetivos que proporcionam para a sociedade. Diante disso, mensurar o desempenho dessas organizações, como a ampliação de projetos sociais e o número de beneficiários atendidos pelo projeto social, são necessários para manutenção da relação com seus *stakeholders* e garantia da sua sustentabilidade. Dessa forma, compreender quais capacidades possuem relação positiva com o desempenho da organização é relevante, visto que, dessa maneira, poderá orientar gestores das organizações para que possam direcionar tempo, qualificação, investimentos nessa(s) capacidade(s) para se tornarem mais sustentáveis e continuar exercendo suas atividades. Nesse contexto, o objetivo desta dissertação foi analisar a relação das Capacidades Dinâmicas das organizações sem fins lucrativos com seus desempenhos. Para isso, buscou-se validar o construto de Capacidades Dinâmicas no contexto do Terceiro Setor. O instrumento de mensuração possui 19 itens distribuídos em quatro capacidades presentes nas organizações sem fins lucrativos: (1) absorptiva, (2) adaptativa, (3) mobilizadora e (4) inovativa. A escala empiricamente validada pode ser utilizada para promover a teoria e as práticas das Capacidades Dinâmicas, fornecendo ao mesmo tempo uma referência útil para as organizações avaliarem suas capacidades e identificar áreas para melhoria. Além disso, a pesquisa procurou verificar a relação das Capacidades Dinâmicas no desempenho das organizações do Terceiro Setor. Diante disso, foi realizada uma pesquisa descritiva, correlacional e quantitativa com a utilização do método de pesquisa *survey* que foi aplicado à 169 organizações sem fins lucrativos por meio de questionário online e utilizou a Modelagem de Equações Estruturais para análise dos dados. Os resultados sugerem que as capacidades adaptativa, absorptiva, mobilizadora e inovativa compreendem as capacidades dinâmicas das organizações sem fins lucrativos e o desempenho dessas organizações pode ser mensurado pelas dimensões mecanismos de controle e crescimento. Ainda foi possível constatar que além das capacidades dinâmicas possuir um efeito direto e significativo nos mecanismos de controle utilizados pelas organizações sem fins lucrativos e um efeito direto e significativo no crescimento dessas instituições, elas interferem mais nos mecanismos de controle do que no crescimento.

**Palavras-chave:** Capacidades Dinâmicas. Desempenho. Terceiro Setor. Modelagem de Equações Estruturais. Relação.

## ABSTRACT

Non-profit organizations need strategies that ensure their sustainability in the constantly changing environment. With the increase in the number of institutions, there is competition for financial and human resources in this sector. As such, Dynamic Capabilities in these organizations become valuable sources of competitive advantage and should be used to develop and refine their resource base, processes, and capabilities. In addition, Dynamic Capabilities provide fast adaptation to the environment. Competition still requires nonprofits to demonstrate in some way effective results that they provide to society. Therefore, measuring the performance of these organizations, such as the expansion of social projects and the number of beneficiaries served by the social project, are necessary to maintain the relationship with its stakeholders and guarantee their sustainability. In this way, understanding which capabilities are positively related to the organization's performance is relevant, since, in this way, it can guide managers of organizations so that they can direct time, qualification, investments in that capacity(s) to become more sustainable and continue to carry out its activities. In this context, the purpose of this dissertation was to analyze the relationship of Dynamic Capabilities of non-profit organizations with their performance. To this end, we sought to validate the Dynamic Capabilities construct in the context of the non-profit organizations.. The measurement instrument has 19 items distributed in four capacities present in non-profit organizations: (1) absorbing, (2) adaptive, (3) mobilizing and (4) innovative. The empirically validated scale can be used to promote the theory and practice of Dynamic Capabilities, while providing a useful reference for organizations to assess their capabilities and identify areas for improvement. In addition, the research sought to verify the relationship of Dynamic Capabilities in the performance of non-profit organizations. Therefore, a descriptive, correlational and quantitative research was carried out using the survey research method that was applied to 169 non-profit organizations through an online questionnaire and used the Structural Equation Modeling to analyze the data. The results suggest that adaptive, absorptive, mobilizing and innovative capabilities comprise the dynamic capabilities of non-profit organizations and the performance of these organizations can be measured by the dimensions of control and growth mechanisms. It has been possible to verify that in addition to the dynamic capacities have a direct and significant effect on the control mechanisms used by the non-profit organizations and a direct and significant effect on the growth of these institutions, they interfere more in the mechanisms of control than in the growth.

**Keywords:** Dynamic Capabilities. Performance. Non-profit Organizations. Modeling of Structural Equations. Relationship.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pilares conceituais da pesquisa .....	20
Figura 2 – Fluxograma de seleção de artigos para referencial teórico .....	21
Figura 3 – As correntes explicativas da vantagem competitiva .....	23
Figura 4 – Dimensões das Capacidades Dinâmicas no Terceiro Setor .....	30
Figura 5 – Processo para validação do instrumento .....	49
Figura 6 – Setor de atuação das organizações participantes do estudo .....	55
Figura 7 – Tempo de atuação das organizações participantes do estudo .....	56
Figura 8 – Distribuição das organizações participantes do estudo nas Grandes Regiões do Brasil.....	58
Figura 9 – Modelo de mensuração das Capacidades Dinâmicas (segunda ordem).....	76
Figura 10 – Modelo Estrutural das Capacidades Dinâmicas .....	83
Figura 11 – Modelo de pesquisa.....	86
Figura 12 – Modelo Estrutural .....	91

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dimensões do desempenho para organizações do Terceiro Setor .....	35
Quadro 2 – Delineamento metodológico .....	43
Quadro 3 – Variáveis e referências utilizadas na elaboração do questionário .....	45
Quadro 4 – Classificação conforme INCPO .....	53
Quadro 5 – Relação dos itens excluídos após o processo de validação .....	68
Quadro 6 – Modelo proposto da pesquisa x Modelo final da pesquisa.....	85

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Análise dos dados para objetivos específicos .....	48
Tabela 2 – Distribuição de organizações do Terceiro Setor nas Grandes Regiões do Brasil .....	57
Tabela 3 – Quantidade de funcionários voluntários nas regiões participantes.....	59
Tabela 4 – Utilização de medidas de desempenho das organizações participantes .....	59
Tabela 5 – Cargo e/ou função dos respondentes da pesquisa.....	60
Tabela 6 – Quantidade de beneficiários atendidos pelas organizações participantes.....	61
Tabela 7 – Resultado do KMO e do Teste de Esfericidade de Bartlett .....	62
Tabela 8 – Comunalidades das variáveis.....	63
Tabela 9 – Método de extração dos componentes principais .....	64
Tabela 10 – Matriz dos componentes principais .....	65
Tabela 11 – Análise Fatorial Exploratória (cinco fatores) .....	67
Tabela 12 – Análise Fatorial Exploratória (quatro fatores).....	69
Tabela 13 – Análise Fatorial Exploratória (desempenho).....	70
Tabela 14 – Médias das respostas obtidas no bloco de Capacidade Inovativa .....	71
Tabela 15 – Médias das respostas obtidas no bloco de Capacidade Absortiva.....	72
Tabela 16 – Médias das respostas obtidas no bloco de Capacidade Adaptativa .....	73
Tabela 17 – Médias das respostas obtidas no bloco de Capacidade Mobilizadora .....	74
Tabela 18 – Médias das respostas obtidas no bloco de Mecanismos de Controle .....	74
Tabela 19 – Médias das respostas obtidas no bloco de Crescimento .....	75
Tabela 20 – Análise de confiabilidade e validade convergente .....	78
Tabela 21 – Validade discriminante .....	78
Tabela 22 – Indicadores de ajuste .....	80
Tabela 23 – Avaliação da normalidade dos dados para os itens que compõem as Capacidades Dinâmicas.....	81
Tabela 24 – Resultados para avaliação do modelo estrutural das Capacidades Dinâmicas .....	83
Tabela 25 – Análise de confiabilidade e validade convergente do modelo de pesquisa..	87
Tabela 26 – Validade discriminante do modelo de pesquisa .....	88

Tabela 27 – Indicadores de ajuste do modelo de pesquisa .....	89
Tabela 28 – Avaliação da normalidade dos dados no modelo de pesquisa.....	89
Tabela 29 – Resultados para avaliação do modelo estrutural da pesquisa .....	91

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA ...	15
1.2 OBJETIVOS .....	16
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>16</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>17</b>
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO .....	17
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	18
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>20</b>
2.1 CAPACIDADES DINÂMICAS .....	21
2.2 DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS .....	32
<b>3 ASPECTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>43</b>
3.1 MÉTODO DE PESQUISA .....	43
3.2 COLETA DE DADOS .....	47
3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS .....	48
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>52</b>
4.1 ANÁLISE DESCRITIVA E CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	52
4.2 ANÁLISE MULTIVARIADA DOS DADOS .....	61
<b>4.2.1 Análise Fatorial Exploratória</b> .....	<b>62</b>
<b>4.2.2 Análise das Médias das Variáveis</b> .....	<b>70</b>
<b>4.2.3 Análise Fatorial Confirmatória</b> .....	<b>75</b>
<b>4.2.4 Modelo de Mensuração e Modelo Estrutural</b> .....	<b>85</b>
<b>5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>93</b>
5.1 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA E CONFIRMATÓRIA .....	93
5.2 DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR .....	102
5.3 RELAÇÃO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS COM O DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR.....	105
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>108</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>113</b>
<b>APÊNDICE A</b> .....	<b>122</b>
<b>APÊNDICE B</b> .....	<b>125</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O Terceiro Setor surgiu da necessidade da população em suprir demandas sociais que não eram atendidas pelo governo, denominado primeiro setor, devido a crises que limitaram o poder do Estado (SALAMON, 1998). As organizações que pertencem ao Terceiro Setor são de iniciativa privada e finalidade pública, logo, sem fins lucrativos, (CRUZ *et al.*, 2009) e, diferentemente do setor privado, seu objetivo não é o lucro, mas sim desempenhar atividades ligadas a causas sociais relacionadas com diversas áreas como saúde, cidadania, assistência social, defesa dos direitos e educação (SALAMON; SOKOLOWSKI, 2016).

Diferentes tipos de organizações fazem parte do terceiro setor, porém todas apresentam a mesma essência de serem organizações de natureza privada sem fins lucrativos e finalidade pública (LANDIM, 1997), como mencionado no parágrafo anterior. Diante disso, as organizações apontam uma variedade de terminologias como: organizações sociais, organizações da sociedade civil ou organizações sem fins lucrativos, associações, entidades filantrópicas e de caridade, organizações não governamentais (ONGs), e fundações.

O número de organizações sem fins lucrativos tem crescido substancialmente em número e tamanho desde a virada do milênio (SINUANY-STERN; SHERMAN, 2014) e em meio à crise econômica, há o aumento da concorrência por doações e subsídios (GRIZZLE; SLOAN, 2016; PEREIRA *et al.*, 2015; FISCHER, 2004). Diante disso, as organizações sem fins lucrativos têm percebido a importância da criação de estratégias, já que exigem a adaptação a mudanças mais rápidas que acontecem no seu ambiente (MACHADO; FRANCISCONI; CHAERKI, 2007; TONDOLO *et al.*, 2018).

Nesse sentido, a abordagem das capacidades dinâmicas no contexto do Terceiro Setor se torna um tema interessante para entender a atuação estratégica das organizações sem fins lucrativos com seus recursos (PEREIRA *et al.*, 2015). Nessa abordagem, Teece, Pisano e Shuen (1997) e Eisenhardt e Martin (2000) são seus principais precursores (PETERAF; DI STEFANO; VERONA, 2013; ROSSATO; SOUZA, VARVAKIS, 2012), destacando que a vantagem competitiva de uma organização está na sua habilidade em adequar e renovar constantemente seus recursos e suas capacidades (TONDOLO *et al.*, 2018).

Mesmo sem visar o lucro ou manter vantagem competitiva superior, as organizações sem fins lucrativos devem utilizar as capacidades dinâmicas para buscar e direcionar seus recursos, auxiliar a organização a aproveitar oportunidades que aparecem, melhorar eficiência e assim, colaborar para que sejam sustentáveis, prestem serviços com qualidade e que atinjam um número cada vez maior de beneficiários. Além disso, as organizações do Terceiro Setor necessitam desenvolver e implementar novos processos gerenciais para melhorar as possibilidades de sustentabilidade e gestão (MEDINA-BORJA; TRIANTIS, 2014). Essa necessidade está ligada principalmente aos seus níveis de desempenho, já que estão cada vez mais pressionadas pelos seus *stakeholders* a fornecer atendimento de forma superior às necessidades e demandas da sociedade (MITCHELL; BERLAN, 2016), bem como utilizar os recursos de forma eficiente e eficaz (JOLLES *et al.*, 2017; SINUANY-STERN; SHERMAN, 2014).

Com a avaliação do desempenho, as organizações podem monitorar as diferentes áreas que envolvem suas operações do dia-a-dia que afetam o desempenho, tornando os processos mais eficientes (MEDINA-BORJA; TRIANTIS, 2014) por meio das suas capacidades. Além disso, como as organizações sem fins lucrativos são dirigidas por uma missão de responsabilidade social e dependem, geralmente, de trabalho voluntário e doação, por meio da avaliação de desempenho a organização pode conferir legitimidade aos órgãos públicos e sociedade em geral ao mostrar que seus serviços estão trazendo benefícios sociais (JOLLES *et al.*, 2017).

Como mencionado anteriormente, as organizações do Terceiro Setor tem crescido substancialmente em número e tamanho desde a virada do milênio (SINUANY-STERN; SHERMAN, 2014). No Brasil, essa informação é confirmada com base nos dados fornecidos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o qual divulgou os estudos sobre as Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil (Fasfil), relativo ao ano de 2010 por meio de um catálogo. Uma das observações constadas compreende o acréscimo de 8,8% no número de Fasfil, que passaram de 267,3 mil, em 2006, para 290,7 mil, em 2010. Para realização desse levantamento, foram consideradas Fasfil as organizações existentes no Cadastro Central de Empresas (Cempre) como entidades sem fins lucrativos (código de natureza jurídica iniciado por três) e que abrangem, simultaneamente, as cinco características (IBGE, 2012): (I) privadas (II) sem fins lucrativos (III) institucionalizadas (IV) autoadministradas e (V) voluntárias.

Cruz *et al.* (2009) afirmam que as organizações sem fins lucrativos do mundo movimentam mais de US\$ 1 trilhão em investimentos, sendo cerca de US\$ 10 bilhões deles no Brasil. Os dados do IBGE afirmam que, no Brasil, existia cerca de 1,5 milhões de pessoas empregadas em organizações do Terceiro Setor em 2002.

De Paula *et al.* (2010) realizaram uma pesquisa bibliométrica com o objetivo de analisar as publicações de artigos sobre o Terceiro Setor nos periódicos brasileiros de administração. A conclusão dos autores é de que a pesquisa sobre terceiro setor no Brasil é dispersa em termos de temáticas e com lacunas diversas (DE PAULA *et al.*, 2010). Chagas *et al.* (2011) destaca que publicações em revistas no Brasil abordando o tema de organizações sem fins lucrativos possuem um número inexpressivo.

Diante do aumento do número de organizações do Terceiro Setor no Brasil, da importância que essas organizações trazem para a economia do país e de que o tema do Terceiro Setor em pesquisas no Brasil pode ser considerado pouco explorado, considera-se relevante realizar o estudo com organizações do Terceiro Setor no Brasil.

Um tema que pode ser pertinente para ser explorado no Terceiro Setor, refere-se à falta de compreensão abrangente das Capacidades Dinâmicas em organizações sem fins lucrativos, já que pode atrapalhá-las na busca da autosustentabilidade, na competição por recursos e a serem eficientes. Ao apresentar um modelo de mensuração de Capacidades Dinâmicas validado em uma pesquisa, o estudo pode contribuir com o tema ao ser aplicado em um contexto pouco explorado na literatura e por apresentar as capacidades particulares para esse tipo de organização. Além disso, o instrumento para mensurar as Capacidades Dinâmicas em organizações sem fins lucrativos pode servir como uma ferramenta de comunicação que permite aos gestores das instituições perceberem quais capacidades necessitam ser mais desenvolvidas para que cumpram sua missão com eficiência e assim, aumente o desempenho e continue atingindo, cada vez mais, um maior número de beneficiários.

Diante o exposto, a proposta desta dissertação foi analisar a relação entre capacidades dinâmicas das organizações do Terceiro Setor e o desempenho dessas organizações.

Além da introdução, este capítulo apresenta a delimitação do tema e a definição do problema de pesquisa a ser investigado. Também estão dispostos os objetivos, a justificativa do estudo e a estrutura desta dissertação.

## 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Fischer (2004) destaca que até a década de 90, as organizações sem fins lucrativos puderam ser administradas por uma organização pouco estruturada, pois o ambiente era de baixa competitividade, sem exigência de resultados que causassem impacto e o setor era pouco visível pela mídia. Porém, a estrutura antes adotada por essas organizações, com o passar do tempo se tornaram ineficazes, visto que o cenário atual é alterado rapidamente (FISCHER, 2004). Machado, Francisconi e Chaerki (2007) e Chagas *et al.* (2011) afirmam que um dos grandes problemas enfrentados pelas organizações sem fins lucrativos está relacionado com a competência de gestão. Sendo assim, pode-se inferir que o tema que envolve gestão de organizações sem fins lucrativos é oportuno para realização de pesquisas.

De Paula *et al.* (2010) ao realizarem estudo bibliométrico de artigos sobre o terceiro setor nos periódicos de administração no Brasil, consideram que a pesquisa sobre esse tema encontra-se “em um estágio inicial, de pesquisa pontual, dispersa em termos de temáticas e com diversas lacunas”. Os autores ainda destacam a importância em realizar pesquisas quantitativas nessa área, já que possuem um número insuficiente. Chagas *et al.* (2011, p. 5) afirmam existir “uma necessidade da realização de pesquisas na área de Terceiro Setor tendo como objetivo uma contribuição na melhoria da gestão dos recursos”.

Para delimitar o tema desta dissertação foram considerados os temas centrais que a envolvem. Esta dissertação busca trazer Teorias da Estratégia, mais precisamente as Capacidades Dinâmicas, para o contexto do Terceiro Setor e verificar sua relação no desempenho dessas organizações. A abordagem das Capacidades Dinâmicas compreende a ideia de que para uma organização manter vantagem competitiva, ela necessita renovar e desenvolver seus recursos e capacidades diante o ambiente que muda de forma rápida e constante.

Mesmo o lucro não sendo seu objetivo final, mas sim oferecer serviços para aqueles que vivem em vulnerabilidade social (SALAMON; SOKOLOWSKI, 2016), as instituições do Terceiro Setor requerem a aplicação de estratégias na sua base de recursos, já que há o aumento do número dessas organizações, ocasionando concorrência na busca de recursos financeiros e humanos (ALVAREZ-GONZALEZ *et al.*, 2017; PEREIRA *et al.*, 2015). Além disso, a avaliação de desempenho, outro tema central desta dissertação,

não é considerada uma prática frequente desempenhada pelos gestores de organizações sem fins lucrativos (CAMPOS, ANDION, 2011), mas existem organizações sem fins lucrativos que investem na avaliação de desempenho para demonstrar eficácia e eficiência das suas operações internas (JOLLES *et al.*, 2017), visto que seus recursos econômicos são, geralmente, advindo do governo e doadores e estes possuem interesse em saber como e quão eficiente é a utilização desses recursos pelas organizações (BENJAMIN; VOIDA; BOPP, 2018; VALENCIA; QUEIRUGA; GONZALEZ-BENITO, 2015).

Kaltenbrunner e Reichel (2018) afirmam que as Capacidades Dinâmicas são importantes para as organizações sem fins lucrativos, visto que as auxiliam no cumprimento dos seus objetivos ou, como mencionam Brown, Andersson e Jo (2016), na chegada ao desempenho esperado. Despard (2017) destaca a importância de mensurar com precisão as capacidades de uma organização, já que elas podem afetar a qualidade do serviço e os resultados entregues aos clientes ou beneficiários. Tondolo *et al.* (2018) consideram a validação do modelo de mensuração das Capacidades Dinâmicas no contexto do Terceiro Setor fundamental, já que por meio da validação do construto será possível verificar onde as capacidades são aplicadas nas organizações sem fins lucrativos e como atuam no desempenho.

Diante disso, a dissertação buscou investigar a lacuna sinalizada nos estudos de Tondolo *et al.* (2018), a qual evidencia a necessidade de compreender a relação das Capacidades Dinâmicas no desempenho das organizações do Terceiro Setor.

Tendo como base essa breve contextualização, esta pesquisa propôs responder a seguinte questão: Qual a relação entre as Capacidades Dinâmicas e o desempenho das organizações do Terceiro Setor?

## 1.2 OBJETIVOS

Com base na definição do problema, os objetivos geral e específicos buscaram responder a questão de pesquisa.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a relação das Capacidades Dinâmicas no desempenho das organizações do Terceiro Setor.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Validar o modelo de capacidades dinâmicas no contexto do Terceiro Setor proposto pelos autores Tondolo *et al.* (2018);
- b) Investigar o desempenho das organizações do Terceiro Setor;
- c) Analisar a relação das capacidades dinâmicas no desempenho das organizações sem fins lucrativos.

### 1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

As organizações do Terceiro Setor têm sido cada vez mais reconhecidas pela sociedade e pelos estudantes nos últimos anos, dado à relevância do seu papel, que de acordo com Salamon (1998) é complementar às atividades do Estado, em desenvolver e aplicar políticas públicas nos mais diversos segmentos que envolvem cidadãos em vulnerabilidade social. No entanto, as organizações sem fins lucrativos, com seu crescimento (SINUANY-STERN; SHERMAN, 2014), enfrentam a concorrência por recursos financeiros e humanos (ALVAREZ-GONZALEZ *et al.*, 2017; GRIZZLE; SLOAN, 2016; PEREIRA *et al.*, 2015; FISCHER, 2004), exigindo mecanismos que garantem sua sustentabilidade (MEDINA-BORJA; TRIANTIS, 2014). Estes mecanismos são reconhecidos neste estudo como as Capacidades Dinâmicas, uma vez que, conforme revisão da teoria, essa abordagem visa que a base de recursos, os processos e as capacidades de uma organização necessitam estar em constante desenvolvimento e manutenção para responder ao ambiente de mudança e então preservar sua sustentabilidade.

Além disso, as instituições necessitam ser transparentes e eficientes para fortalecimento do setor e obtenção da confiança de seus *stakeholders*, já que, geralmente, possuem como principal fonte de recursos financeiros doações de pessoas físicas e jurídicas e de convênios com a administração pública (JOLLES *et al.*, 2017; VALENCIA; QUEIRUGA; GONZALEZ-BENITO, 2015). Dessa maneira, precisam mostrar que o investimento na organização foi utilizado de forma adequada para os projetos sociais e trouxeram retorno para a sociedade (BENJAMIN; VOIDA; BOPP, 2018; VALENCIA; QUEIRUGA; GONZALEZ-BENITO, 2015). Para isso, a avaliação do desempenho

dessas organizações é abordada neste estudo para verificar os resultados proporcionados pelas instituições do Terceiro Setor.

Nesse contexto, considerou-se conveniente e significativo, escolher as organizações sem fins lucrativos como objeto de estudo e compreender a relação que as Capacidades Dinâmicas possuem no desempenho dessas organizações. Dessa maneira, destacou-se como possível contribuição teórica deste estudo o avanço teórico e empírico sobre a gestão das organizações sem fins lucrativos, uma vez que a dissertação abordou conceitos estratégicos para essas organizações. Também procurou contribuir com a área das Capacidades Dinâmicas, visto que este conceito foi abordado em um contexto pouco explorado na literatura. Outra possível implicação teórica refere-se a validação do instrumento de coleta de dados sobre Capacidades Dinâmicas no contexto do Terceiro Setor, possibilitando sua reprodução em pesquisas futuras.

Além das possíveis contribuições teóricas, este estudo também buscou contribuir com a prática gerencial das organizações do Terceiro Setor auxiliando na sua gestão. Por meio dos resultados obtidos pela pesquisa, as organizações puderam reconhecer as capacidades que mais se relacionam positivamente nos seus resultados e com base nisso, ser capazes de direcionar investimentos e reter funcionários com tais capacidades para manter e assegurar que suas atividades continuem sendo desempenhadas. Por fim, além das organizações reconhecerem suas capacidades que mais afetam seu desempenho, o estudo pôde mostrar práticas desempenhas por outras organizações que também afetam o desempenho significativamente e então, servir como *benchmarking* para as organizações que não as praticam, auxiliando ainda mais na gestão dessas organizações, principalmente quando se trata de práticas ligadas a oferecer serviços sociais de qualidade e à obtenção de recursos financeiros.

#### 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Para organização desta dissertação, estruturou-se em seis capítulos. O primeiro introduz o trabalho, apresentando a contextualização e a delimitação do tema que culmina em uma questão de pesquisa a ser respondida pelo cumprimento do objetivo geral e objetivos específicos. Ainda no primeiro capítulo, apresenta-se a justificativa e relevância da dissertação, bem como detalhamento da estrutura deste.

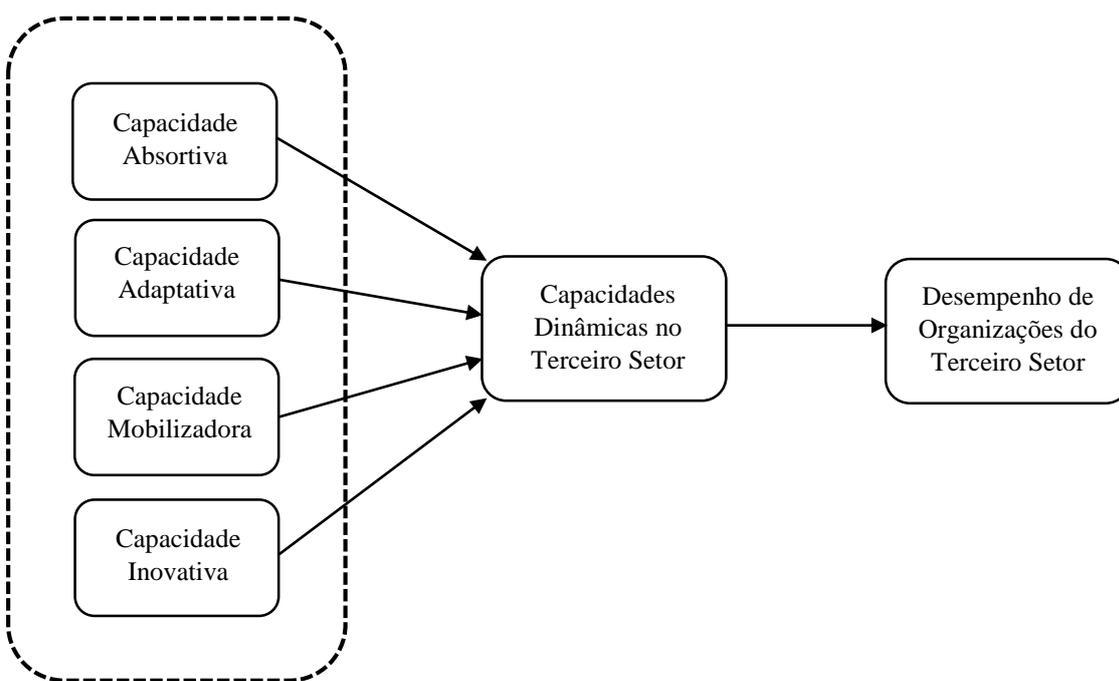
No capítulo dois, é apresentado o referencial teórico dos temas abordados no estudo, para embasamento teórico-conceitual. No início, apresenta-se o modelo de pesquisa proposto.

O capítulo três contempla a metodologia utilizada para a realização deste estudo. Os resultados são expostos no capítulo quatro. No quinto capítulo, estão relacionadas as discussões sobre os resultados obtidos e, por fim, as considerações finais são apresentadas no capítulo seis, encerrando-se com as referências utilizadas e apêndices.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico apresentado neste capítulo visa a apresentação da base conceitual que fundamenta esta dissertação. Os pilares teóricos deste projeto de pesquisa foram selecionados a partir de leituras sobre os temas relacionados às capacidades dinâmicas e desempenho de organizações sem fins lucrativos. Para referenciar este projeto de pesquisa, serão entendidas como componentes das Capacidades Dinâmicas no Terceiro Setor as capacidades absorptiva, adaptativa, mobilizadora e inovativa (TONDOLO *et al.*, 2018) como influenciadoras no desempenho dessas organizações (Figura 1).

**Figura 1 – Pilares conceituais da pesquisa**

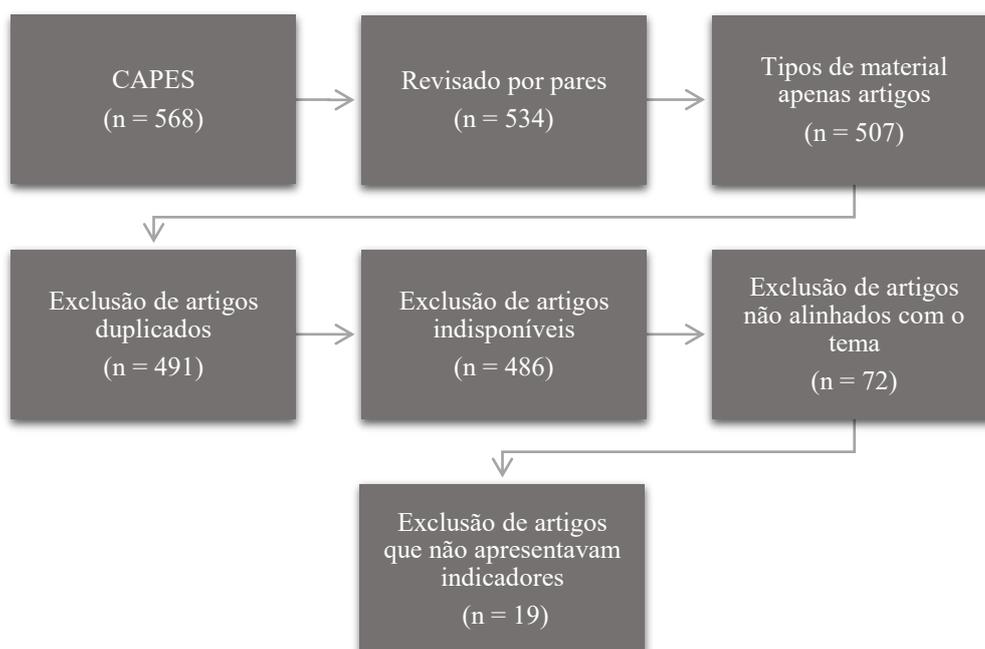


Fonte: Autora (2019)

Dessa forma, o referencial teórico, inicialmente, apresenta as principais teorias da estratégia como introdução para abordar as capacidades dinâmicas, um dos temas centrais deste projeto. Em seguida, contempla o conceito de desempenho, além das dimensões e indicadores para avaliar o desempenho das organizações do Terceiro Setor encontrados na literatura. Vale destacar que este referencial considera apenas uma parte da literatura existente.

Para reunir as dimensões e indicadores, realizou-se uma revisão sistemática da literatura utilizando a seguinte expressão de busca: no título contém "terceiro setor" OR "organizaç\* sem fi\* lucrativo\*" OR "nonprofit" AND qualquer contém ("desempenho" OR "performance") AND ("mensuração" OR "medir" OR "mensuration" OR "measurement"). A pesquisa guiada foi realizada no mês de outubro de 2017 no Portal de Periódicos da CAPES. Os filtros adotados para inclusão dos artigos no portfólio bibliográfico são demonstrados na Figura 2. Após refino e leitura dos artigos, 19 foram considerados relevantes para a fundamentação teórica. Pode-se perceber, através dos 19 artigos selecionados, que a literatura científica permanente utiliza os mais diversos indicadores para mensurar o desempenho de organizações sem fins lucrativos, e que as publicações sobre o assunto começaram a ter intensidade a partir dos anos 2000, já que que apenas um artigo foi publicado anterior esse ano.

**Figura 2 – Fluxograma de seleção de artigos para referencial teórico**



Fonte: Dados da busca

## 2.1 CAPACIDADES DINÂMICAS

A partir da década de 1970, a área da estratégia começou a ser abordada pela ciência e, desde então, constatou-se a ampliação dos estudos nesse campo (TONDOLO; BITENCOURT, 2014). Sua questão central é como as organizações alcançam e mantêm

vantagem competitiva (PORTER, 1996; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; CAVUSGIL; SEGGIE; TALAY, 2007).

Barney e Hesterly (2011) afirmam que uma empresa cria vantagem competitiva quando possui a capacidade de gerar maior valor econômico do que outras empresas atuantes no mesmo mercado. O valor econômico, por sua vez, “é a diferença entre os benefícios obtidos por um cliente que compra produtos ou serviços de uma empresa e o custo econômico total desses produtos ou serviços” (BARNEY; HESTERLY, 2011, p. 9). Vasconcelos e Brito (2004) relacionam o conceito de vantagem competitiva sob outra perspectiva. Para eles, a vantagem competitiva de uma empresa está relacionada com o desempenho financeiro superior ao de seus concorrentes.

Para Vasconcelos e Cyrino (2000), as quatro principais correntes teóricas explicativas que abordam a vantagem competitiva são: organização industrial, escola austríaca, visão baseada em recursos e capacidades dinâmicas. Os autores ainda as classificam de acordo com duas dimensões. A primeira dimensão proposta pelos autores aborda as teorias sob o ponto de vista da origem da vantagem competitiva e reconhecem dois casos: sua fonte pode ser externa à organização ou decorrentes de características internas da organização. Já a segunda, refere-se à visão de como percebem a concorrência: possuem o foco de que a concorrência é estática, instituída pelo equilíbrio econômico ou dispõem da premissa de que é dinâmica e mutável, fundada no desequilíbrio, descontinuidade e inovação (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). As classificações das teorias quanto às duas abordagens dos autores são ilustradas na Figura 3.

**Figura 3 – As correntes explicativas da vantagem competitiva**

Vantagem competitiva: explica-se por fatores externos (estrutura, mercados).	1 - Análise estrutural da indústria  Organização Industrial: Modelo E-C-D	3 - Processos de mercado  Escola Austríaca
	2 - Recursos e Competências  Visão Baseada em Recursos	4 - Capacidades Dinâmicas  Teoria das Capacidades Dinâmicas
Vantagem competitiva: explica-se por fatores internos específicos à firma.	Estrutura da indústria Estática: equilíbrio e estrutura	Processos de mercado Dinâmica: mudança e incerteza

Fonte: Adaptado de Vasconcelos e Cyrilo (2000, p. 23)

A organização industrial contempla o modelo causal Estrutura - Conduta - Desempenho (E-C-D) desenvolvido por Edward Mason e Joe Bain, a qual defende que “o desempenho de uma empresa no mercado depende criticamente das características do ambiente industrial em que ele compete” (PORTER, 1981, p. 610). Lopes (2016) afirma que esse modelo constitui base para estudos que buscam analisar a competitividade das empresas e gestão estratégica, como o modelo das cinco forças de Porter. De acordo com Vasconcelos e Cyrilo (2000), para Porter, a vantagem competitiva de uma empresa é determinada pelo posicionamento que a firma ocupa em relação à indústria.

No paradigma de Mason e Bain, a estrutura da indústria corresponde às características da organização, como barreiras à entrada, diferenciação do produto, tamanho da empresa, elasticidade geral da demanda, influenciam a competição dentro de um determinado setor (LOPES, 2014). De acordo com Porter (1981), a conduta é a escolha de decisão da empresa para atuar no mercado e, segundo Lopes (2014), pode ser tratada com o sentido semelhante de estratégia competitiva. Já o desempenho coletivo das empresas no mercado é resultante da conduta das empresas, que por sua vez, foi influenciada pelas características do setor a qual pertencem (LOPES, 2014) e abrange dimensões como eficiência alocativa (rentabilidade), eficiência técnica (redução de custos) e inovação (PORTER, 1981).

Em contraste à organização industrial, surge a visão baseada em recursos (VBR) com Wernefelt (1984) sendo o seu principal precursor (BARBOSA; BATAGLIA, 2010; VASCONCELOS; CYRINO, 2000). A VBR busca combinar a análise interna dos fenômenos que ocorrem dentro das empresas com a análise externa do setor e do ambiente competitivo (WERNEFELT, 1984).

Nessa visão, a empresa é vista como um conjunto de recursos e competências inimitáveis ou que não podem ser compradas (WERNEFELT, 1984; BARNEY, 1991; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) e é por meio das características e dinâmica desses recursos intra-organizacionais (TONDOLO; BITENCOURT, 2014) e do desenvolvimento dessas competências que a empresa se diferencia e cria vantagem competitiva em relação à concorrência (WERNEFELT, 1984).

As duas teorias abordadas, organização industrial e visão baseada em recursos, enfatizam as estruturas das indústrias ou os arranjos estáticos dos recursos internos da organização. Paralelo a essas, dispõem-se de teorias que se concentram “na dinâmica da empresa, dos mercados e da concorrência, enfatizando mais os processos de mudança e inovação [...]” (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 30). Uma delas é a escola austríaca, sendo Carl Menger, Ludwig Von Mises, Friedrich Hayek, Joseph Schumpeter (BRITO; VASCONCELOS, 2004; VASCONCELOS; CYRINO, 2000) e Israel Kirzner (VASCONCELOS; CYRINO, 2000) seus principais fundadores e possuem o seguinte pensamento:

para a escola austríaca, o mercado, longe de ser caracterizado pelo equilíbrio, é um processo de descoberta interativa que mobiliza informações divergentes e conhecimentos dispersos. As firmas obtêm lucros por meio da descoberta de oportunidades e da mobilização pioneira de recursos operada pelos empreendedores. Estes últimos, motivados pela perspectiva de lucros excepcionais, procuram sempre inovar, gerando novos arranjos econômicos e, conseqüentemente, causando o desequilíbrio do mercado. Tendo em vista que os concorrentes procuram imitar e suplantam os inovadores introduzindo outras inovações, o desequilíbrio do mercado passa a ser um estado permanente, e não um fenômeno transitório. (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 11)

Na escola austríaca, o desempenho superior de uma empresa está atrelado aos fatores não-observáveis, aos quais são invisíveis sendo improvável que empresas concorrentes sejam capazes de imitar (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Por fim, a última teoria destacada pelos autores Vasconcelos e Cyrino (2000) e um dos focos desta dissertação, são as capacidades dinâmicas, as quais focam na maneira em que as organizações alcançam e sustentam as vantagens competitivas em um ambiente

de mudanças rápidas (NELSON, 1991; TEECE; PISANO, 1994, TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Essa abordagem possui uma grande preocupação com o dinamismo, que busca explicar como as competências são modificadas constantemente para proporcionar soluções inovadoras frente ao ambiente do mercado que muda rapidamente (HSU; WANG, 2012).

As capacidades dinâmicas contemplam os trabalhos de Schumpeter, Penrose, Nelson e Winter, Prahalad e Hamel, Teece e, Hayes, Wheelwright e Clark (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) e são consideradas extensão (EISENHARDT; MARTIN, 2000) ou complemento da VBR (CAVUSGIL; SEGGIE; TALAY, 2007; WANG; AHMED, 2007; HSU, WANG, 2012; ARAUJO *et al.*, 2017). O conceito formal de capacidades dinâmicas surgiu através dos autores Teece, Pisano e Shuen (1997) (BARBOSA; BATAGLIA, 2010; MEIRELLES; CAMARGO, 2014; SANTOS; KATO, 2014). Contudo, além dos autores supracitados, Eisenhardt e Martin (2000) também são representantes do domínio das capacidades dinâmicas (PETERAF; DI STEFANO; VERONA, 2013; ROSSATO; SOUZA, VARVAKIS, 2012). Diante disso, capacidades dinâmicas podem ser definidas sob diferentes enfoques.

Conforme Tondolo e Bitencourt (2014), a definição de capacidades dinâmicas proposta por Teece, Pisano e Shuen (1997) enfatiza a habilidade organizacional assim como também a dos autores Luo (2000), Bowman e Ambrosini (2003), Marcus e Anderson (2006) e Zahra, Sapienza e Davidson (2006). Já os autores como Eisenhardt e Martin (2000) definem capacidades dinâmicas com ênfase nas rotinas organizacionais e, também há os autores que enfatizam os processos organizacionais ao conceituar capacidades dinâmicas tal como Helfat e Peteraf (2003), Wang e Ahmed (2007) e Cavusgil, Seggie e Talay (2007) (TONDOLO; BITENCOURT, 2014).

Para Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 516) as capacidades dinâmicas são definidas como a “habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para atuar em ambientes que mudam rapidamente” e que auxilia no desempenho superior de negócios a longo prazo (TEECE, 2007). De acordo com os autores, o foco da vantagem competitiva está em como essas capacidades específicas são desenvolvidas e renovadas para responder ao ambiente competitivo de mudança, por meio dos processos gerenciais e organizacionais da empresa (rotinas, padrões de práticas e aprendizado), ou seja, no “modo de como as coisas são feitas na empresa” (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, p. 518), moldados por suas posições (capacidades tecnológicas

da organização como registro de patente e base de clientes) e por sua trajetória (histórico de alternativas estratégicas disponíveis ou já percorridas).

Li e Liu (2014) utilizam o conceito de capacidades dinâmicas como o potencial que uma organização possui em resolver sistematicamente problemas, em perceber oportunidades e ameaças, em tomar decisões oportunas e em implementar decisões e mudanças estratégicas de forma eficiente para garantir uma direção certa. Tondolo e Bitencourt (2014, p. 139) definem capacidades dinâmicas de uma forma ampla como “um conjunto de processos que habilitam a organização a lidar com as mudanças no ambiente competitivo”. Em uma perspectiva similar, Eisenhardt e Martin (2000) conceituam capacidades dinâmicas como sendo os processos que uma empresa utiliza para integrar, reconfigurar, adquirir e liberar recursos para responder ou até criar mudanças no ambiente. As capacidades dinâmicas estão nas rotinas organizacionais e estratégicas que realizam novas configurações dos recursos da organização, ou seja, o foco está acerca dos processos que asseguram e mantêm os recursos do que apenas, como é proposto pela VBR, sobre a escolha e administração de recursos (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Eisenhardt e Martin (2000) critica a definição de capacidades dinâmicas de Teece, Pisano e Shuen (1997) por ser vaga e tautológica, não podendo operacionalizá-la. Diante disso, Eisenhardt e Martin (2000) exemplificam as capacidades dinâmicas com a inovação de produtos, a tomada de decisão estratégica e a aliança estratégica. Contudo, Teece (2007), em resposta às opiniões contrárias quanto à ausência da operacionalização do conceito, afirma que por meio das capacidades dinâmicas a empresa é capaz de manter um posicionamento competitivo através da melhoria, combinação, proteção e, quando necessário, reconfiguração dos ativos intangíveis e tangíveis da empresa, além de auxiliar a empresa a compreender e adaptar ameaças e oportunidades (*sensing*) e, aproveitar as oportunidades (*seizing*).

Teece, Pisano e Shuen (1997) entendem que as capacidades dinâmicas são idiossincráticas e que a vantagem competitiva é mantida pelos recursos valiosos, raros, inimitáveis e não-substituíveis (VRIN). Enquanto Eisenhardt e Martin (2000) defendem que as capacidades dinâmicas das empresas apresentam uma homogeneidade ao longo do tempo com alguns detalhes idiossincráticos, definida como melhores práticas, e que a vantagem competitiva é sustentada por recursos valiosos, um pouco raros, equívocos, substituíveis e fungíveis.

A existência de duas abordagens que apresentam posições contraditórias em relação à estrutura das capacidades dinâmicas não é considerada problema, já que o campo ainda está em desenvolvimento (PETERAF; DI STEFANO; VERONA, 2013). Contudo, ambas definições compartilham do fundamento de que as capacidades dinâmicas são desempenhadas pelo processo organizacional (TOMETICH, 2014) e que organizações necessitam adequar e renovar constantemente seus recursos e suas capacidades (TONDOLO *et al.*, 2018).

No contexto do Terceiro Setor, Shumate *et al.* (2017) definem capacidade de organizações sem fins lucrativos como sendo os processos, práticas e pessoas que a organização possui à sua disposição os quais permitem produzir, executar ou implantar recursos para alcançar a missão. Além disso, os autores validaram um instrumento para mensurar capacidade das organizações sem fins lucrativos composto por oito capacidades (gestão financeira, capacidade adaptativa, planejamento estratégico, comunicação externa, liderança do conselho, capacidade operacional, orientação para missão e gerenciamento de equipe). Os resultados do estudo demonstraram que a capacidade de organização sem fins lucrativos deve ser entendida como capacidades sem fins lucrativos, ou seja, no seu plural, dado que ao validar o instrumento para mensurar capacidade dessas organizações, os autores verificaram que as oito capacidades estão relacionadas, mas não compreendem um fator multidimensional de segunda ordem descritas como capacidade de organizações sem fins lucrativos.

A capacidade de gestão financeira de Shumate *et al.* (2017), refere-se à competência de uma organização sem fins lucrativos na gestão de suas contas, já que uma contabilidade eficaz permite que os gestores contabilizem com precisão os custos, os excedentes e as tendências de receita ao longo do tempo. O planejamento estratégico é definido pelos autores como uma abordagem deliberativa e disciplinada para produzir decisões e ações fundamentais que moldam e orientam o que uma organização é, o que faz e porque faz. A liderança do conselho descreve o compromisso do conselho de administração e o envolvimento com a visão e o plano da organização, além da sua relação com a equipe e sua capacidade em tomar decisões certas sobre o futuro da organização. A capacidade operacional aborda a existência e uso de procedimentos documentados, bem como a capacidade da organização em definir as metas do programa e avaliar seus resultados. Orientação para a missão é descrita pelos autores como os interesses comuns das partes interessadas. A gestão de equipe reflete as necessidades de

informação dos funcionários, treinamento, *mentoring* e a capacidade da administração em responder a essas necessidades. A capacidade adaptativa refere-se à forma como as organizações se adaptam às mudanças de seu ambiente e consiste em aprendizado organizacional, capacidade de resposta, inovação e motivação. Essa capacidade está associada a um número de traços pensados para melhorar a eficácia organizacional, como a renovação estratégica. Por fim, a capacidade de comunicação externa descreve a capacidade das instituições de envolver as partes interessadas e resulta em conhecimento dos serviços pelo público e conscientização de doadores.

Tondolo *et al.* (2018) abordam as capacidades dinâmicas no contexto do Terceiro Setor. Para os autores, as capacidades dinâmicas são definidas

como a habilidade das organizações do Terceiro Setor em adaptar continuamente sua base de recursos e de capacidades frente às mudanças impostas pelo ambiente externo, de forma empreendedora, com vistas à manutenção, ampliação e inovação de seus projetos, ações e áreas de atuação social (TONDOLO *et al.*, 2018, p. 20).

Kaltenbrunner e Reichel (2018) abordaram as Capacidades Dinâmicas no caso da crise dos refugiados de 2016, onde milhares de pessoas da Síria, Iraque e Afeganistão buscaram asilo na Áustria. O governo austríaco sem estrutura e capacidade para gerenciar crises e emergências contou com ajuda de diversos atores civis como empresas privadas e, principalmente, organizações sem fins lucrativos para amenizar as deficiências governamentais que se instalavam. Os autores afirmam que o sucesso das organizações sem fins lucrativos em lidar com a crise dos refugiados, particularmente a capacidade de lidar com a dinâmica, estava baseada em suas experiências com assistência humanitária e na enorme fonte de recursos humanos, especialmente voluntários. Além do recurso humano, as organizações tinham capacidades organizacionais que eram substanciais para lidar com a crise, como fornecer relatórios com o planejamento das unidades de resgate, coordenar estruturas de cooperação entre diversos atores e recombina recursos para criar infraestruturas. Diante disso, Kaltenbrunner e Reichel (2018) garantem que o bom resultado do episódio está fortemente ligado às capacidades dinâmicas das organizações sem fins lucrativos por três motivos: (1) as capacidades dinâmicas são recursos que permitem que uma organização detecte mudanças (oportunidades e ameaças) e defina possíveis ações de recursos, (2) as capacidades dinâmicas ajudam a organização a aproveitar as oportunidades, selecionando as ações apropriadas para os recursos e, em

seguida, na implementação dessas decisões e (3) as capacidades dinâmicas transformam ou alinham melhor os recursos de acordo com a dinâmica do ambiente.

Despard (2017) destaca a importância de mensurar com precisão as capacidades de uma organização, já que elas podem afetar a qualidade do serviço e os resultados entregues aos clientes ou beneficiados. Na literatura, as capacidades dinâmicas são consideradas um construto multidimensional (WANG; AHMED, 2007; BARRETO, 2010) com suas classificações fundamentadas em processos ou dimensões (SCHERER, 2017), sendo que nenhuma dimensão isolada pode representar o conceito (BARRETO, 2010).

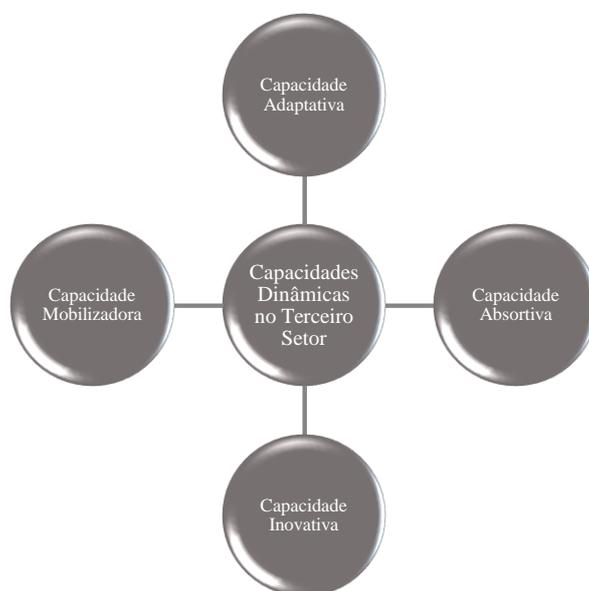
Barreto (2010, p. 271) defende que a capacidade dinâmica de uma empresa é “[...] formada por propensão em detectar oportunidades e ameaças, em tomar decisões no tempo certo e orientadas para o mercado e, de mudar sua base de recursos”, ou seja, o conceito é estruturado por quatro dimensões distintas, mas relacionadas. Propensão para mudança na base de recursos está associada à capacidade de criar, ampliar e reconfigurar a base de recursos. Propensão em detectar oportunidades e ameaças possui a função de monitorar as capacidades, a qual verifica constantemente os recursos e as mudanças ambientais. Propensão em tomar decisões trata sobre mudança, ou seja, se deve mudar e quais as mudanças que devem ocorrer. No tempo certo refere-se à habilidade da empresa em rapidamente reconfigurar e transformar antes dos concorrentes, já as decisões orientadas para o mercado dizem respeito às decisões que proporcionam valor superior a seus clientes.

O estudo de Makkonen *et al.* (2014) utilizou um conjunto de seis dimensões das capacidades dinâmicas identificadas a partir da literatura que foram divididas em dois grupos: capacidades regenerativas e capacidades renovadas. Capacidades regenerativas envolvem reconfiguração, aproveitamento e aprendizagem. A reconfiguração compreende ajustar a base de recursos com o propósito da organização poder transformar e explorar o seu conhecimento já existente. O aproveitamento consiste em manusear os recursos atuais em novas situações, possibilitando a empresa replicar a capacidade em um mercado novo. A aprendizagem envolve a capacidade que permite a organização em criar, integrar e adquirir novas capacidades por meio do processo de aprendizagem organizacional. Por fim, capacidades renovadas compreendem *sensing* e *seizing*, criação do conhecimento e integração do conhecimento. *Sensing* e *seizing* referem-se, respectivamente, à capacidade da empresa em se posicionar favoravelmente no ambiente

e explorar novas oportunidades. Criação do conhecimento está associada a capacidade de criar e exaurir novos conhecimentos para desenvolver novos produtos ou processos e integração do conhecimento abrange a capacidade de obter e integrar novos conhecimentos por meio de fontes externas.

Já Tondolo *et al.* (2018) abordaram as capacidades dinâmicas sob quatro dimensões conforme representado na Figura 4. Essas foram apresentadas com base na revisão de literatura e no contexto do Terceiro Setor. A capacidade adaptativa, a capacidade absorptiva e a capacidade inovativa foram baseadas em Wang e Ahmed (2007) e a capacidade mobilizadora foi proposta pelo próprio estudo (TONDOLO *et al.*, 2018).

**Figura 4 – Dimensões das Capacidades Dinâmicas no Terceiro Setor**



Fonte: Tondolo *et al.* (2018, p. 24)

A capacidade adaptativa engloba a capacidade que as organizações possuem em responder rapidamente a mudanças que acontecem no ambiente (WANG; AHMED, 2007). Ao relacionar capacidade adaptativa com o contexto Terceiro Setor, Tondolo *et al.* (2018) definiram capacidade adaptativa como a capacidade que as organizações pertencentes a esse setor possuem para se adequar constantemente diante às demandas e transformações da área social.

A capacidade absorptiva envolve o reconhecimento organizacional de novas informações externas e a utilização dessas novas informações transformando-as em conhecimento incorporado (WANG; AHMED, 2007). No contexto do Terceiro Setor, a

capacidade absorptiva envolve “absorver conhecimento e informações, tanto externos como internos, de tal forma que possam ser utilizados em projetos, produtos e serviços sociais correntes e ou novos” (TONDOLO *et al.*, 2018, p. 25).

A capacidade inovativa está relacionada com a capacidade da empresa, por meio de estratégias, processos e comportamentos inovadores, em desenvolver novos produtos e mercados (WANG; AHMED, 2007). Para as organizações do Terceiro Setor, a capacidade inovativa corresponde à capacidade de utilização de estratégias e comportamentos inovadores em novos produtos, serviços e/ou mercados que envolvam atendimento e atuação social (TONDOLO *et al.*, 2018).

Por fim, a capacidade mobilizadora, encontrada em organizações pertencentes aos Terceiro Setor, refere-se à capacidade da organização em obter e distribuir recursos internos e externos com a finalidade de executar projetos e ações sociais e, com o intuito de sustentar a organização para que ela possa continuar desempenhando suas atividades (TONDOLO *et al.*, 2018).

Outra questão encontrada na literatura em relação às capacidades dinâmicas, refere-se à crítica da relação entre elas e o desempenho das organizações (TONDOLO; BITENCOURT, 2014). Eriksson (2014) realizou uma revisão sistemática a qual contemplou 142 artigos, sobre antecedentes, processos e resultados das capacidades dinâmicas. Ao analisar os resultados, a análise de Eriksson (2014) constatou que não há consenso na literatura sobre a relação entre capacidades dinâmicas e desempenho, já que são abordadas sob duas perspectivas diferentes: uma considera que há relação direta e a outra defende a existência de uma relação indireta. Porém, “o número de estudos que apresentam uma relação direta é surpreendentemente alto” (ERIKSSON, 2014, p. 73), ideia também compartilhada por Scherer (2017).

A relação direta entre capacidades dinâmicas e desempenho das organizações é constatada pelas principais pesquisas empíricas (LAAKSONEN; PELTONIEMI, 2018; BARRETO, 2010, HUNG *et al.*, 2010). Scherer (2017) cita os estudos de Makkonen *et al.* (2014), Teece (2014), Giniuniene e Jurksiene (2015), Fainshmidt e Frazier (*in press*), Gelhard *et al.* (2016), Orlandi (2016), Teece *et al.* (1997), Makadok (2001), Zollo e Winter (2002), Teece (2007), Drnevich e Kriauciunas (2011), Fainshmidt e Frazier (*in press*), como exemplos de pesquisas que consideram relação direta entre capacidades dinâmicas e desempenho.

Salge e Vera (2013) em seu estudo abordou a capacidade de aprendizagem incremental como capacidade dinâmica, ou seja, como a capacidade de uma organização em se adaptar gradualmente e expandir sua base de conhecimento. Dentre outras hipóteses, inferiu que há relação direta entre essa capacidade e o desempenho da organização, a qual foi sustentada pela pesquisa. Já Lin e Wu (2014) mostram que há relação direta entre capacidades dinâmicas e desempenho, por meio de seu modelo a qual utilizam as capacidades dinâmicas como mediadora entre recursos VRIN para melhorar o desempenho.

Na mesma lógica de Lin e Wu (2014), a qual utilizou capacidades dinâmicas como mediadora entre um outro construto e o desempenho, Hung *et al.* (2010) testou a relação das capacidades dinâmicas como mediadora entre aprendizagem organizacional e desempenho organizacional. Os resultados mostram que existe uma relação direta entre capacidades dinâmicas e desempenho.

## 2.2 DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

A avaliação de desempenho, segundo Lebas (1995), é o desdobramento dos componentes do modelo causal de um sistema organizacional que levam ao alcance dos objetivos declarados e tem o objetivo fundamental de quantificar a eficiência e a eficácia dos resultados de uma empresa. Ao analisar o desempenho de uma organização, é possível proporcionar aos gestores a compreensão do quanto do planejado foi realizado com eficiência e assim, direcionar decisões importantes que impactarão positivamente no ciclo de vida dessas organizações (LUGOBONI *et al.*, 2014) e encontrar as áreas que indiquem a necessidade de mais reparos e dedicação (AHMED; YANG; DALE, 2003). Ademais, a avaliação de desempenho indica se os objetivos traçados foram executados de maneira inferior, igual ou superior (LEBAS, 1995) e fornecerá informações para tomar melhores decisões (LEROUX; WRIGHT, 2010).

Além de estar presente em organizações públicas e privadas, a mensuração de desempenho também é uma preocupação fundamental (BENJAMIN; CAMPBELL, 2015) e uma atividade necessária para as organizações sem fins lucrativos (MACHADO; FRANCISCONI; CHAERKI, 2007; CRUZ *et al.*, 2009). As organizações do Terceiro setor reconhecem a importância de avaliar a eficiência e eficácia de suas organizações e de mensurar o resultado de suas ações na economia (CAMPOS; ANDION, 2011).

Avaliação de desempenho no contexto do Terceiro Setor, segundo Cruz *et al.* (2009, p. 16), é um

controle realizado após a execução de determinado projeto, possibilitando estabelecer uma série histórica, sobre determinada instituição, que sugere um comportamento futuro, não interferindo diretamente no desenvolvimento de um projeto já iniciado.

Grande parte das organizações que pertencem ao Terceiro Setor enfrentam dificuldades em comunicar seus resultados e seu desempenho para doadores e público em geral (KATO; ASHLEY; WEAVER, 2018; MACHADO; FRANCISCONI; CHAERKI, 2007; DIAS; RODRIGUES, 2002; LEROUX; WRIGHT, 2010). Além disso, mensurar o desempenho dessas organizações é uma atividade considerada complexa (BARNEY, 1991; WINAND *et al.*, 2013; CRUZ *et al.*, 2009), dado que essas instituições lidam com a promoção de melhor qualidade de vida a um determinado grupo de pessoas e, por isso, devem levar em consideração os pontos de vistas e anseios desse público-alvo e, ainda, mensurar as despesas relacionadas para alcançar os propósitos (CRUZ *et al.*, 2009).

Em contrapartida, as organizações sem fins lucrativos estão mais pressionadas do que nunca a fornecer evidências rigorosas da comoção que causam para o público-alvo e sociedade em geral ao realizar seus projetos e desempenhar suas atividades (MITCHELL; BERLAN, 2016). As organizações do Terceiro Setor carregam a preocupação em controlar seu desempenho, pois necessitam comprovar, periodicamente, aos seus provedores de financiamento que os recursos aplicados foram realizados de acordo com o objetivo proposto (MACHADO; FRANCISCONI; CHAERKI, 2007). Além disso, a apresentação do desempenho transmite legitimidade (JOLLES *et al.*, 2017; DIAS; RODRIGUES, 2002) e garante uma boa imagem da organização diante seus *stakeholders* (DIAS; RODRIGUES, 2002).

Worth (2012) destaca dois conceitos que comumente são confundidos no ambiente que envolvem as organizações sem fins lucrativos maiores e mais complexas: eficácia do projeto e eficácia da organização. Segundo o autor, o projeto é um método utilizado, temporário ou efetivo, por muitas organizações do Terceiro Setor para alcançar seus objetivos e metas, a qual utiliza um conjunto de recursos e atividades direcionadas. Sendo assim, a avaliação do projeto compreende a análise dos resultados que foram gerados por meio do projeto, já a eficácia organizacional examina a questão mais ampla de se a organização como um todo é eficaz na consecução da sua missão (WORTH, 2012).

A mensuração do desempenho, tradicionalmente, importava-se com um número pequeno de dimensões, principalmente envolvendo valor econômico na utilização de medidas financeiras (KATO; ASHLEY; WEAVER, 2018; FACCHINI, 2007), porém, atualmente, compreende-se e há aceitação entre os autores de que uma avaliação integrada de desempenho que abranja as mais variadas perspectivas como financeira, dimensão humana, processos internos, etc., seja a mais adequada (FACCHINI, 2007). Kato, Ahley e Weaver (2018) afirmam que o desafio para o campo de estudo é encontrar maneiras de incorporar a complexidade social presente nas organizações sem fins lucrativos na medição de desempenho para, então, ser possível obter uma visão mais ampla do valor social que essas organizações desempenham.

Worth (2012) destaca como vantagem em utilizar indicadores financeiros que os dados são objetivos, prontamente disponíveis e facilmente separados, tanto no setor sem fins lucrativos quanto no setor privado, porém argumenta que esses indicadores não conseguem explicar a realidade enfrentada por muitas organizações e defende a utilização de indicadores que envolvem diferentes aspectos e não apenas o financeiro. Na mesma perspectiva, Kushner e Poole (1996) definem o desempenho de uma organização sem fins lucrativos como multidimensional que envolve a adequação do financiamento, a eficiência das operações, a consecução dos objetivos organizacionais e a satisfação dos seus beneficiários. Além disso, os autores afirmam que ao ignorar qualquer uma dessas dimensões, o resultado será uma compreensão incompleta do desempenho da organização.

O estudo de Cruz *et al.* (2009) propôs um conjunto de indicadores que envolve aspectos econômico-financeiros para que as organizações sem fins lucrativos possam analisar sua sustentabilidade institucional. Ao contemplar apenas uma dimensão, os autores destacam que o método desenvolvido no estudo deve ser utilizado de forma complementar para analisar o desempenho, de modo que o estabelecimento de um conjunto criterioso de dimensões e indicadores é que auxiliará na real percepção do desempenho da organização.

Diante disso, na literatura são encontradas diversas dimensões que envolvem a mensuração de desempenho do Terceiro Setor (Quadro 1), como por exemplo, para Lee e Nowell (2015) o desempenho de uma organização sem fins lucrativos envolve a mensuração dos recursos financeiros, capacidade organizacional, resultado organizacional, resultado comportamental e mudanças ambientais, satisfação

cliente/consumidor, conhecimento de valor público e legitimidade institucional e de rede. Já para Prentice (2016), o desempenho da instituição pode ser mensurado com base no desempenho financeiro que envolve indicadores de liquidez, solvência, marginalidade e rentabilidade.

### Quadro 1 – Dimensões do desempenho para organizações do Terceiro Setor

Dimensões do Desempenho para Organizações do Terceiro Setor	Autor(es)
Capacidade de avaliação	Despard (2016)
Recursos financeiros Capacidade organizacional Resultado organizacional Resultado comportamental e mudanças ambientais Satisfação cliente/consumidor Conhecimento de valor público Legitimidade institucional e de rede	Lee e Nowell (2015)
Desempenho organizacional	Leroux e Wright (2010)
Econômico-financeiro Eficiência social Legitimidade institucional	Bagnoli e Megali (2011)
Geração de renda Capacitação Qualidade do serviço Eficácia	Medina-Borja e Triantis (2014)
Desempenho fiscal Eficiência de captação de recursos Apoio público	Ritchie e Kolodinsky (2003)
<i>Accountability</i>	Greiling e Stotzer (2015)
Sustentabilidade financeira Eficiência Eficiência na gestão Eficácia social Impacto social Consistência	Arena, Azzone e Bengo (2015)
<i>Stakeholders</i>	Leipnitz (2014)
Financeiro Cliente Processos internos Aprendizado e conhecimento	Kaplan (2001)
Satisfação Posicionamento Confiança Compromisso	Garcia, Gonzalez e Acebron (2013)
Sucesso Fator de valor	Helmig, Hinz e Ingerfurth (2015)
Efetividade organizacional	Herman e Heimovics (1994)
Efetividade organizacional	Herman e Renz (2000)
Efetividade organizacional	Willems (2016)
Eficiência administrativa Eficiência do programa Eficiência de arrecadação de fundos Eficiência de outros recursos financeiros	Epstein e Mcfarlan (2011)
Transparência Organização Programa	Liket e Maas (2015)
Eficácia da diretoria	Harrison e Murray (2015)
Desempenho financeiro	Prentice (2016)

Fonte: Autores dos estudos

O estudo Despard (2016) considerou que o desempenho de uma organização sem fins lucrativos pode ser mensurado por meio da dimensão capacidade de avaliação. Segundo o autor a capacidade de avaliação de uma organização é formada pela habilidade dela: definir os resultados pretendidos ao cliente, avaliar o desempenho do programa e gerir dados e conhecimentos adquiridos a partir de atividades de avaliação para melhorar os programas. Os indicadores envolvem questões relacionadas à realização de medições de resultados, se mantém registros de resultados, se procura o feedback do cliente, se avalia a eficácia e se procura melhorar a qualidade do serviço (DESPARD, 2016).

Leroux e Wright (2010) considerou os seguintes indicadores para mensurar o desempenho de organizações sem fins lucrativos: diferença entre demanda de trabalho e trabalhos realmente efetivados, medidas de custo unitário e eficiência, resultados, satisfação do cliente/consumidor, realização e resultados de auditorias externas e avaliação de padrões, processos e rotinas da organização. Porém, os autores ressaltam que esses seis itens não constituem uma lista exaustiva de indicadores de medição de desempenho para organizações sem fins lucrativos, mas foram escolhidos para realização do estudo, pois representam alguns dos parâmetros mais comuns.

Assim como Despard (2016) e Leroux e Wright (2010), Greiling e Stotzer (2015) abordaram apenas uma dimensão ao propor como mensurar o desempenho de organizações sem fins lucrativos. Greiling e Stotzer (2015) identificaram que a *accountability* é fundamental para avaliar o desempenho de uma organização sem fins lucrativos já que envolve “um amplo espectro de expectativas públicas que lidam com desempenho organizacional, capacidade de resposta e até mesmo moralidade (...) [que] frequentemente incluem critérios de desempenho implícitos” (GREILING; STOTZER, 2015, p. 1694). Além disso, os autores ainda afirmam que as organizações públicas e sem fins lucrativos devem prestar suas contas não apenas para autoridades superiores pertencentes à cadeia do comando institucional, mas também para outras partes interessas. A mensuração do desempenho de *accountability* foi realizada através de uma pesquisa qualitativa envolvendo questões que abordavam, por exemplo, como a organização compartilha informações com seus financiadores mais importantes e se a organização costuma emitir relatórios financeiros.

O objetivo de Bagnoli e Megali (2011) constituiu na criação de um sistema de medição de desempenho multidimensional para o gerenciamento de empresas sociais. Com isso, os autores analisaram três campos: desempenho econômico-financeiro,

eficácia social e legitimidade institucional. A dimensão econômico-financeira foi proposta com o intuito de controlar os valores econômico e financeiro e garantir uma visão verdadeira e justa das contas anuais que envolveu indicadores como por exemplo lucro, equilíbrio econômico e custo de produção de serviços. A eficácia social teve o objetivo fundamental de verificar se a organização atende as necessidades sociais que foram planejadas e se está consoante com sua missão. Para isso, os autores utilizaram indicadores como qualidade dos serviços, representatividade das partes interessadas e correspondência entre resultado e missão. Por fim, a dimensão legitimidade institucional foi incluída com a finalidade de verificar a conformidade da organização com as suas regras (estatuto, missão, programa de ação) e com normas legais aplicáveis a sua fórmula institucional contemplando indicadores como se respeitou sua própria missão e constituição verificando pontos detalhados correlacionando os objetivos e atividades realizadas.

O modelo de avaliação de desempenho proposto por Medina-Borja e Triantis (2014) envolve quatro dimensões. A primeira refere-se à geração de renda e contempla a seguinte fórmula: (doações recebidas da comunidade mais rendimentos recebidos de bolsas e contratos com governo e outras organizações sem fins lucrativos) menos (despesas de gestão e arrecadação de fundos incorridas pela organização). A segunda dimensão é a capacitação compreendendo indicadores referente à treinamento de voluntários e funcionários. A terceira dimensão qualidade do serviço inclui indicadores relacionados ao número de pessoas atendidas pela instituição e porcentagem de clientes/consumidores que realizaram a avaliação do serviço como excelentes ou muito bom. Por fim, eficácia corresponde à mudança efetiva praticada pela organização envolvendo índice de realização de resultados, representado pela porcentagem de clientes/consumidores que declararam a concordância que obtiveram um resultado significativo em suas vidas em razão da participação no projeto.

Ritchie e Kolodunsky (2003) desenvolveram a avaliação de desempenho para organizações do Terceiro Setor que envolve desempenho fiscal, captação de recursos e apoio público e os doze indicadores que compõem as dimensões do modelo são compostos por fórmulas. O desempenho fiscal contemplou seis indicadores, sendo eles: (1) receita total disponível para programas divididos pela receita total; (2) receita total dividida pelo total de ativos; (3) receita total dividida pelas despesas totais; (4) (receita total menos despesas totais) dividido pela receita total; (5) (receita total menos despesas

totais) dividido pelo total de ativos (ROA) e (6) ativos líquidos (saldos de fundos) divididos por ativos totais. A eficiência de captação de recursos envolveu: (7) apoio público direto dividido por despesas de angariação de fundos e (8) receita total dividida por despesas de captação de recursos. Finalmente, o apoio público pode ser mensurado por meio dos seguintes indicadores: (9) total de contribuições (presentes, subsídios e outras contribuições) divididos pelas despesas totais; (10) contribuições totais (brindes, subsídios e outras contribuições) divididos pelo total de ativos; (11) total de contribuições (doações, subsídios e outras contribuições) divididos pela receita total e (12) suporte público direto dividido pelo total de ativos.

Na mesma perspectiva de Ritchie e Kolodunsky (2003), Arena, Azzone e Bengo (2015) também utilizaram dados quantitativos para mensurar o desempenho de organizações sem fins lucrativos. O modelo de Arena, Azzone e Bengo (2015) envolveu seis dimensões: sustentabilidade financeira, eficiência, eficiência na gestão, eficácia social, impacto social e consistência. A sustentabilidade financeira envolveu retorno sobre o investimento, receitas totais, retorno sobre vendas, custo do capital e aumento da taxa de capital social. A eficiência foi mensurada conforme atividade-fim da organização social estudada: custo de produção de energia/ kWh total vendida, custos operacionais no setor de telecomunicações dividido pelo número de usuários, custo de manutenção, eficiência das turbinas hidrelétricas e eficiências dos painéis solares. A eficiência na gestão envolveu número de membros dividido pelo número de famílias locais, aumento da taxa de membros, tempo médio entre solicitação de serviço e saída técnica, entre outros. A eficácia social foi subdividida em envolvimento, transparência e equidade. O envolvimento abordou indicadores como a porcentagem de membros participantes em reuniões e porcentagem do aumento da base social em relação ao ano anterior; a transparência foi mensurada de acordo com o número de pedidos de esclarecimento e quantidade e qualidade dos documentos públicos disponíveis; a equidade foi avaliada segundo o número de novas conexões em áreas não acessíveis. O impacto social foi mensurado de acordo com o número de empregados dividido pelo número de cidadãos, CO2 salvos por ano, número de famílias conectadas à internet dividido pelo número de famílias locais, entre outros. Enfim, consistência foi subdividida em valor dos recursos, envolvendo indicadores como o custo real da infra-estrutura e custos trabalhistas diretos, valor dos produtos, mensurado, por exemplo, através da porcentagem dos pedidos satisfeitos dos membros por linha de negócios, e valor dos resultados, medido através do

percentual de desconto nas constas de membros e aumento do número de membros conectados.

Epstein e Mcfarlan (2011) também abordaram dados quantitativos para mensurar as dimensões que compõem a efetividade organizacional de organizações do Terceiro Setor. A eficiência administrativa foi formada pela divisão de despesas administrativas pelas despesas totais da organização e pela porcentagem de receitas da organização gasta em despesas administrativas. A eficiência do programa compreendeu o percentual do total de despesas gastas diretamente com o propósito da organização, despesas totais divididas pelas receitas totais, entre outros. A eficiência de arrecadação de fundos utilizou a porcentagem de doação após subtrair o custo de obtê-la, porcentagem de receitas da organização gasta na despesa para arrecadação de fundos, dentre outros. Por fim, outros recursos financeiros foram mesurados, entre outros indicadores, pelo crescimento da receita.

Leipnitz (2014) apresentou um “barômetro” de satisfação de doadores de sangue com o objetivo de proporcionar às organizações sem fins lucrativos informações sobre o desempenho da organização aos olhos de seus *stakeholders* e assim, poder comparar ao longo do tempo sua evolução. Para isso, a dimensão foi composta por quatro indicadores. A qualidade de serviço, questionou como o doador experimentou uma série de aspectos, como recepção, tempo de espera, limpeza das instalações, competência profissional, na última doação de sangue. A satisfação dos doadores envolveu questionamentos o quão satisfeito o doador ficou com sua última doação de sangue e se, no geral, a equipe superou as suas expectativas. A identificação organizacional compreendeu indagações se a ação de doar sangue é essencial para o respondente, se ele realmente gosta de doar sangue e se há a identificação como membro da comunidade de doadores de sangue. Por fim, a lealdade dos doadores foi mensurada perguntando se o respondente se sente como parte da organização, se recomendaria o ato de doar sangue aos seus conhecidos e se pretende doar no futuro.

Kaplan (2001) adaptou a ferramenta *Balanced Score Card* (BSC) utilizada em empresas que visam a lucratividade para o contexto do Terceiro Setor. A releitura do modelo BSC envolveu as mesmas quatro dimensões do modelo para empresas que visam lucratividade: financeiro, clientes, processos internos, e aprendizagem e conhecimento. A perspectiva financeira envolveu indicadores como aumento da receita e equilíbrio entre receitas e despesas. A dimensão cliente contemplou indicadores ligados à satisfação do

cliente e informações sobre resultados desempenhados e qualidade do serviço oferecido. Sobre processos internos, o autor propõe uma lista de áreas como arrecadação de fundos, processamento de informação, serviço ao cliente, e solicita ao respondente que enumere as áreas que precisam de mais melhorias em seus processos internos. A perspectiva aprendizagem e conhecimento utilizou indicadores como se a organização desenvolve um modelo para a melhoria de processos, e se permite o acesso à carreira e desenvolvimento pessoal.

Messeghem *et al.* (2018), assim como Kaplan (2001), também adaptou a ferramenta *Balanced Score Card* (BSC), porém em um contexto mais restrito: para incubadoras sem fins lucrativos. As quatro dimensões do modelo foram adaptadas. A perspectiva financeira foi adaptada como “desempenho de desenvolvimento local” para avaliar como a incubadora está atingindo os objetivos estabelecidos pelos investidores/financiadores para impactar o ambiente local. A dimensão cliente foi adaptada como “satisfação dos incubadores” para avaliar as relações entre as incubadoras e seus incubadores. A perspectiva processos internos foi adaptada para “processos de incubação” para avaliar a eficácia dos vários processos para criar e sustentar novos empreendimentos. Por fim, a dimensão aprendizagem e conhecimento foi modificada para “aprendizagem” para avaliar o grau de aprendizagem e inovação nas incubadoras. Os autores salientam que a ferramenta compreende uma ampla gama de indicadores e auxiliam os gerentes de incubadoras sem fins lucrativos e os formuladores de políticas regionais a avaliar melhor suas políticas de empreendedorismo.

Garcia, Gonzalez e Acebron (2013) definem quatro dimensões e apresentam uma questão para cada dimensão com o objetivo de tentar ajudar profissionais de organizações sem fins lucrativos a avaliar a eficácia da instituição a que pertencem. Com o questionamento sobre a dimensão satisfação, a organização saberá até que ponto as partes interessadas, ou seja, beneficiários/clientes, doadores e parceiros, estão satisfeitos após a organização sem fins lucrativos ter cumprido sua missão. Já com a questão relacionada à dimensão posicionamento, a organização será capaz de perceber até que ponto a organização é claramente percebida como um criador de valor social em relação aos atuais ou potenciais concorrentes. A questão referente à dimensão confiança, proporcionará à organização sem fins lucrativos compreender até que ponto as partes interessadas percebem que a sua relação com a organização se traduz em maximização de valor social ao longo do tempo. Por fim, a pergunta relacionada à dimensão compromisso ajudará a

organização à perceber se a instituição influenciou os padrões de pensamento e/ou comportamento das partes interessadas na direção de sua missão, através de cooperação ou inspiração em desenvolver iniciativas para benefícios públicos coerentes com sua missão e valores sociais, de modo que o impacto social foi ampliado e sustentado ao longo do tempo.

Helmig, Hinz e Ingerfurth (2015) propuseram um modelo de avaliação de desempenho para um hospital considerado uma organização sem fins lucrativos sob duas dimensões: sucesso e fator de valor, sendo que esses foram subdivididos em outras dimensões. O sucesso contemplou o desempenho financeiro, qualidade do processo, qualidade do atendimento ao paciente e sucesso em geral, todos baseados em Wood *et al.* (2000). Já o fator de valor foi subdividido em: ética e qualidade, baseado em Mission, Calori e Sarnin (1991), Aaker *et al.* (2010), Jorgensen e Bozeman (2007), Jurkiewicz e Giacalone (2004), O'Reilly *et al.* (1991), Calori e Sarnin (1991); eficiência, baseado em Mission, Calori e Sarnin (1991), Jorgensen e Bozeman (2007), O'Reilly *et al.* (1991); religião, baseado em Mission, Calori e Sarnin (1991), Aaker *et al.* (2010); e inovação e crescimento, baseados em Mission, Calori e Sarnin (1991), O'Reilly *et al.* (1991), Jorgensen (2007), Jorgensen e Bozeman (2007), Van Der Wal *et al.* (2008).

Os estudos de Herman e Heimovics (1994), Herman e Renz (2000) e Willems (2016) abordaram a avaliação de desempenho de organização sem fins lucrativos por meio da dimensão efetividade organizacional. Para Herman e Renz (2000) e Willems (2016) o desempenho da organização era mensurada através de questões onde o respondente deveria julgar os itens de acordo com uma escala. No trabalho desenvolvido por Herman e Heimovics (1994), o respondente deveria preencher lacunas com os dados da instituição que envolviam o valor da receita total, porcentagem média anual de superávit ou déficit ao longo dos últimos três anos, se a organização faz uso de voluntários em sua operação, entre outros. Herman e Renz (2000) envolveram questões de efetividade quanto à angariação de fundos, entrega dos serviços, colaboração comunitária, gestão de recursos humanos e governança do conselho, por exemplo. Já Willems (2016) englobou itens sobre otimização dos recursos disponíveis, implementação de estratégia predefinida, manutenção de visão e missão atualizadas, aplicação de mudanças à sociedade, realização de serviços aos beneficiários, entre outros.

Liket e Maas (2015) propuseram que a mensuração da efetividade de uma organização sem fins lucrativos pode ser avaliada em relação à três dimensões:

transparência, organização e programa. A transparência foi subdividida em relatórios, envolvendo questões referentes à disponibilidade de um plano estratégico, disponibilidade de um relatório anual e do conteúdo do relatório anual, ou seja, se apresenta os resultados em relação aos objetivos, relatório financeiro e orçamento do próximo ano; acessibilidade, questionando se a organização é acessível por meio de diversos canais de comunicação, se possui procedimentos sistêmicos para lidar com questões, comentários e críticas, e se o site da organização inclui informações de contato e relatórios; publicação online, para verificar se a organização publica plano estratégico, relatório anual e identidade dos membros do conselho. A dimensão organização foi subdividida em foco, envolvendo assuntos ligados à declaração de missão detalhada, ligação entre missão e atividades desempenhas, dentre outros; estratégia, abordando se a organização pesquisa ou considera a estratégia de outras organizações com missões semelhantes, se pesquisa ou considera atividades alternativas para alcançar sua missão, dentre outros; conselho, com o objetivo de verificar se a organização percebe que existe uma separação clara entre conselho e executivo e se há independência do conselho. A dimensão programa foi subdividida em design, evidenciado se o projeto possui um desenho das atividades e se esse desenho foi construído de maneira participativa; propriedade, com o intuito de verificar se há um acompanhamento das atividades desempenhadas pelo projeto e se há a avaliação das atividades; avaliação, com o objetivo de compreender os efeitos, positivos e/ou negativos, que a organização proporcionou sobre outras pessoas e ao ambiente ao exercer suas atividades.

Harrison e Murray (2015) resolveram mensurar o desempenho de organizações sem fins lucrativos quanto à eficácia da diretoria que compõem a instituição. Para isso, elaborou questões relacionadas com funções e responsabilidade do conselho envolvendo: dificuldades de composição e desenvolvimento do quadro do conselho, se a diretoria tem claro seu papel no conselho, quão bem a diretoria desempenho o dever de estabelecer planos estratégicos para a organização e políticas gerais dentro das quais deve operar, quão claro e eficaz é desempenhar seu papel na avaliação da organização bem como avaliar os riscos que a organização enfrente e quão bem contribui para garantir que a organização tenha os recursos financeiros que precisa e atingir sua missão.

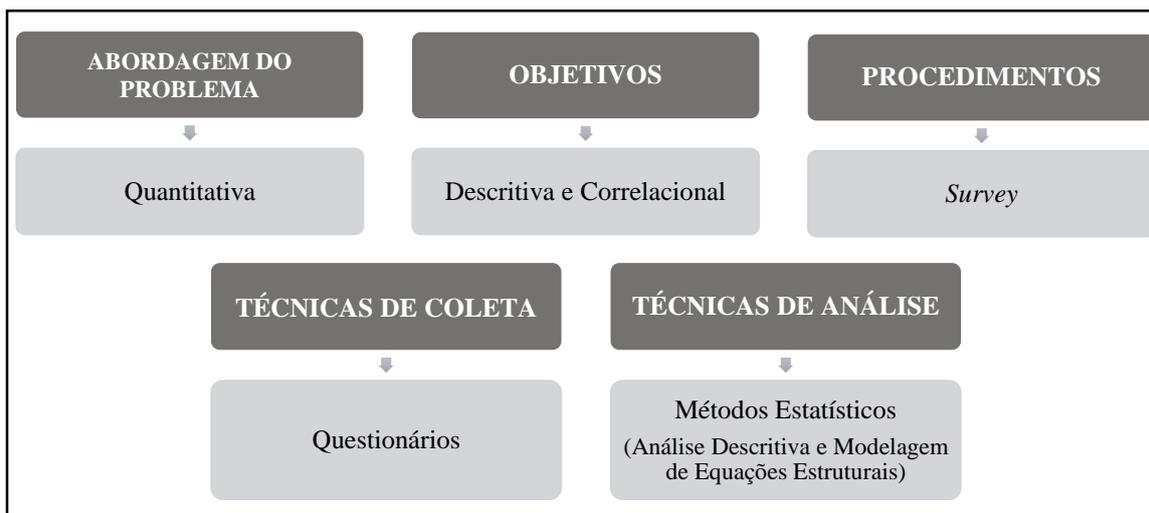
### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo contempla a metodologia realizada para responder o problema de pesquisa proposto.

#### 3.1 MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa proposta objetivou verificar a relação entre as capacidades dinâmicas formadas pelas capacidades absorptiva, mobilizadora, adaptativa e inovativa e o desempenho das organizações sem fins lucrativos. Nesse sentido, o delineamento da metodologia deste estudo é apresentado no Quadro 2.

**Quadro 2 – Delineamento metodológico**



Fonte: Autora (2019)

A pesquisa quanto à abordagem do problema é classificada como quantitativa. Fonseca (2002, p. 20) afirma que a pesquisa quantitativa “se centra na objetividade. [...] A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc.”. Para Sampieri, Collado e Lucio (2013), a pesquisa quantitativa envolve dados representados em formato de números, aos quais são analisados estatisticamente com a finalidade de descrever as variáveis e explicar suas mudanças e movimentos.

Em relação ao objetivo, a pesquisa é classificada como descritiva e correlacional. Pesquisa descritiva, já que buscou identificar atitudes de uma população (GIL, 2008),

além de expor características de determinada população, fenômeno ou atividade (VERGARA, 2008) e especificar propriedades ou perfis de pessoas, comunidades, processos, objetos ou qualquer outro fenômeno que se submeta a uma análise (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). De acordo com Malhotra (2011), na pesquisa descritiva os dados são obtidos de maneira estruturada, utilizando amostras grandes e representativas, já que os dados são utilizados para realizar generalizações sobre o objeto estudado. Também classificada como pesquisa correlacional, pois “tem como finalidade conhecer a relação ou o grau de associação existente entre dois ou mais conceitos, categorias ou variáveis em um contexto específico” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 103).

O procedimento para realização da pesquisa foi o levantamento (*survey*). A pesquisa *survey* envolve a coleta de informações por meio de questionamento aos entrevistados e podem ser conduzidas pessoalmente, por telefone, por questionário enviado pelo correio ou eletronicamente (MALHOTRA, 2011). As vantagens encontradas no método *survey* compreendem a facilidade relativa em aplicar o instrumento de coleta de dados, a confiabilidade das respostas, já que são utilizadas perguntas envolvendo respostas predeterminadas, e a simplificação para codificação, análise e interpretação dos dados (MALHOTRA, 2011).

O instrumento de coleta de dados foi o questionário. O questionário provavelmente é o instrumento mais utilizado para coletar dados e envolve um conjunto de questões a respeito de uma ou mais variáveis que serão medidas (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). De acordo com Malhotra (2011, p. 240), o objetivo principal do questionário é “traduzir as necessidades de informação do pesquisador em um conjunto específico de questões que os entrevistados estejam dispostos e capazes de responder”. Assim sendo, elaborou-se um instrumento de coleta (questionário) (APÊNDICE A) composto por dois blocos de perguntas: um referindo às capacidades dinâmicas e outro ao desempenho das organizações. As questões referentes às capacidades dinâmicas foram baseadas em Tondolo *et al.* (2018) não validadas as quais foram fundamentadas conforme autores descritos no Quadro 3, já as perguntas relacionadas ao desempenho foram fundamentadas conforme Quadro 3.

### Quadro 3 – Variáveis e referências utilizadas na elaboração do questionário

Variáveis	Questões	Referência(s)	
CAPACIDADES DINÂMICAS	Capacidade Adaptativa	(CAD1) Em nossa organização encorajamos as pessoas (funcionários e ou voluntários) a buscarem práticas inovadoras.	(GUERRA, 2017; PARIDA <i>et al.</i> , 2016; ROTTA, 2011)
		(CAD2) Em nossa organização somos flexíveis o suficiente para responder rapidamente as mudanças em nossa área de atuação social.	(GUERRA, 2017; PARIDA <i>et al.</i> , 2016; ROTTA, 2011; ZHO; LI, 2010)
		(CAD3) Em nossa organização desenvolvemos respostas rápidas às mudanças na nossa área de atuação.	(GUERRA, 2017; PARIDA <i>et al.</i> , 2016; ROTTA, 2011)
		(CAD4) Em nossa organização somos capazes de reagir de acordo com as mudanças em nossa área de atuação social.	(ZHO; LI, 2010)
		(CAD5) Em nossa organização somos capazes de adaptar competências existentes para outras áreas de atuação social.	(GUERRA, 2017; PARIDA <i>et al.</i> , 2016; ROTTA, 2011; ZHO; LI, 2010)
		(CAD6) Em nossa organização é possível atender a mudanças por parte dos beneficiários em nossos produtos/serviços prestados.	(ZHU <i>et al.</i> , 2017)
		(CAD7) Em nossa organização é possível adaptar produtos/serviços prestados para atender a necessidades específicas de nossos beneficiários.	
	Capacidade Absortiva	(CAB1) Em nossa organização há um forte foco na habilidade de funcionários e voluntários para os planos de longo prazo.	(BHUPENDRA; SANGLE, 2015)
		(CAB2) Em nossa organização somos capazes de identificar e adquirir conhecimentos interno e externo.	(LEE <i>et al.</i> , no prelo)
		(CAB3) Em nossa organização temos as habilidades necessárias para colocar em prática os novos conhecimentos adquiridos.	(GUERRA, 2017; ROTTA, 2011)
		(CAB4) Em nossa organização temos competências para usar os novos conhecimentos adquiridos.	
		(CAB5) Em nossa organização temos habilidades para identificar, valorizar e incorporar conhecimentos externos de organizações parceiras.	
		(CAB6) Em nossa organização temos habilidades para assimilar novas tecnologias e inovações que sejam úteis em nossos projetos e ações sociais.	(CASSOL <i>et al.</i> , 2016)
		(CAB7) Em nossa organização temos rotinas para identificar, avaliar e incorporar novos conhecimentos e informações.	(LEE <i>et al.</i> , no prelo)
		(CAB8) Em nossa organização conseguimos aplicar com sucesso conhecimentos e informações, tanto externos como internos, em novos projetos e ou atuações sociais.	
		(CAB9) Em nossa organização efetivamente utilizamos conhecimento em novos produtos e ou serviços sociais.	
	Capacidade Inovativa	(CI1) Em nossa organização introduzimos melhorias e inovações visando nossa atuação social.	(GUERRA, 2017; ROTTA, 2011)
		(CI2) Em nossa organização somos criativos em nossas atividades.	
		(CI3) Em nossa organização procuramos novas maneiras de realizar as atividades.	
		(CI4) Em nossa organização apoiamos as pessoas que tentam novas formas de realizar as atividades.	
		(CI5) Em nossa organização introduzimos novos projetos, produtos e ou serviços sociais.	(BHUPENDRA; SANGLE, 2015)
		(CI6) Em nossa organização temos processos estruturados para aprovar novas ideias para implementação.	
		(CI7) Em nossa organização a habilidade dos funcionários em inovar é valorizada pelos gestores.	
		(CI8) Em nossa organização possuímos uma boa variedade de produtos/serviços para atender às necessidades dos nossos beneficiários.	
Capacidade Mobilizadora	(CM1) Em nossa organização compartilhamos informação, bens, dicas, experiências e conhecimento com outras organizações e parceiros.	(TONDOLO <i>et al.</i> , 2017)	
	(CM2) Em nossa organização utilizamos da rede de contatos (amigos, parentes e pessoas conhecidas) para conseguir recursos financeiros.		
	(CM3) Em nossa organização utilizamos da rede de contatos (amigos, parentes e pessoas conhecidas) para conseguir voluntários.		
	(CM4) Em nossa organização utilizamos da rede de contatos (amigos, parentes e pessoas conhecidas) para conseguir outros recursos necessários para o atendimento das nossas ações sociais.	(THORNTON <i>et al.</i> , 2014)	
	(CM5) Em nossa organização manter boas relações com nossos patrocinadores, parceiros e beneficiários nos proporciona a adaptação às mudanças no nosso campo de atuação.		
	(CM6) Em nossa organização continuamente buscamos trabalhar com novos parceiros que possam nos conceder novas possibilidades de atuação social.		

Desempenho	(D1) Em 2017, houve aumento da receita da nossa organização comparada ao ano anterior.	(LEE; NOWELL, 2015; KAPLAN, 2001; HERMAN; HEIMOVICS, 1994; HERMAN; RENZ, 2000; EPSTEIN; MCFARLAN, 2011; PRENTICE, 2016)
	(D2) Nossa organização desenvolve planejamento estratégico.	(GREILING; STOTZER, 2015; WILLEMS, 2016; LIKET; MAAS, 2015; HARRISON, MURRAY, 2015)
	(D3) Nossa organização procura avaliar os serviços prestados aos beneficiários.	(DESPARD, 2016)
	(D4) Nossa organização procura a melhoria da qualidade do serviço prestado.	
	(D5) Em 2017, houve aumento de projetos aprovados em relação ao ano anterior.	Proposto no estudo
	(D6) Em 2017, nossa organização tem apresentado aumento no número de beneficiários diretos.	(ARENA; AZZONE, BENGIO, 2015)
	(D7) Nossa organização apresenta conformidade com normas/leis gerais e específicas da nossa área de atuação social.	(LEE; NOWELL, 2015; BAGNOLI; MEGALI, 2011)

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Primeiramente, o questionário contemplou algumas informações relevantes para a caracterização das organizações sem fins lucrativos respondentes. Posteriormente, as perguntas de concordância referentes aos dois blocos de pesquisa foram medidas por uma escala tipo *Likert*. A escala tipo *Likert* é um conjunto de itens apresentado como afirmações, a qual o participante representa sua reação escolhendo um dos três, cinco ou sete pontos da escala ou categoria (SAMPIERI; COLAADO; LUCIO, 2013). A escala tipo *Likert* abordada pelas questões da pesquisa foi de 7 pontos, com 1 para discordo totalmente e 7 para concordo totalmente.

Para facilitar a disseminação do instrumento nas organizações, optou-se pelo uso da ferramenta Google Docs®, fornecida pela Google. Os itens do questionário foram formulados com vocabulário adequado aos respondentes, configurando a validade de face. Além disso, a validade de conteúdo foi realizada com o apoio de três especialistas da área. Posteriormente, o questionário foi submetido a um pré-teste junto a 10 organizações pertencentes à amostra selecionada. O pré-teste foi realizado durante o período de 07/05/2018 à 26/06/2018.

Como critérios para definição de tamanho da amostra, utilizou-se a amostragem não probabilística por conveniência. Na amostra não probabilística, a seleção dos elementos não garante a representatividade de uma população, já que não utiliza seleção aleatória (MALHOTRA, 2011). A amostra por conveniência, por sua vez, seleciona as unidades amostrais que estão disponíveis para participar da pesquisa (MALHOTRA, 2011).

Para definir tamanho da amostra, o estudo foi orientado conforme Hair Junior *et al.* (2009), a qual defende que o número mínimo de respondentes por variável independente deve ser 5 para 1. Diante disso, considerando a população de 290.692 organizações sem fins lucrativos existentes no Brasil (IBGE, 2012), e o número de 30 variáveis da escala, a amostra ideal para a pesquisa é de, no mínimo, 150 respondentes.

### 3.2 COLETA DE DADOS

A partir da avaliação do instrumento por especialistas e da realização do pré-teste junto a uma amostra de 10 organizações sem fins lucrativos, nos meses maio e junho de 2018, iniciou-se a coleta dos dados junto ao campo de estudo. Optou-se por pesquisar em *site* de busca o contato de *e-mail* das organizações sem fins lucrativos para convidá-las a participar da pesquisa, já que não existe nenhuma base de dados confiável de organizações sem fins lucrativos. Desse modo, além da busca por *sites* individuais de organizações sem fins lucrativos, *sites* como da Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG), Associação Brasileira de Autismo (ABRA), Caçadores de Bons Exemplos (organizações sem fins lucrativos visitadas), Época (100 melhores ONGs do Brasil) e Max em Ação (ONGs e protetores de animais), que reúnem uma lista de organizações sem fins lucrativos, também foram consultados.

Foram efetuados contato de aproximadamente 2.100 *e-mails* no período de 19/07/2018 a 11/09/2018. Cerca de 80 *e-mails* voltaram como endereços inexistentes ou organização não exercia mais suas atividades. Os questionários foram direcionados aos presidentes, gestores ou responsáveis por realizar as atividades administrativas da organização. Diante disso, a amostra teve como respondentes, além de presidentes, vice-presidentes, diretores, coordenadores, gerentes, analistas e secretários, fundadores, tesoureiros, assistentes sociais, relações públicas, assistentes de comunicação.

O período estabelecido para o fim da coleta de dados levou em consideração o tamanho da amostra mínima necessária. O estudo obteve 169 respondentes. Essa amostra é válida, uma vez que seguiu-se as indicações de Hair Junior *et al.* (2009). Além disso, foi realizado teste *-t*, comparando *early* (quem respondeu antes) e *late* (quem respondeu depois) respondentes, no qual não foi identificada diferença significativa entre os dois grupos. Desta forma, segundo Armstrong e Overton (1977), *non-response bias* (viés não respondente) parece não ser um problema neste estudo.

### 3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

A técnica estatística para tratamento dos dados foi utilizada de acordo com cada objetivo específico, por meio dos *softwares Excel®*, *SPSS®* e *Analysis of Moment Structures (AMOS)*, conforme Tabela 1.

**Tabela 1 – Análise dos dados para objetivos específicos**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Técnica de Análise Empregada</b>
a) Validar o modelo de capacidades dinâmicas no contexto do Terceiro Setor proposto por Tondolo <i>et al.</i> (2018)	Análise Fatorial Exploratória Análise Fatorial Confirmatória
b) Investigar o desempenho das organizações do Terceiro Setor	Estatística Descritiva
c) Analisar a relação das capacidades dinâmicas no desempenho das organizações sem fins lucrativos	Modelagem de Equações Estruturais

Fonte: Autora (2019)

A validação do instrumento de coleta de dados para as capacidades dinâmicas no contexto do Terceiro Setor de Tondolo *et al.* (2018) foi baseado nos passos sugeridos por Awang (2015), Kaynak e Hartley (2006, p. 875), Pinto (2012, p. 75) e Pinto, Laurino e Lunardi (2015, p. 193), sistematizados na Figura 5. Kaynak e Hartley (2006) desenvolveram o processo de validação de construtos baseados em Bagozzi et al (1991), Cook e Campbell (1979), Cricker e Agina (1994), Mitchell (1985), Neale e Liebert (1986), Nunnally e Bernstein (1994), O’Leary-Kelly e Vokurka (1998) e Venkatramn e Grant (1986). Já os passos sugeridos por Pinto (2012) e Pinto, Laurino e Lunardi (2015), foram baseados nos estudos de Koufteros (1999) e Lunardi (2008).

**Figura 5 – Processo para validação do instrumento**



Fonte: Adaptado de Awang (2015), Kaynak e Hartley (2006), Pinto (2012) e Pinto, Laurino e Lunardi (2015)

Como a intenção foi validar o instrumento proposto por Tondolo *et al.* (2018), primeiro foram realizados a validade de face e a validade de conteúdo. A validade de face tem o objetivo de analisar se o instrumento apresenta forma e vocabulário apropriados (PINTO, 2012). A validade de conteúdo consiste na construção das questões e no refinamento do instrumento, a qual pode ser assessorado por um grupo de especialistas (PINTO, 2012). De acordo com Raymundo (2009, p. 87), a validação de conteúdo “resulta do julgamento de diferentes examinadores especialistas, que analisam a representatividade dos itens em relação às áreas de conteúdo e à relevância dos objetivos a medir”. De acordo com Hair Junior *et al.* (2009), a validade de conteúdo avalia a correspondência entre os itens e o conteúdo pelo julgamento de especialistas e também por pré-testes, a qual o questionário é aplicado preliminar a um pequeno grupo com características semelhantes da amostra escolhida. Para Malhotra (2011) a validade de conteúdo sozinha não é considerada suficiente para validar uma escala e por isso precisa ser completada com, por exemplo, uma validação de conceito que envolve validade convergente, discriminante e nomológica.

Após validação de face e validação de conteúdo, foi aplicado o questionário e realizada a análise fatorial dos construtos. A análise fatorial compreende métodos estatísticos multivariados com o principal objetivo de resumir ou reduzir dados (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). Para tal, analisa-se as correlações de um número de variáveis e a partir disso, define um número de fatores (dimensões) que ao serem interpretadas, descrevem os dados em um número muito menor de conceitos (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). O objetivo da análise fatorial é diminuir as informações compreendidas em diversas variáveis originais em um conjunto menor de variáveis estatísticas, porém, com a preservação quase que total das informações (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). A análise fatorial exploratória (AFE) foi realizada com o intuito de organizar os fatores com base nas correlações das variáveis. Posteriormente, como já se tem presumido quais variáveis formam os fatores, foi realizada a análise fatorial confirmatória (AFC) com objetivo de procurar confirmar se essas variáveis realmente estão ligadas aos fatores correspondentes.

A confiabilidade do instrumento foi analisada com o objetivo de verificar o grau em que uma variável ou um conjunto de variáveis é congruente com o que se pretende medir (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009), ou seja, medir a congruência que cada item do questionário tem em relação ao restante dos itens do mesmo questionário (PINTO, 2012). Para tal, foi empregada a medida mais amplamente usada, o coeficiente Alfa de Cronbach,

o qual varia de 0 a 1, sendo que 1 significa o máximo de consistência interna (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). O limite inferior geralmente aceito é de 0,70, podendo diminuir para 0,60 (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009; MALHOTRA, 2011).

A validade convergente determina a correlação entre os itens da mesma dimensão, na qual uma correlação alta indica que a dimensão está medindo seu conceito pretendido (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). Já a validade discriminante ou divergente estabelece até onde um item se diferencia de outro item que mede outra dimensão, para tal devem indicar uma baixa correlação (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009; MALHOTRA, 2011). A validade nomológica possui o objetivo de comprovar correlações significativas entre as dimensões de acordo com a teoria prevista (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009; MALHOTRA, 2011) e é realizada por meio da AFC, a qual possui o objetivo de “testar hipóteses. Nesse caso, o pesquisador guiado por alguma teoria testa em que medida determinadas variáveis são representativas de um conceito/dimensão” (FIGUEIREDO FILHO; SILVA JUNIOR, 2010, p. 165).

Os dados referentes ao desempenho das organizações do Terceiro Setor serão apresentados por meio da estatística descritiva. A estatística descritiva proporciona a análise univariada e possibilita caracterizar o que é comum na amostra, indicar a variação dos indivíduos da amostra, e verificar como os indivíduos se organizam em relação a diversas variáveis (GIL, 2008). A média, desvio padrão, mediana, modo, são exemplos de estatística descritiva (MALHOTRA, 2011).

Por fim, os dados do último objetivo específico foram analisados por meio da Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equation Modeling* - SEM). Segundo Awang (2015), a SEM é uma técnica estatística de segunda geração desenvolvida para explicar as inter-relações entre múltiplas variáveis de um modelo. Essas inter-relações podem ser expressas por uma série de equações de regressão múltipla. Diferente das ferramentas de regressão de primeira geração, a SEM além de avaliar o modelo estrutural, também avalia o modelo de mensuração (GEFEN; STRAUB; BOUDREAU, 2000). O modelo de mensuração “permite ao pesquisador usar diversas variáveis (indicadores) para uma única variável independente ou dependente” (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009, p. 36) e o modelo estrutural é o modelo de caminhos, o qual relaciona variáveis independentes com dependentes, ou seja, analisa a causalidade entre um conjunto de construtos independentes e dependentes (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009; GEFEN; STRAUB; BOUDREAU, 2000).

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo estão dispostas as análises dos dados referente a pesquisa junto as 169 organizações sem fins lucrativos participantes da coleta de dados. Primeiramente, apresenta-se o perfil dos participantes da pesquisa por meio da estatística descritiva. Em seguida, é realizada a AFE com o objetivo de verificar quais indicadores compõem os construtos do modelo. Após definição dos itens de cada variável, é realizada a sua análise descritiva. Posteriormente, segue as etapas do processo de validação do instrumento, ou seja, verifica-se a confiabilidade do instrumento bem como a validação divergente, convergente e nomológica por meio da AFC. Por fim, o efeito das Capacidades Dinâmicas no Desempenho das organizações do Terceiro Setor é analisado por meio da Modelagem de Equações Estruturais. Para realização dessas análises, foram utilizados os programas Excel®, SPSS® e *Analysis of Moment Structures* (AMOS).

### 4.1 ANÁLISE DESCRITIVA E CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A partir do problema de pesquisa abordado, as organizações do Terceiro Setor foram escolhidas para compor o objeto de estudo. Essas organizações surgiram a partir do momento em que a população se sentiu obrigada a agir para preencher certas lacunas referentes a demandas de necessidades humanas, as quais o Estado, primeiro setor, não conseguia atender devido a crises que limitaram seu poder (SALAMON, 1998).

Para Cruz *et al.* (2009, p. 13), o chamado Terceiro Setor “trata-se de um novo modelo de administração pública, baseado no estabelecimento de alianças estratégicas entre Estado e sociedade”. Dessa maneira, as organizações que pertencem ao Terceiro Setor desempenham as mais variadas atividades ligadas à promoção do bem-estar da sociedade a qual estão inseridas (Tondolo *et al.*, 2016).

Salamon e Anheier (1992) propõem uma classificação alternativa para organizações sem fins lucrativos a nível internacional a qual chamam de *International Classification of Nonprofit Organizations* (ICNPO). Sua classificação envolve doze grupos que são divididos em subgrupos, conforme Quadro 4.

#### Quadro 4 – Classificação conforme ICNPO

GRUPOS	SUBGRUPOS
1. Cultura e Recreação: organizações, atividades em geral e campos especializados em cultura e recreação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mídia e comunicações</li> <li>- artes visuais, arquitetura, arte cerâmica</li> <li>- artes de performance</li> <li>- sociedades históricas, literárias e humanísticas</li> <li>- museus</li> <li>- clubes esportivos</li> <li>- recreação e clubes sociais</li> <li>- clubes de serviço</li> </ul>
2. Educação e Pesquisa: organizações e atividades que administram, fornecem, promovem, conduzem, apoiam e atendendo educação e pesquisa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ensino primário e secundário</li> <li>- ensino superior</li> <li>- escolas vocacionas/técnicas</li> <li>- escola para adultos</li> <li>- pesquisa médica</li> <li>- pesquisa em ciência e tecnologia</li> <li>- pesquisa em ciências sociais e estudos políticos</li> </ul>
3. Saúde: organizações que se envolvem em atividades relacionadas à saúde, fornecendo cuidados de saúde, tanto gerais quanto serviços especializados, administração de serviços de saúde e serviços de apoio à saúde.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hospitais</li> <li>- reabilitação</li> <li>- asilo</li> <li>- hospitais psiquiátricos</li> <li>- tratamento de saúde mental</li> <li>- intervenção de crise</li> <li>- educação de saúde pública e bem-estar</li> <li>- tratamento de saúde, principalmente ambulatorial</li> <li>- serviços médicos</li> <li>- serviços de emergência médica</li> </ul>
4. Serviços Sociais: organizações e instituições que prestam serviços humanos e sociais a uma comunidade ou população-alvo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bem-estar da criança, serviços infantis, creches</li> <li>- serviços para jovens e bem-estar juvenil</li> <li>- serviços familiares</li> <li>- serviços para deficientes</li> <li>- serviços para idosos</li> <li>- auto ajuda e outros serviços sociais pessoais</li> <li>- prevenção e controle de desastre/emergência</li> <li>- abrigos temporários</li> <li>- assistência aos refugiados</li> <li>- suporte de renda e manutenção</li> <li>- assistência material</li> </ul>
5. Ambiente: organizações que promovem e prestam serviços em conservação ambiental, controle e prevenção de poluição, educação e saúde ambiental e proteção animal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- redução e controle de poluição</li> <li>- conservação e proteção de recursos naturais</li> <li>- embelezamento ambiental e espaços abertos</li> <li>- proteção e bem-estar animal</li> <li>- preservação e proteção da vida selvagem</li> <li>- serviços veterinários</li> </ul>
6. Desenvolvimento e economia: organizações que promovem programas e prestam serviços para ajudar a melhorar as comunidades e o bem-estar econômico e social da sociedade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organizações de comunidade e vizinhança</li> <li>- desenvolvimento econômico</li> <li>- desenvolvimento Social</li> <li>- associação de habitação</li> <li>- assistência à habitação</li> <li>- programas de treinamento de trabalho</li> <li>- orientação vocacional</li> <li>- reabilitação vocacional e oficinas</li> </ul>
7. Lei, Direitos e Políticas: organizações e grupos que trabalham para proteger e promover direitos civis e outros, ou defender os interesses sociais e políticos de eleitores gerais ou especiais, oferecer serviços jurídicos e promover segurança pública.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organização de advocacia</li> <li>- associação de direitos civis</li> <li>- associação étnica</li> <li>- associações civis</li> <li>- serviços legais</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prevenção do crime e segurança pública</li> <li>- reabilitação de infratores</li> <li>- apoio à vítima</li> <li>- associações de proteção ao consumidor</li> <li>- partidos e organizações políticos</li> </ul>
8. Intermediárias Filantrópicas e Promoção de Voluntariado: organizações filantrópicas e organizações que promovem atividades de caridade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fundações de concessão de subvenções</li> <li>- promoção e apoio voluntário</li> <li>- organizações de angariação de fundos</li> </ul>
9. Atividades Internacionais: organizações que promovem um maior entendimento intercultural entre povos de diferentes países e origens históricas e também aqueles que fornecem alívio durante emergências e promovem desenvolvimento e bem-estar no exterior.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- intercâmbio/programas culturais</li> <li>- associações de assistência ao desenvolvimento</li> <li>- organizações internacionais de desastres e socorro</li> <li>- organizações internacionais de direitos humanos e paz</li> </ul>
10. Religião: organizações que promovem crenças religiosas e administram serviços religiosos e rituais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- congregações</li> <li>- associações religiosas</li> </ul>
11. Associações Profissionais: organizações que promovem, regulam e salvaguardam interesses comerciais, profissionais e trabalhistas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- associações empresariais</li> <li>- associações profissionais</li> <li>- sindicatos</li> </ul>
12. Não classificado	

Fonte: Salamon e Anheier (1992)

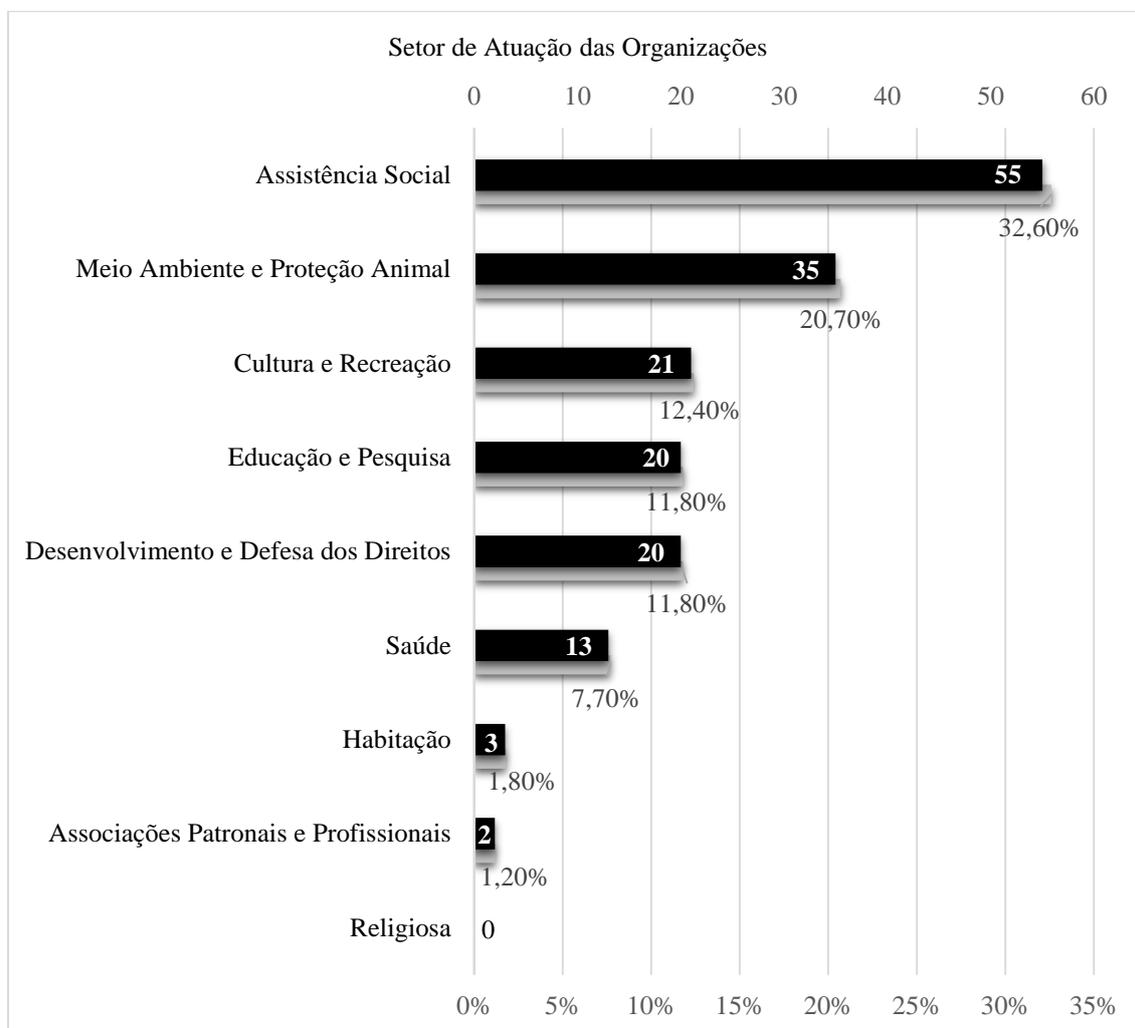
Com base nos dados fornecidos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) a qual divulgou os estudos sobre as Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil (Fasfil), relativo ao ano de 2010 por meio de um catálogo, foi observado um acréscimo de 8,8% no número de Fasfil, que passaram de 267,3 mil, em 2006, para 290,7 mil, em 2010. Para realização deste levantamento, foram consideradas Fasfil as organizações existentes no Cadastro Central de Empresas (Cempre) como entidades sem fins lucrativos (código de natureza jurídica iniciado por 3) e que abrangem, simultaneamente, as cinco características (IBGE, 2012, p. 13):

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

Por meio de análises descritivas e com o auxílio do software SPSS®, foi elaborada a caracterização das organizações sem fins lucrativos que compõem a amostra.

Considerando a classificação de acordo com IBGE (2012), a Figura 6 apresenta as estatísticas referentes ao setor de atuação da amostra.

**Figura 6 – Setor de atuação das organizações participantes do estudo**

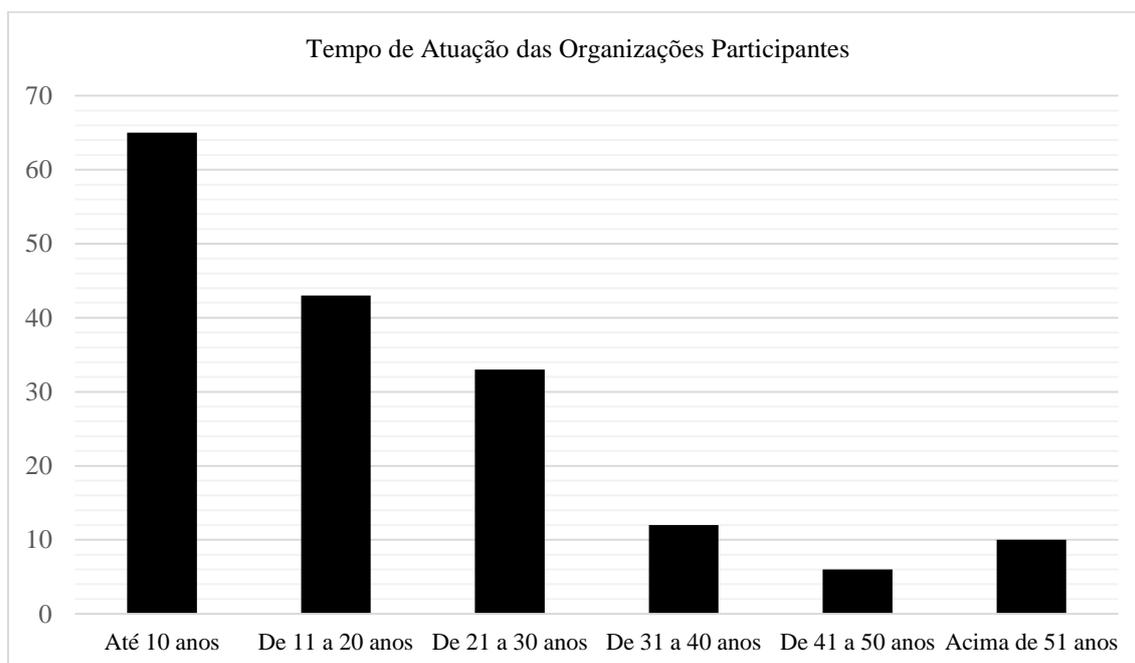


Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do SPSS (2019)

Nesse estudo, constatou-se que 55 organizações (32,6%) da amostra atuam no setor de Assistência Social, 35 organizações (20,7%) são da área Meio Ambiente e Proteção Animal, 21 (12,4%) da Cultura e Recreação, 20 (11,8%) pertencem às áreas de Educação e Pesquisa e Desenvolvimento e de Defesa dos Direitos cada, 13 (7,7%) atuam no setor da Saúde, 3 (1,8%) na Habitação. Por fim, o menor número de organizações que compõem a amostra são classificadas como Associações Patronais e Profissionais com 2 organizações nessa área (1,2%). O estudo não apresentou nenhuma organização classificada como Religiosa.

Referindo-se ao tempo de atuação das organizações na sociedade, das 169 organizações participantes do estudo, percebe-se que há uma grande concentração de organizações na faixa que compreende de 0 a 10 anos de atuação (38,5%), ou seja, são organizações que estão, de alguma forma, no início do exercício de suas atividades e ainda não são consideradas organizações consolidadas. As organizações de 11 a 20 anos de existência correspondem a 25,5% da mostra, já as organizações que possuem de 21 a 30 anos representam 19,5% dos respondentes. Na faixa de 31 a 40 anos, cerca de 7,1% e nas faixas de 41 a 50 anos e acima de 51 anos, correspondem respectivamente, por apenas 3,5% e 5,9% das organizações participantes do estudo. Ressalta-se que a idade mínima de atuação da amostra corresponde a menos de 1 ano e a idade máxima 245 anos. A Figura 7 expõe as estatísticas referentes ao tempo de atuação das organizações participantes deste estudo.

**Figura 7 – Tempo de atuação das organizações participantes do estudo**



Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do SPSS (2019)

No Brasil, a região Norte possui 14.128 fundações privadas e associações sem fins lucrativos, o que correspondem a 4,9% do total de entidades no país (IBGE, 2012). Já a região Nordeste apresenta 66.529, a região Sudeste 128.619, a região Sul 62.633 e a região Centro-Oeste 18.783 fundações privadas e associação sem fins lucrativos, representando 22,9%, 44,2%, 21,5% e 6,5%, respectivamente, do total das instituições

existentes no Brasil (IBGE, 2012). A distribuição quanto à finalidade das instituições em cada Grande Região do Brasil é mostrada no Tabela 1.

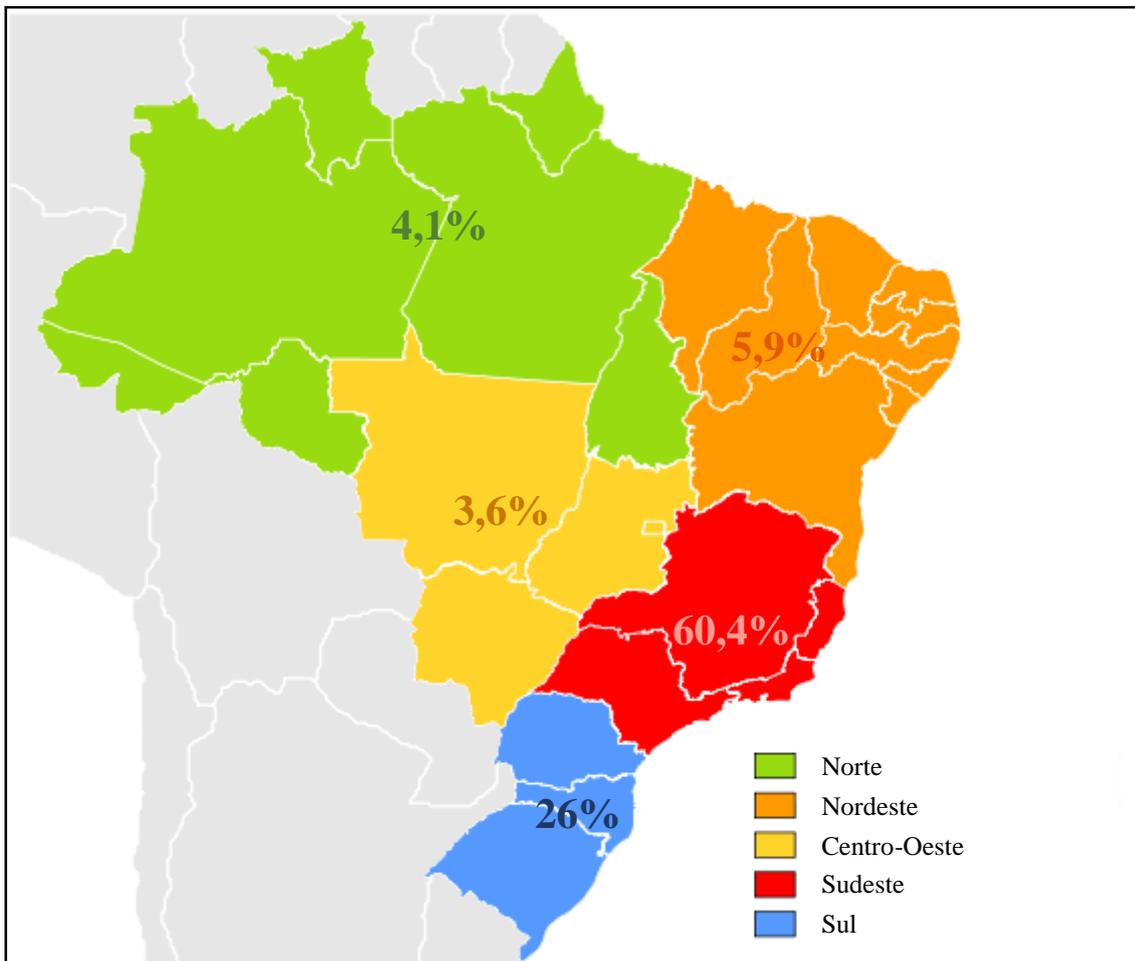
**Tabela 2 – Distribuição de organizações do Terceiro Setor nas Grandes Regiões do Brasil**

Classificação	Quantidade de Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos					
	BRASIL	Grandes Regiões do Brasil				
		Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-Oeste
Habitação	292	6	54	133	83	16
Saúde	6.029	147	877	3.222	1.427	356
Cultura e Recreação	36.921	1.183	5.206	15.993	12.601	1.938
Educação e Pesquisa	17.664	890	3.413	8.515	3.534	1.312
Assistência Social	30.414	896	4.359	14.494	8.804	1.861
Religião	82.853	3.802	12.015	47.587	12.811	6.638
Associações patronais e profissionais	44.939	3.803	16.547	12.997	8.588	3.004
Meio ambiente e proteção animal	2.242	120	297	1.124	523	178
Desenvolvimento e defesa dos direitos	42.463	1.532	16.365	13.814	9.226	1.526
Outras instituições privadas sem fins lucrativos	26.875	1.749	7.396	10.740	5.036	1.954
<b>TOTAL</b>	<b>290.692</b>	<b>14.128</b>	<b>66.529</b>	<b>128.619</b>	<b>62.633</b>	<b>18.783</b>

Fonte: IBGE (2012)

A região Sudeste compõe a maior parte da amostra do estudo com 102 organizações (60,4%), seguido da região Sul com 44 (26%). As regiões Nordeste, Norte e Centro-Oeste obtiveram, respectivamente, a presença de 10 (5,9%), 7 (4,1%) e 6 (3,6%) organizações na amostra, conforme Figura 8.

**Figura 8 – Distribuição das organizações participantes do estudo nas Grandes Regiões do Brasil**



Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do SPSS (2019)

O trabalho voluntário é, geralmente, típico das organizações sem fins lucrativos. As organizações sem fins lucrativos, além de contarem com quadros de funcionários remunerados, muito frequentemente dependem de mão-de-obra voluntária para entregar seu produto e serviço (SCHEPERS *et al.*, 2005). Diante disso, os voluntários representam uma grande parte da força de trabalho na maioria das associações voluntárias (KREUTZER; JAGER, 2011). Sendo assim, outro ponto importante foi verificar a quantidade de funcionários contratados e voluntários que atuam nas organizações da amostra. A Tabela 3 apresenta as estatísticas referentes a essas informações.

**Tabela 3 – Quantidade de funcionários e voluntários nas organizações participantes**

Número de contratados/voluntários	CONTRATADOS		VOLUNTÁRIOS	
	Frequência	%	Frequência	%
De 1 a 10	57	33,7	49	29,0
De 11 a 20	14	8,3	29	17,2
De 21 a 30	17	10,1	27	16,0
De 31 a 40	2	1,2	8	4,7
De 41 a 50	4	2,4	4;	2,4
Acima de 51	19	11,2	38	22,5
Não possui	55	32,5	14	8,3
<i>Missing Value</i>	1	0,6	-	-
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100</b>	<b>169</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do SPSS (2019)

Contudo, como pode ser observado na Tabela 3, é possível inferir que há predominância de voluntários nas organizações que compõem a amostra. A maioria das organizações sem fins lucrativos do estudo possuem de 1 a 10 voluntários e de 1 a 10 funcionários contratados. Ou seja, pode-se perceber que as organizações da amostra é formada, em sua maioria, por poucos funcionários e/ou voluntários. Dentre o total das 169 organizações, 55 não possuem empregados contratados, ou seja, são formadas apenas por voluntários e 14 não possuem voluntários, ou seja, apenas funcionários contratados trabalham nas organizações. Vale salientar que uma organização não respondeu quanto ao número de funcionários contratados.

Quanto ao questionamento da frequência da utilização de medidas de desempenho pelas organizações com o objetivo de verificar se seus objetivos e metas foram ou estão sendo alcançados, 24,3% das organizações sem fins lucrativos participantes do estudo afirmam não realizar nenhuma medida e 23,1% afirmam realizar anualmente. A Tabela 4 apresenta os dados da amostra referente a esse questionamento.

**Tabela 4 - Utilização de medidas de desempenho das organizações participantes**

Utilização de medidas de desempenho	Frequência	%
Em implantação	3	1,8
Parcial	3	1,8
Diária	8	4,7
Semanal	1	0,6
Mensal	35	20,7
Trimestral	15	8,9
Semestral	24	14,2
Anual	39	23,1
Não realiza	41	24,3
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do SPSS (2019)

Em relação ao cargo e/ou função do respondente (Tabela 5), 24,9% da pesquisa foi respondida pelo presidente da organização sem fins lucrativos e 20,1% pelo diretor. Ao entrar em contato com as organizações, o convite para responder a pesquisa foi direcionado ao presidentes ou a alguém responsável pelas atividades administrativas da instituição. Dessa maneira, optou-se por questão aberta. Sendo assim, a opção “Outros” envolveu diversas áreas denominadas como assistente social, superintendente, relações públicas, assistente administrativo, analista, assistente de comunicação e assessor administrativo.

**Tabela 5 – Cargo e/ou função dos respondentes da pesquisa**

<b>Cargo e/ou função do respondente</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Presidente	42	24,9
Diretor	34	20,1
Coordenador	30	17,8
Gerente	22	13,0
Secretário	9	5,3
Fundador	8	4,7
Tesoureiro	5	3,0
Vice-presidente	4	2,4
Outros	15	8,9
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do SPSS (2019)

Outro ponto importante sobre as organizações sem fins lucrativos, refere-se ao número de beneficiários atendidos por essas organizações. Sendo assim, a maioria das organizações (23,7%) da amostra possuem de 1 a 100 beneficiários e apenas uma organização possui de 701 a 800 beneficiários. O número mínimo de beneficiários atendidos pelas organizações da amostra é de 8, pertencente a uma organização do setor de meio ambiente e proteção animal, e o número máximo é de 200.000.000 beneficiários referente a uma organização que envolve educação e pesquisa.

É importante salientar que para algumas organizações é difícil ou impossível mensurar a quantidade de beneficiários. Geralmente essa dificuldade está ligada ao setor de atuação. Isso pode ser exemplificado ao inferir que, das oito organizações que responderam indeterminado para o número de beneficiários, cinco pertencem ao setor de meio ambiente e proteção animal e destacaram essa complexidade ao afirmar no campo disponível para críticas, sugestões e relatos que “a pergunta nº 7 não é possível responder de maneira precisa, pois somos uma Associação de ciclistas que não tem um público alvo específico. Nossas atividades são diversas, não sendo possível mensurar a quantidade de

beneficiários” e “trabalhamos com meio ambiente e por isso a referência a beneficiários diretos é complicada”. Outras duas organizações com número de beneficiários indeterminado pertencem ao setor de educação e pesquisa, e uma organização ao setor de cultura e recreação. Esses e demais dados quanto ao número de beneficiários atendidos pelas organizações participantes da pesquisa são demonstradas na Tabela 6.

**Tabela 6 – Quantidade de beneficiários atendidos pelas organizações participantes**

<b>Número de beneficiários</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
De 1 a 100	40	23,7
De 101 a 200	30	17,8
De 201 a 300	17	10,0
De 301 a 400	14	8,3
De 401 a 500	10	5,9
De 501 a 600	7	4,1
De 601 a 700	3	1,8
De 701 a 800	1	0,6
De 801 a 900	3	1,8
De 901 a 1.000	9	5,3
Acima de 1.001	27	15,9
Indeterminado	8	4,8
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do SPSS (2019)

## 4.2 ANÁLISE MULTIVARIADA DOS DADOS

A validade de face e de conteúdo foram realizadas no capítulo anterior. Neste item, são desempenhas as demais etapas do processo de validação do instrumento (primeiro objetivo específico deste estudo) que consistem em: (3) analisar a confiabilidade do instrumento; (4) validação divergente; (5) validação convergente; (6) confiabilidade das dimensões ou fatores e (7) validação nomológica. Também é apresentada a análise descritiva das Capacidades Adaptativa, Absortiva, Mobilizadora e Inovativa e do Desempenho (segundo objetivo específico deste estudo). Por fim, é realizada a avaliação do modelo estrutural com o objetivo de analisar o efeito das Capacidades Dinâmicas no Desempenho das organizações sem fins lucrativos (terceiro objetivo específico). Para realização dessas análises, foram utilizados os programas Excel®, SPSS® e Analysis of Moment Structures (AMOS).

### 4.2.1 Análise Fatorial Exploratória

Com o objetivo de verificar as relações entre as variáveis propostas no desenvolvimento teórico desse estudo, após a realização da análise das estatísticas descritivas, iniciou-se a análise fatorial dos construtos. O objetivo da análise fatorial é diminuir as informações compreendidas em diversas variáveis originais em um conjunto menor de variáveis estatísticas, porém, com a preservação quase que total das informações (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). Primeiramente, foi realizada a análise fatorial exploratória (AFE), apresentada neste item, que organiza os fatores com base nas correlações das variáveis. Posteriormente, foi realizada a análise fatorial confirmatória (AFC), apresentada no item 4.2.3, a qual já se tem presumido quais variáveis formam os fatores e então procura-se confirmar se essas variáveis realmente estão ligadas aos fatores correspondentes.

Primeiramente, deve-se “garantir que a matriz de dados tenha correlações suficientes para justificar a aplicação da análise fatorial” (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009, p. 109). Para isso, foram realizados o Teste de Esfericidade de Bartlett e a Medida de Adequação da Amostra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). O Teste de Esfericidade de Bartlett demonstra que a matriz de correlação possui correlações significativas entre pelo menos algumas variáveis. Para isso, os níveis de significância devem ser menores que 0,05 (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). Já o KMO varia de 0 a 1 e alcançando 1 significa que cada variável é perfeitamente prevista sem erro pelas outras variáveis, sendo 0,7 o coeficiente mínimo aceitável (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). Conforme apresentado na Tabela 7, o Teste de Esfericidade de Bartlett mostrou-se significativo ( $p < 0,000$ ) e KMO apresentou um índice de 0,913, conferindo a viabilidade da análise fatorial exploratória.

**Tabela 7 - Resultado do KMO e do Teste de Esfericidade de Bartlett**

Teste		Valor encontrado
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,913
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado	3629,264
	Significância	0,000

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do SPSS (2019)

A Tabela 8 apresenta as comunalidades das variáveis que a AFE gerou. Na avaliação das comunalidades, pode-se perceber que todas as variáveis apresentaram valores superiores a 0,5. Dessa forma, essas variáveis possuem, no mínimo, um

relacionamento razoável com os outros fatores resultados da AF, visto que 0,5 é o valor mínimo para essa análise (HAIR JR *et al.*, 2009). Dessa maneira, nenhuma variável foi excluída da AFE.

**Tabela 8 - Comunalidades das variáveis**

COMUNALIDADES DAS VARIÁVEIS			
Variáveis	Comunalidades	Variáveis	Comunalidades
Cadap1	0,538	Cinv1	0,663
Cadap2	0,637	Cinv2	0,700
Cadap3	0,714	Cinv3	0,771
Cadap4	0,752	Cinv4	0,695
Cadap5	0,523	Cinv5	0,575
Cadap6	0,774	Cinv6	0,697
Cadap7	0,767	Cinv7	0,693
Cabsor1	0,547	Cinv8	0,706
Cabsor2	0,693	Cmob1	0,583
Cabsor3	0,788	Cmob2	0,778
Cabsor4	0,773	Cmob3	0,670
Cabsor5	0,708	Cmob4	0,848
Cabsor6	0,666	Cmob5	0,519
Cabsor7	0,721	Cmob6	0,696
Cabsor8	0,733		
Cabsor9	0,713		

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do SPSS (2019)

Para definição do número de fatores, foi utilizado o Critério da Raiz Latente. O raciocínio para o Critério da Raiz Latente é de que somente os fatores com autovalores (raízes latentes) maiores que 1 são mantidos, os demais são considerados insignificantes e descartados (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). Sendo assim, conforme Tabela 9, o modelo consegue explicar quase 69% (68,79%) da variância dos dados originais dos 6 fatores apresentados.

**Tabela 9 - Método de extração dos componentes principais**

<i>Component</i>	<i>Initial Eigenvalues</i>			<i>Extraction Sums of Squared Loadings</i>			<i>Rotation Sums of Squared Loadings</i>		
	<i>Total</i>	<i>% of Variance</i>	<i>Cumulative %</i>	<i>Total</i>	<i>% of Variance</i>	<i>Cumulative %</i>	<i>Total</i>	<i>% of Variance</i>	<i>Cumulative %</i>
1	13,254	44,178	44,178	13,254	44,178	44,178	4,825	16,084	16,084
2	2,165	7,216	51,395	2,165	7,216	51,395	4,265	14,216	30,300
3	1,583	5,278	56,673	1,583	5,278	56,673	3,291	10,968	41,269
4	1,379	4,596	61,268	1,379	4,596	61,268	3,145	10,483	51,752
5	1,190	3,966	65,234	1,190	3,966	65,234	2,829	9,429	61,180
6	1,070	3,565	68,799	1,070	3,565	68,799	2,286	7,619	68,799
7	,902	3,007	71,806						
8	,833	2,777	74,584						
9	,826	2,753	77,337						
10	,739	2,462	79,798						
11	,641	2,137	81,935						
12	,564	1,879	83,814						
13	,492	1,640	85,454						
14	,482	1,608	87,062						
15	,426	1,421	88,483						
16	,394	1,314	89,797						
17	,387	1,290	91,087						
18	,348	1,158	92,245						
19	,334	1,112	93,358						
20	,269	,895	94,253						
21	,250	,832	95,084						
22	,235	,783	95,867						
23	,217	,723	96,591						
24	,198	,661	97,251						
25	,188	,627	97,878						
26	,157	,524	98,402						
27	,139	,464	98,866						
28	,133	,443	99,310						
29	,109	,364	99,674						
30	,098	,326	100,000						

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelos relatórios do SPSS (2019)

Posterior definição de 6 fatores, realizou-se a Rotação VARIMAX com normalização Kaiser que possui o objetivo de maximizar a carga de uma variável em um único fator (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). A Tabela 10 apresenta a matriz dos componentes principais. A AFE mostrou a composição de fatores em seis combinações.

**Tabela 10 – Matriz dos componentes principais**

Variáveis	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6
<b>Cadap1</b>						
Cadap2		,675				
Cadap3		,733				
Cadap4		,781				
Cadap5		,652				
Cadap6						,783
Cadap7						,780
Cabsor1	,592					
Cabsor2	,716					
Cabsor3	,781					
Cabsor4	,730					
Cabsor5	,686					
Cabsor6	,537					
Cabsor7					,701	
Cabsor8	,539					
Cabsor9	,532					
<b>Cinv1</b>						
Cinv2			,651			
Cinv3			,642			
Cinv4			,653			
<b>Cinv5</b>						
Cinv6					,717	
Cinv7			,732			
<b>Cinv8</b>						
Cmob1					,582	
Cmob2				,832		
Cmob3				,755		
Cmob4				,892		
<b>Cmob5</b>						
Cmob6		,560				

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do SPSS (2019)

As cargas fatoriais abaixo de 0,50 não são consideradas na matriz, assim consideraram-se apenas as cargas acima de 0,45, já que esse é o índice considerado significativo e aplicável quando o tamanho da amostra é de 150 a 199 (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). Nesse sentido, as variáveis Cadap1, Cinv1, Cinv5, Cinv8 e Cmob5 foram

eliminadas. Ao considerar que o número mínimo de variáveis para compor um fator sem comprometer a confiabilidade do instrumento é de, no mínimo, três variáveis (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009), também optou-se pela exclusão de Cadap6 e Cadap7 que formariam o sexto fator.

Após a exclusão das variáveis descritas anteriormente, foi realizada nova análise fatorial. O Teste de Esfericidade de Bartlett se mostrou significativo ( $p = 0,000$ ), ou seja, a matriz de correlação possui correlações significativas em pelo menos algumas das variáveis. O KMO, por sua vez, apresentou um índice de 0,908, conferindo a viabilidade da análise fatorial exploratória.

Na avaliação das comunalidades, pode-se perceber que todas as variáveis apresentaram valores superiores a 0,5. Dessa maneira, nenhuma variável foi excluída da AFE. Em relação ao número de fatores, obteve-se cinco fatores explicando 70,57% do modelo por meio do Critério da Raiz Latente.

Ao realizar a Rotação VARIMAX, foram consideradas apenas as cargas fatoriais acima de 0,50. Sendo assim, a variável Cmob6 foi excluída por apresentar baixa carga fatorial referente ao fator. As variáveis Cabsor7, Cinv6 e Cmob1 foram descartadas após análise de seus conteúdos, já que foi verificada a ausência de aspecto teórico que pudesse unir essas variáveis e formar um constructo. Os dados são apresentados na Tabela 11.

**Tabela 11 – Análise Fatorial Exploratória (cinco fatores)**

Variáveis	Comunalidades	F1	F2	F3	F4	F5
CADAP2	,675		,737			
CADAP3	,750		,771			
CADAP4	,795		,831			
CADAP5	,513		,644			
CABSOR1	,538	,652				
CABSOR2	,689	,749				
CABSOR3	,771	,782				
CABSOR4	,741	,724				
CABSOR5	,706	,717				
CABSOR6	,685	,602				
<b>CABSOR7</b>	,747				,734	
CABSOR8	,755	,599				
CABSOR9	,713	,586				
CINV2	,714					,624
CINV3	,774					,614
CINV4	,682					,626
<b>CINV6</b>	,706				,743	
CINV7	,756					,765
<b>CMOB1</b>	,537				,560	
CMOB2	,769			,838		
CMOB3	,690			,779		
CMOB4	,867			,904		
<b>CMOB6</b>	,661					
Autovalor		10,568	2,044	1,393	1,138	1,089
% variância explicada (total = 70,57%)		45,95%	8,88%	6,05%	4,94%	4,73%
KMO = 0,908						
Teste de Bartlett (p = 0,000)						

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do SPSS (2019)

Após a exclusão das variáveis apresentadas no Quadro 5, realizou-se análise fatorial com as 19 variáveis selecionadas. O Teste de Esfericidade de Bartlett apresentou significância  $p = 0,000$  e KMO o índice de 0,902, indicando que o método de análise fatorial é adequado para tratamento dos dados.

### **Quadro 5 – Relação dos itens excluídos após o processo de validação**

<p>Cadap1 – Em nossa organização encorajamos as pessoas (funcionários e ou voluntários) a buscarem práticas inovadoras.</p> <p>Cadap6 – Em nossa organização é possível atender a mudanças por parte dos beneficiários em nossos produtos/serviços prestados.</p> <p>Cadap7 – Em nossa organização é possível adaptar produtos/serviços prestados para atender a necessidades específicas de nossos beneficiários.</p> <p>Cabsor7 – Em nossa organização temos rotinas para identificar, avaliar e incorporar novos conhecimentos e informações.</p> <p>Cinv1 – Em nossa organização introduzimos melhorias e inovações visando nossa atuação social.</p> <p>Cinv5 – Em nossa organização introduzimos novos projetos, produtos e ou serviços sociais.</p> <p>Cinv6 – Em nossa organização temos processos estruturados para aprovar novas ideias para implementação.</p> <p>Cinv8 – Em nossa organização possuímos uma boa variedade de produtos/serviços para atender às necessidades dos nossos beneficiários.</p> <p>Cmob1 – Em nossa organização compartilhamos informação, bens, dicas, experiências e conhecimento com outras organizações e parceiros.</p> <p>Cmob5 – Em nossa organização manter boas relações com nossos patrocinadores, parceiros e beneficiários nos proporciona a adaptação às mudanças no nosso campo de atuação.</p> <p>Cmob6 – Em nossa organização continuamente buscamos trabalhar com novos parceiros que possam nos conceder novas possibilidades de atuação social.</p>
--

Fonte: Elaborada pela autora (2019)

Na avaliação das comunalidades, a variável Cadap5 apresentou valor 0,499, porém, optou-se pela não exclusão dessa variável da AFE já que está muito próximo do valor mínimo de 0,5 e devido sua coerência conceitual com a dimensão “capacidades adaptativas” e sua relevância para o estudo. Em relação ao número de fatores, obteve-se quatro fatores explicando 70,35% do modelo por meio do Critério da Raiz Latente.

Por fim, chega-se a uma solução fatorial com quatro fatores. A confiabilidade do instrumento foi verificada pelo coeficiente alfa de Cronbach, o qual resultou em um valor

de 0,935, o que indica uma alta consistência interna da escala, já que esta medida varia de 0 a 1, sendo os valores de 0,6 a 0,7 considerados o mínimo de aceitabilidade (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). Também foi analisada a confiabilidade de cada fator pelo alfa de Cronbach a qual se situaram entre 0,85 e 0,92, o que revela uma boa consistência interna do instrumento conforme Hair Junior *et al.* (2009).

**Tabela 12 – Análise Fatorial Exploratória (quatro fatores)**

Variáveis	Comunalidades	F1	F2	F3	F4
CADAP2	,704		,758		
CADAP3	,773		,801		
CADAP4	,811		,844		
CADAP5	,499		,635		
CABSOR1	,532	,666			
CABSOR2	,701	,778			
CABSOR3	,746	,762			
CABSOR4	,687	,682			
CABSOR5	,707	,732			
CABSOR6	,663	,600			
CABSOR8	,703	,708			
CABSOR9	,693	,691			
CINV2	,664			,671	
CINV3	,766			,680	
CINV4	,707			,702	
CINV7	,684			,786	
CMOB2	,759				,836
CMOB3	,694				,786
CMOB4	,874				,908
Autovalor		8,991	1,944	1,365	1,068
% variância explicada (total = 70,35%)		47,32	10,22	7,18	5,62
Alfa de Cronbach		,920	,858	,857	,852
KMO = 0,902					
Teste de Bartlet (p = 0,000)					

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do SPSS (2019)

Com o objetivo de verificar a unidimensionalidade da dimensão Desempenho, foi realizada Rotação Varimax. Na primeira análise, o item D7 - “Nossa organização apresenta conformidade com normas/leis gerais e específicas da nossa área de atuação social” não apresentou alta carga fatorial em nenhum dos fatores. Sendo assim, o item foi excluído e efetuada nova análise. Conforme Tabela 13, o Desempenho foi dividido em

dois fatores que explicam 68,16% da variância denominados: Mecanismos de Controle e Crescimento.

**Tabela 13 – Análise Fatorial Exploratória (desempenho)**

Variáveis	F1	F2
D1		,803
D2	,765	
D3	,895	
D4	,848	
D5		,839
D6		,729
Autovalor	2,617	1,472
% variância explicada (total = 68,16%)	43,62	24,54

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do SPSS (2019)

De forma adicional foi realizado o teste *commom method bias* (viés de método comum) por meio de uma variação do teste de Hartman (PODSAKOFF *et al.*, 2003). Questionários auto administrados, como o que foi utilizado nesta pesquisa, podem apresentar um viés comum, o que ocasiona um efeito inflacionada na relação entre as variáveis. Conforme se apresenta no Apêndice B, a solução fatorial não rotada não revelou que um único fator representa mais de 50% da variância total. Desta forma, o resultado sugere que o viés do método comum não seja um problema para este estudo.

#### 4.2.2 Análises das Médias das Variáveis

Após a AFE, realizou-se a média das respostas dos participantes da pesquisa quanto às variáveis Capacidade Adaptativa, Capacidade Absortiva, Capacidade Inovativa, Capacidade Mobilizadora, Mecanismos de Controle e Crescimento.

Cada uma dessas variáveis é composta de uma série de perguntas relacionadas à temática de cada bloco, mensuradas por meio de uma escala tipo *Likert* de sete pontos. Dessa forma, tornou-se pertinente o cálculo das médias das respostas de cada uma das questões. As Tabelas 14, 15, 16 e 17 apresentam os resultados dessas análises relacionadas às Capacidades Dinâmicas e as Tabelas 18 e 19 referentes ao Desempenho.

Conforme resultados apresentados na Tabela 14, pode-se perceber que a maior média de respostas dos participantes do estudo estava relacionada ao construto Capacidade Inovativa referente à criatividade para exercer as atividades da organização. Já a variável que apresentou a menor média estava relacionada à Capacidade Absortiva

pertinente ao forte foco da organização na habilidade de funcionários e voluntários para planos de longo prazo (Tabela 15).

**Tabela 14 - Médias das respostas obtidas no bloco de Capacidade Inovativa**

Questão	N	Média	Desvio Padrão
CAPACIDADE INOVATIVA		6,16	0,89
(CINV2) Em nossa organização somos criativos em nossas atividades.	169	6,30	0,90
(CINV3) Em nossa organização procuramos novas maneiras de realizar as atividades.	169	6,26	0,91
(CINV4) Em nossa organização apoiamos as pessoas que tentam novas formas de realizar as atividades.	169	6,18	1,03
(CINV7) Em nossa organização a habilidade dos funcionários em inovar é valorizada pelos gestores.	169	5,89	1,43

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do SPSS (2019)

É importante destacar que a média total da Capacidade Inovativa é de 6,16, sendo também a maior média entre os outros construtos (Capacidade Adaptativa, Capacidade Mobilizadora e Capacidade Absortiva). Dessa maneira, os resultados de um modo geral sugerem que as organizações sem fins lucrativos participantes possuem uma maior Capacidade Inovativa ao comparar com as Capacidades Adaptativa, Mobilizadora e Absortiva. Contudo, ressalta-se que a variável CINV7, referente a valorização da habilidade em inovar dos funcionários pelos seus gestores, ficou abaixo da média do construto. Essa variável, portanto, de certo modo não possui influência significativa em relação à Capacidade Inovativa.

Porém, as variáveis CINV2 e CINV3, que ressaltam a criatividade e o modo diferente da organização na realização de suas atividades, e CINV4, sobre apoio da organização a pessoas que desempenham as atividades de maneiras diferentes, apresentaram valores acima da média do construto. Esse fato demonstra que essas variáveis possuem uma relação positiva significativa na Capacidade Inovativa das organizações.

As médias de respostas das variáveis do construto Capacidade Absortiva estão dispostas na Tabela 15. CABS2 foi a variável que apresentou maior média, assim subentende-se que as organizações sem fins lucrativos possuem facilidade em identificar e adquirir conhecimentos. No entanto, a variável CABS1 obteve a menor média do construto e, como ressaltado anteriormente, de todas as variáveis do estudo, ou seja, as

habilidades dos funcionários e voluntários, geralmente, não são um ponto forte a ser considerado no planejamento a longo prazo das organizações sem fins lucrativos.

**Tabela 15 - Médias das respostas obtidas no bloco de Capacidade Absortiva**

Questão	N	Média	Desvio Padrão
CAPACIDADE ABSORTIVA		5,83	1,07
(CABS1) Em nossa organização há um forte foco na habilidade de funcionários e voluntários para os planos de longo prazo.	169	5,22	1,52
(CABS2) Em nossa organização somos capazes de identificar e adquirir conhecimentos interno e externo.	169	6,17	1,01
(CABS3) Em nossa organização temos as habilidades necessárias para colocar em prática os novos conhecimentos adquiridos.	169	5,96	1,02
(CABS4) Em nossa organização temos competências para usar os novos conhecimentos adquiridos.	169	6,06	0,99
(CABS5) Em nossa organização temos habilidades para identificar, valorizar e incorporar conhecimentos externos de organizações parceiras.	169	6,01	1,04
(CABS6) Em nossa organização temos habilidades para assimilar novas tecnologias e inovações que sejam úteis em nossos projetos e ações sociais.	169	5,91	1,18
(CABS8) Em nossa organização conseguimos aplicar com sucesso conhecimentos e informações, tanto externos como internos, em novos projetos e ou atuações sociais.	169	5,67	1,28
(CABS9) Em nossa organização efetivamente utilizamos conhecimento em novos produtos e ou serviços sociais.	169	5,62	1,30

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do SPSS (2019)

Cabe destacar que a média de todo o construto Capacidade Absortiva foi de 5,83, a segunda maior capacidade das organizações sem fins lucrativos. Assim, o resultados demonstram que as organizações participantes são capazes de identificar, adquirir e colocar em prática conhecimentos, sejam eles interno, externo e externo de organizações parceiras, além de integrar novas tecnologias e inovações úteis nas suas atividades, projetos e ações sociais, já que as variáveis CABS2, CABS3, CABS4, CABS5 e CABS6 apresentaram valores acima da média do construto.

As variáveis CABS1, sobre as habilidades dos funcionários e voluntários serem um ponto importante a ser considerado no planejamento a longo prazo das organizações sem fins lucrativos, e CABS8 e CABS9, relacionados à execução dos conhecimentos adquiridos, obtiveram médias abaixo da média total do construto. Então, pode-se inferir que as organizações sem fins lucrativos possuem uma relação negativa com esses aspectos, ou seja, as habilidades dos funcionários e voluntários geralmente não são levados em consideração pela organização ao realizar seu planejamento a longo prazo e que elas possuem certa dificuldade ao colocar em prática os conhecimentos obtidos.

Conforme os resultados da Tabela 16, que apresenta as médias das respostas do construto Capacidade Adaptativa, pode-se perceber que a variável com a maior média é a CADAP4. Esse resultado sugere que as organizações sem fins lucrativos lidam facilmente com as transformações que ocorrem nas suas áreas de atuação social. Porém, esse processo não acontece de uma forma tão rápida. Isso foi possível inferir, pois a variável CADAP3 obteve a menor média. A média total do construto foi de 5,72. Dessa maneira, pode-se mencionar que as organizações sem fins lucrativos participantes desse estudo possuem Capacidade Adaptativa.

**Tabela 16 - Médias das respostas obtidas no bloco de Capacidade Adaptativa**

Questão	N	Média	Desvio Padrão
CAPACIDADE ADAPTATIVA		5,72	1,07
(CADAP2) Em nossa organização somos flexíveis o suficiente para responder rapidamente as mudanças em nossa área de atuação social.	169	5,70	1,29
(CADAP3) Em nossa organização desenvolvemos respostas rápidas às mudanças na nossa área de atuação.	169	5,56	1,34
(CADAP4) Em nossa organização somos capazes de reagir de acordo com as mudanças em nossa área de atuação social.	169	5,87	1,16
(CADAP5) Em nossa organização somos capazes de adaptar competências existentes para outras áreas de atuação social.	169	5,76	1,35

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do SPSS (2019)

A Tabela 17 apresenta os resultados das habilidades das organizações sem fins lucrativos em estimular suas redes de contatos na busca de um propósito para que possam continuar exercendo sua missão e objetivos. O construto Capacidade Mobilizadora apresentou média de 5,70. A única variável que apresentou valor acima da média do construto foi CMOB4. Já as variáveis CMOB2 e CMOB3 apresentaram médias abaixo do resultado de todo o construto. Os resultados sugerem que as organizações do Terceiro Setor utilizam mais da sua rede de contatos para conseguir outros recursos, como alimentos, materiais de escritório, materiais de higiene ou outro material pontual, necessários para exercer suas atividades, do que para obter recursos financeiros e/ou encontrar pessoas que queiram realizar atividade voluntária.

**Tabela 17 - Médias das respostas obtidas no bloco de Capacidade Mobilizadora**

Questão	N	Média	Desvio Padrão
CAPACIDADE MOBILIZADORA		5,70	1,46
(CMOB2) Em nossa organização utilizamos da rede de contatos (amigos, parentes e pessoas conhecidas) para conseguir recursos financeiros.	169	5,62	1,82
(CMOB3) Em nossa organização utilizamos da rede de contatos (amigos, parentes e pessoas conhecidas) para conseguir voluntários.	169	5,61	1,73
(CMOB4) Em nossa organização utilizamos da rede de contatos (amigos, parentes e pessoas conhecidas) para conseguir outros recursos necessários para o atendimento das nossas ações sociais.	169	5,87	1,47

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do SPSS (2019)

A variável Mecanismos de Controle obteve média 5,76. O item D2 foi o único que apresentou média abaixo da média da variável, podendo inferir que o planejamento estratégico nem sempre é realizado pelas organizações sem fins lucrativos participantes. Já a avaliação dos serviços prestados e procurar melhorar a qualidade desses serviços, são pontos que as organizações costumam praticar para acompanhar seu desempenho, visto que D3 e D4 apresentaram valores acima da média da variável conforme Tabela 18.

**Tabela 18 - Médias das respostas obtidas no bloco de Mecanismos de Controle**

Questão	N	Média	Desvio Padrão
MECANISMOS DE CONTROLE		5,76	1,19
(D2) Nossa organização desenvolve planejamento estratégico.	169	5,05	1,93
(D3) Nossa organização procura avaliar os serviços prestados aos beneficiários.	169	5,85	1,39
(D4) Nossa organização procura a melhoria na qualidade do serviço prestado.	169	6,39	0,87

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do SPSS (2019)

Por fim, a variável Crescimento, relacionada ao desempenho, apresentou média de 4,91. Com isso, ao comparar com Mecanismos de Controle, pode-se sugerir que as organizações do Terceiro Setor do estudo procuram monitorar o desempenho da organização prezando pela melhor maneira de realizar seus serviços mesmo que haja a diminuição de seus recursos e aumento do público-alvo.

**Tabela 19 - Médias das respostas obtidas no bloco de Crescimento**

Questão	N	Média	Desvio Padrão
CRESCIMENTO		4,91	1,77
(D1) Em 2017, houve aumento da receita da nossa organização ao comparar com o ano anterior.	169	4,68	2,40
(D5) Em 2017, houve aumento de projetos aprovados em relação ao ano anterior.	169	4,73	2,30
(D6) Em 2017, nossa organização apresentou aumento no número de beneficiários diretos.	169	5,32	1,91

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do SPSS (2019)

### 4.2.3 Análise Fatorial Confirmatória

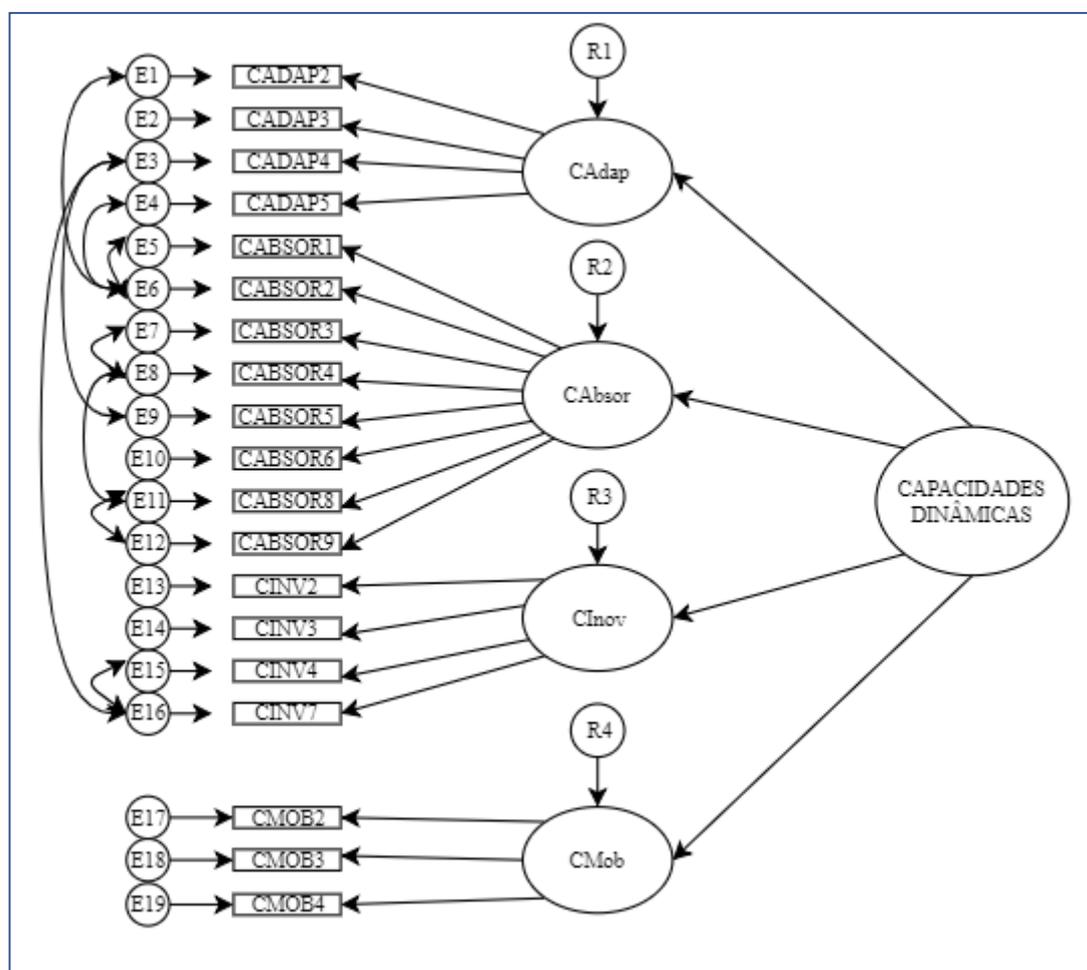
Após definir os itens que compõem cada dimensão das capacidades dinâmicas e realizar sua análise descritiva, a AFC foi feita com objetivo de obter a confiabilidade da escala, validação discriminante, validação convergente e validade nomológica do construto proposto.

As Capacidades dinâmicas são consideradas um construto latente, uma vez que é a variável teórica que não pode ser diretamente mensurada, mas pode ser representada por outros indicadores, os quais são constituídos pelos itens das escalas ou pela observação do pesquisador. Esse conjunto formado por indicadores e itens permitirá a obtenção de uma medida razoavelmente precisa do que se pretende medir (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). Além disso, as Capacidades Dinâmicas são classificadas como um construto de segunda ordem, uma vez que exige a reunião de quatro dimensões latentes para explicá-la (capacidade absorptiva, capacidade adaptativa, capacidade inovativa e capacidade mobilizadora). Sendo assim, essas quatro dimensões representam os construtos de primeira ordem que, por sua vez, agem como múltiplos indicadores que são causados pela variável latente de segunda ordem (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009).

O modelo do construto de segunda ordem é apresentado na Figura 9 obtido por meio do software AMOS. A figura mostra o construto principal ligado aos subconstrutos utilizando uma seta de lado para mostrar o efeito causal. Assim, cada variável de primeira ordem deve ter um residual, o qual representa o erro na predição das variáveis independentes ou exógenas (capacidade absorptiva, capacidade adaptativa, capacidade inovativa e capacidade mobilizadora) a partir da variável dependente ou endógena (capacidades dinâmicas), pois tem uma seta direcionada para a construção principal (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). Por fim, os subconstrutos possuem seus respectivos itens e

uma variável erro para cada item. O erro do item representa o erro de medida que reflete na adequação dele em medir o subconstruto correspondente (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). Observaram-se nove covariâncias significativas entre erros, não previstas no modelo inicial, mas que trouxeram melhoria sensível aos índices de ajustes do modelo. Essas covariâncias são entre os itens Cadap2 e Cabsor2, Cadap4 e Cabsor5, Cadap4 e Cinv7, Cabsor 8 e Cabor9, Cadap5 e Cabsor2, Cabsor1 e Cabsor2, Cabsor3 e Cabsor4, Cabsor4 e Cabsor8, Cinv4 e Cinv7.

**Figura 9 – Modelo de mensuração das Capacidades Dinâmicas (segunda ordem)**



Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo *software* AMOS (2019)

Primeiramente, com o objetivo de testar a confiabilidade da escala, observam-se os valores da consistência interna, medidas pelo Alfa de Cronbach. Ao apresentar valores mínimos de 0,7, confirma-se a consistência interna da escala ou indica-se a convergência adequada (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). A Tabela 20 lista os coeficientes Alfa de

Cronbach, calculados utilizando o SPSS, maiores que 0,8, o que significa uma boa confiabilidade (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009).

Após a análise da confiabilidade, foi rodado o modelo no *software* AMOS para proceder com a análise fatorial confirmatória com o objetivo de verificar a validade convergente e divergente da escala.

Para a validade convergente, foi calculada a variância média extraída (*Average variance extracted* - AVE), carga fatorial (*factor loading*) e a confiabilidade composta (*Composite Reliability* - CR). Se o valor da AVE for maior do que 0,5 significa que há uma boa validade da escala, já que o fator está explicando mais de 50% da variação no item e o restante se refere à variância do erro (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). O *factor loading* deve apresentar valor de, no mínimo, 0,50 para o item ser considerado significativo em relação ao respectivo construto ou o valor mínimo de 0,45 conforme tamanho da amostra deste estudo (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). O valor da CR maior do que 0,7 indica uma boa consistência interna, ou seja, todos os itens consistentemente formam o mesmo construto latente (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). Conforme Tabela 20, pode-se notar que a menor AVE encontrada foi 0,598, *factor loading* maiores que 0,5 e estatisticamente significantes ( $p < 0,001$ ), e CR superiores a 0,9, portanto, pode-se considerar que o modelo converge a um resultado satisfatório, ou seja, a escala apresenta uma boa validade convergente.

**Tabela 20 - Análise de confiabilidade e validade convergente**

Índice de Medição		<i>Factor Loading</i>	AVE	CR	Alfa de Cronbach
Variáveis	Itens				
Capacidade Adaptativa	V5	0,581***	0,624	0,917	0,858
	V4	0,830***			
	V3	0,895***			
	V2	0,819***			
Capacidade Absortiva	V16	0,782***	0,654	0,948	0,920
	V15	0,800***			
	V13	0,802***			
	V12	0,793***			
	V11	0,765***			
	V10	0,789***			
	V9	0,732***			
	V8	0,561***			
Capacidade Inovativa	V23	0,586***	0,598	0,908	0,857
	V20	0,754***			
	V19	0,914***			
	V18	0,803***			
Capacidade Mobilizadora	V28	0,987***	0,693	0,920	0,852
	V27	0,706***			
	V26	0,780***			
Confiabilidade total da escala					0,935

\*\*\* Indicam que os itens são significativos

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do SPSS e AMOS (2019)

Para validade discriminante, foi analisada se a raiz quadrada da AVE é maior que o coeficiente de correlação entre os construtos (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). Na Tabela 21 é confirmado com êxito esse teste, já que os elementos na diagonal apresentam a raiz quadrada da AVE com valores maiores do que as correlações entre os construtos. Diante disso, os construtos apresentam uma boa evidência de validade discriminante.

**Tabela 21 – Validade discriminante**

Variável	Cap. Adaptativa	Cap. Absortiva	Cap. Inovativa	Cap. Mobilizadora
Cap. Adaptativa	<b>0,790</b>			
Cap. Absortiva	0,708	<b>0,809</b>		
Cap. Inovativa	0,645	0,795	<b>0,773</b>	
Cap. Mobilizadora	0,332	0,409	0,373	<b>0,832</b>
AVE	0,625	0,655	0,598	0,694

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do AMOS (2019)

Para confirmar a evidência da validade de construto da escala, foram calculados os índices de ajuste os quais refletem a sua adequação e qualidade com os dados obtidos (AWANG, 2015; HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). Esses índices formam três categorias:

ajuste absoluto, ajuste incremental e ajuste de parcimônia. Os índices de ajuste absoluto demonstram a avaliação mais simples de quanto a teoria se ajusta aos dados obtidos na pesquisa. Os índices de ajuste incremental comparam o modelo ao modelo de referência que geralmente é chamado de modelo nulo, o qual admite que todas as variáveis são não-correlacionadas, portanto, essa comparação possui o objetivo de demonstrar que a redução dos dados não faria com que o modelo fosse melhorado. Os índices de ajuste de parcimônia demonstra qual modelo é melhor levando em consideração à sua complexidade ao ser comparado com um conjunto de modelos diferentes (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009).

Awang (2015) recomenda o uso de pelo menos um indicador para cada categoria de ajuste de modelo. O enquadramento do índice em uma das categorias depende da literatura que está sendo utilizada. Sendo assim, para a categoria de ajuste absoluto foram considerados os indicadores GFI e RMSEA, para ajuste incremental AGFI, NFI, CFI e TLI e para ajuste de parcimônia CMIN/DF (AWANG, 2015).

O GFI (índice de qualidade de ajuste) com valores mínimos de 0,9 são avaliados como indicativos de boa adequação ao modelo e é considerado o índice com menos sensibilidade ao tamanho da amostra. O RMSEA (raiz da média dos quadrados dos erros de aproximação) indica se o modelo se ajusta não somente para a amostra estimada, mas também em relação à população. Os valores abaixo de 0,08 indicam um ajuste razoável do modelo (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009).

O AGFI (GFI ajustado para os graus de liberdade) ajusta o valor de GFI para o número de graus de liberdade que, segundo Hair Junior *et al.* (2009, p. 152), os graus de liberdade são um “valor calculado a partir do número total de observações menos o número de parâmetros estimados. Essas estimativas de parâmetros são restrições sobre os dados porque, uma vez calculadas, elas definem a população da qual se supõe que os dados tenham sido obtidos”. Os valores maiores que 0,8 são desejados. O NFI (índice de ajuste normalizado) inclui a complexidade do modelo ao comparar o qui-quadrado do modelo com o qui-quadrado do modelo nulo por meio das diferenças dos qui-quadrados, dividido pelo qui-quadrado do modelo nulo. Diante disso, valores maiores que 0,9 são considerados bons. CFI (índice de ajuste comparativo) é o índice melhorado do NFI, uma vez que inclui a insensibilidade relativa, mesmo que não completa, em relação à complexidade do modelo. Os valores mínimos de 0,9 indicam bom ajuste do modelo. O TLI (índice de Tucker Lewis) precede o CFI e, na prática, apresentam valores muito

parecidos. O TLI compara matematicamente um modelo teórico de mensuração específico com um modelo nulo utilizado como referência. Valores próximo a 1 indicam um bom ajuste de modelo (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009).

O CMIN/DF (qui-quadrado dividido pelos graus de liberdade) é obtido pela proporção qui-quadrado por graus de liberdade, o qual demonstra um valor de que o modelo é menos sensível em relação ao tamanho da amostra. Por isso, um índice menor que 3 é desejável para ter um bom ajuste do modelo (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009).

Sharma *et al.* (2005) realizaram um estudo com o objetivo de investigar o efeito do tamanho da amostra, número de indicadores, cargas fatoriais e correlações nas frequências de aceitação ou rejeição de modelos nos valores pré-especificados dos índices de ajustes. Entre outros resultados, os autores concluíram que o GFI é substancialmente afetado pelo tamanho da amostra, ou seja, seu valor médio diminui à medida que o tamanho da amostra diminui. Além disso, verificaram que o percentual de vezes que o modelo verdadeiro é rejeitado (erro Tipo I) aumenta substancialmente à medida que o tamanho da amostra aumenta, mas diminui quando o número de indicadores aumenta. Por isso, não recomendam a utilização desse índice.

A Tabela 22 apresenta os valores dos índices de ajuste. Os resultados indicam boa adequação ao modelo e a validade do construto. Apesar do índice GFI apresentar valor abaixo do parâmetro adequado, optou-se pela continuação do estudo diante a pesquisa realizada por Sharma *et al.* (2005) e por apresentar um número bem próximo do mínimo exigido.

**Tabela 22 – Indicadores de ajuste**

Índice de Medição	CMIN/DF	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
Critério de Avaliação	<3	>0,9	>0,8	>0,9	>0,9	>0,9	<0,08
Valor do teste	1,503	0,885	0,843	0,911	0,968	0,968	0,055

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do AMOS (2019)

Após os índices de ajustes terem sido avaliados e alcançados, é necessário examinar a avaliação de normalidade dos dados (AWANG, 2015). Awang (2015) sugere que o método mais popular ultimamente utilizado para testar a normalidade dos dados é por meio da análise Estimativa de Máxima Verossimilhança (*Maximum Likelihood Estimator – MLE*), sem excluir nenhum item e sem remover qualquer observação, e

reconfirmar esse resultado mediante *Bootstrapping*. A Tabela 23 apresenta a avaliação de normalidade para todos os itens envolvidos no modelo de medição.

**Tabela 23 - Avaliação da normalidade dos dados para os itens que compõem as Capacidades Dinâmicas**

Variável	<i>Skew</i>	RC	Curtose	RC
V26	-1,220	-6,475	0,361	0,959
V27	-1,177	-6,247	0,398	1,055
V28	-1,375	-7,296	1,332	3,534
V18	-1,053	-5,587	0,274	0,726
V19	-1,005	-5,332	0,184	0,488
V20	-1,379	-7,319	2,106	5,589
V23	-1,495	-7,934	2,016	5,349
V8	-0,552	-2,931	-0,476	-1,264
V9	-0,917	-4,864	-0,413	-1,097
V10	-0,525	-2,787	-0,931	-2,470
V11	-0,669	-3,548	-0,724	-1,922
V12	-0,961	-5,102	0,598	1,587
V13	-1,146	-6,084	1,375	3,649
V15	-1,035	-5,495	1,152	3,058
V16	-0,841	-4,465	0,409	1,085
V2	-0,961	-5,099	0,858	2,277
V3	-0,788	-4,184	0,234	0,620
V4	-0,862	-4,574	0,632	1,677
V5	-1,236	-6,558	1,327	3,520

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do AMOS (2019)

A avaliação da normalidade dos dados foi determinada por meio da medida de simetria para cada item com a finalidade de descrever o equilíbrio da distribuição desses dados (AWANG, 2015; HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). Uma distribuição assimétrica dos dados apresenta uma curva de frequências que a partir do seu ponto mais alto possui uma cauda mais alongada para a direita (distribuição positivamente assimétrica), que apresenta relativamente poucos valores grandes, ou uma cauda mais alongada à esquerda (distribuição negativamente assimétrica), a qual compreende relativamente poucos valores pequenos (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009).

O valor absoluto de simetria (*skew*) de 1,0 ou menor indica que os dados são normalmente distribuídos (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009; AWANG, 2015), ou seja, a partir do seu ponto mais alto, a curva de frequências dos dados apresenta duas causas simétricas referente a linha vertical que passa por seu ponto mais alto. Utilizando a MLE, a Região Crítica (RC) deve apresentar valores menores que 8 para apresentar um valor robusto que indique assimetria (AWANG, 2015).

Outro método para avaliação da normalidade é observar a estatística multivariada da curtose, a qual representa a altura (elevação ou achatamento) da distribuição dos dados

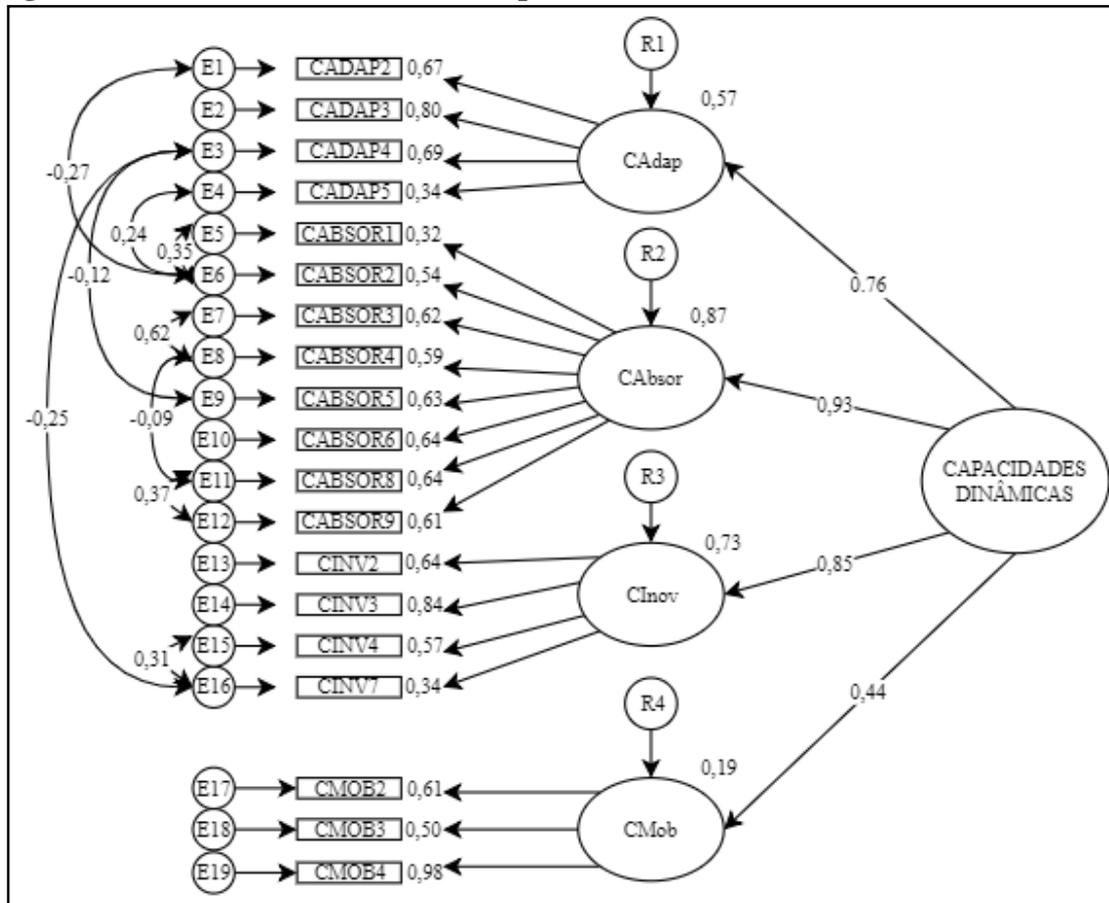
comparada com a normal (AWANG, 2015; HAIR JUNOR *et al.*, 2009). Quando o valor é positivo, sugere uma distribuição relativamente alta, e quando o valor é negativo, indica uma distribuição relativamente achatada dos dados (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). Conforme, Tabela 23, os dados demonstram que formam uma curva alta ou pontiaguda em geral. No entanto, o valor, cujo representa que os dados não possuem problemas com normalidade ao utilizar a MLE, da Região Crítica (RC) para a curtose é de, no máximo, 7. Os dados da Tabela 23 apresentam valores dentro dos padrões pré-estabelecidos tanto para a análise de assimetria quanto para a análise da curtose. Portanto, pode-se afirmar que os dados do estudo não apresentam problemas de normalidade.

Além disso, os resultados do *Bootstrap* pelo método *Bollen-Stine*, o qual testa a hipótese nula de que o modelo especificado é adequado aos dados (BYRNE, 2000). Os resultados do teste apresentaram uma probabilidade de  $p=0,387$ , superior a 0,05, confirmando a hipótese nula. Em suma, o modelo pode ser considerado adequado pelo método da reamostragem.

De acordo com o poder de explicação ( $R^2$ ) dos dados obtidos na amostra coletada, observa-se na Figura 10 a relevância do poder de explicação de cada indicador na respectiva dimensão. Os valores dos itens da Capacidade Adaptativa variaram entre 34% e 80%. Na Capacidade Absortiva o item Cabsor1 possui o menor poder de explicação (32%) e os itens Cabsor6 e Cabsor8 os maiores poderes de explicação da variável com 64% cada. O menor poder de explicação foi o item Cinv7 (34%) e Cinv3 o maior (84%) da Capacidade Inovativa. Por fim, na Capacidade Mobilizadora o poder de explicação dos três itens que formaram a variável foram de 50%, 61% e 98%.

Além disto, a Figura 10 também demonstra o peso da Carga Fatorial e o valor  $R^2$  (poder de explicação) de cada dimensão. A Capacidade Absortiva apresentou o maior peso nas Capacidades Dinâmicas e a Capacidade Mobilizadora, a menor. Conseqüentemente, a Capacidade Absortiva ( $R^2 = 87\%$ ), da forma como foi mensurada, mostra ser uma das dimensões mais relevantes para explicar as Capacidades Dinâmicas, seguida da variável Capacidade Inovativa ( $R^2 = 73\%$ ), Capacidade Adaptativa ( $R^2 = 57\%$ ) e Capacidade Mobilizadora ( $R^2 = 19\%$ ). Portanto, no geral, os resultados mostraram que as Capacidades Dinâmicas são bem mensuradas em suas quatro subconstruções. Em outras palavras, a teoria de que as Capacidades Dinâmicas em organizações do Terceiro Setor consiste em quatro subconstruções é bem suportada, confirmando-se a validação nomológica.

**Figura 10 – Modelo Estrutural das Capacidades Dinâmicas**



Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo *software* AMOS (2019)

A importância do construto principal em cada variável do modelo foi examinada por meio da análise dos caminhos (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). Os valores de p na Tabela 24 mostram que o efeito das Capacidades Dinâmicas (construto principal) em todos os subconstrutos é significativo, pois seus respectivos valores de p são inferiores a 0,001 (AWANG, 2015).

**Tabela 24 – Resultados para avaliação do modelo estrutural das Capacidades Dinâmicas**

	Estimativa	EP	RC	P	Resultado
Cap. Adaptativa ← CD	0,596	0,090	6,624	***	Significante
Cap. Absortiva ← CD	0,953	0,092	10,404	***	Significante
Cap. Inovativa ← CD	0,715	0,101	7,096	***	Significante
Cap. Mobilizadora ← CD	0,635	0,117	5,428	***	Significante

\*\*\* Indicam valores significativos a  $p < 0,001$

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do AMOS (2019)

Além das relações serem significantes, os resultados demonstram que quando as Capacidades Dinâmicas aumentam em 1 unidade, a Capacidade Adaptativa aumenta em 0,596 unidades (estimativa). Essa estimativa possui um erro padrão (EP) de 0,090. Ao dividir o valor de beta pelo seu erro padrão, obtém-se 6,624 como razão crítica (RC), ou seja, a estimativa do peso da regressão é de 6,624 erros padrão acima de zero. Porém, a probabilidade de obter uma razão crítica 6,624 em valor absoluto é menor que 0,001 (P). Em outras palavras, o peso da regressão das Capacidades Dinâmicas na Capacidade Adaptativa é significativamente diferente de zero no nível de 0,001 (teste bicaudal), ou seja, a hipótese testada de que as Capacidades Dinâmicas possuem um efeito significativo e direto na Capacidade Adaptativa é suportada.

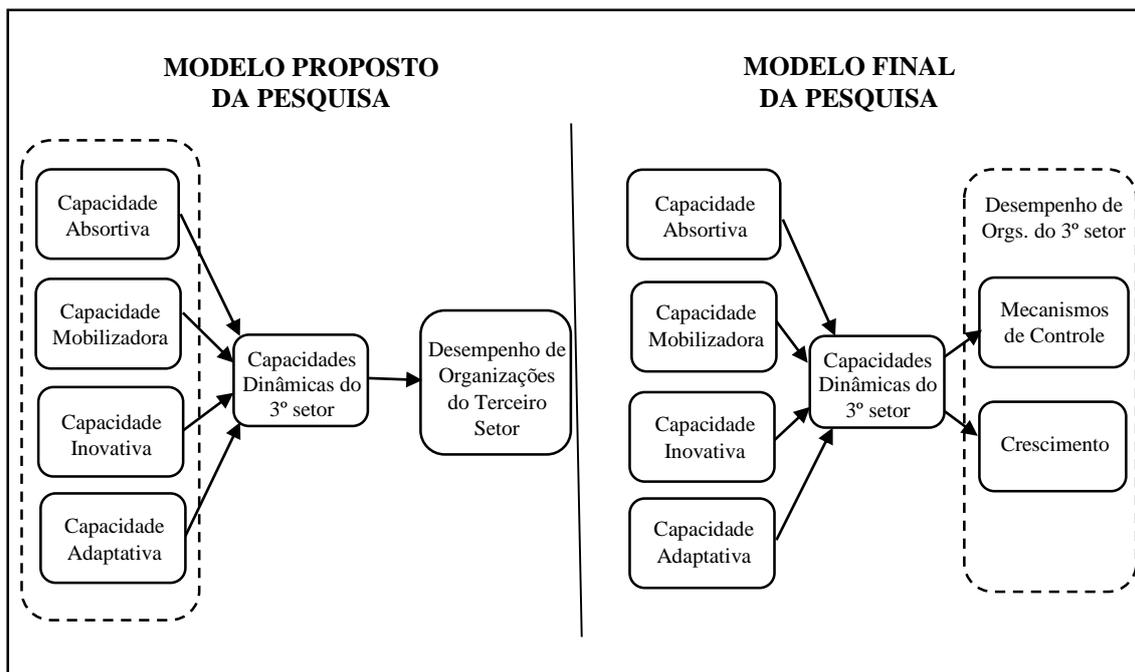
Referente à Capacidade Absortiva, quando as Capacidades Dinâmicas aumentam 1 unidade, a Capacidade Absortiva aumenta 0,953 unidades com erro padrão de 0,092. A probabilidade de obter uma razão crítica de 6,624 em valor absoluto é menor que 0,001. Sendo assim, as Capacidades Dinâmicas apresentam um efeito significativo e direto na Capacidade Absortiva.

Em relação à Capacidade Inovativa, ao aumentar 1 unidade nas Capacidades Dinâmicas, 0,715 unidades são aumentadas na Capacidade Inovativa com 0,101 de erro padrão. A probabilidade de obter uma razão crítica de 7,096 é menor que 0,001. Portanto, pode-se inferir que as Capacidades Dinâmicas possuem um efeito significativo e direto na Capacidade Inovativa.

Por fim, ao aumentar em 1 unidade nas Capacidades Dinâmicas, aumenta-se 0,635 unidades na Capacidade Mobilizadora. Essa relação apresenta erro padrão de 0,117 e razão crítica de 5,428. A probabilidade de obter uma razão crítica 5,428 em valor absoluto é menor que 0,001. Portanto, suporta-se a hipótese de que as Capacidades Dinâmicas possuem um efeito significativo e direto na Capacidade Mobilizadora. Dessa maneira, os resultados gerais demonstram uma escala válida para mensurar as Capacidades Dinâmicas no Terceiro Setor.

Com os resultados da AFE e AFC, o modelo final deste estudo foi definido conforme mostra Quadro 6.

**Quadro 6 – Modelo proposto da pesquisa x Modelo final da pesquisa**

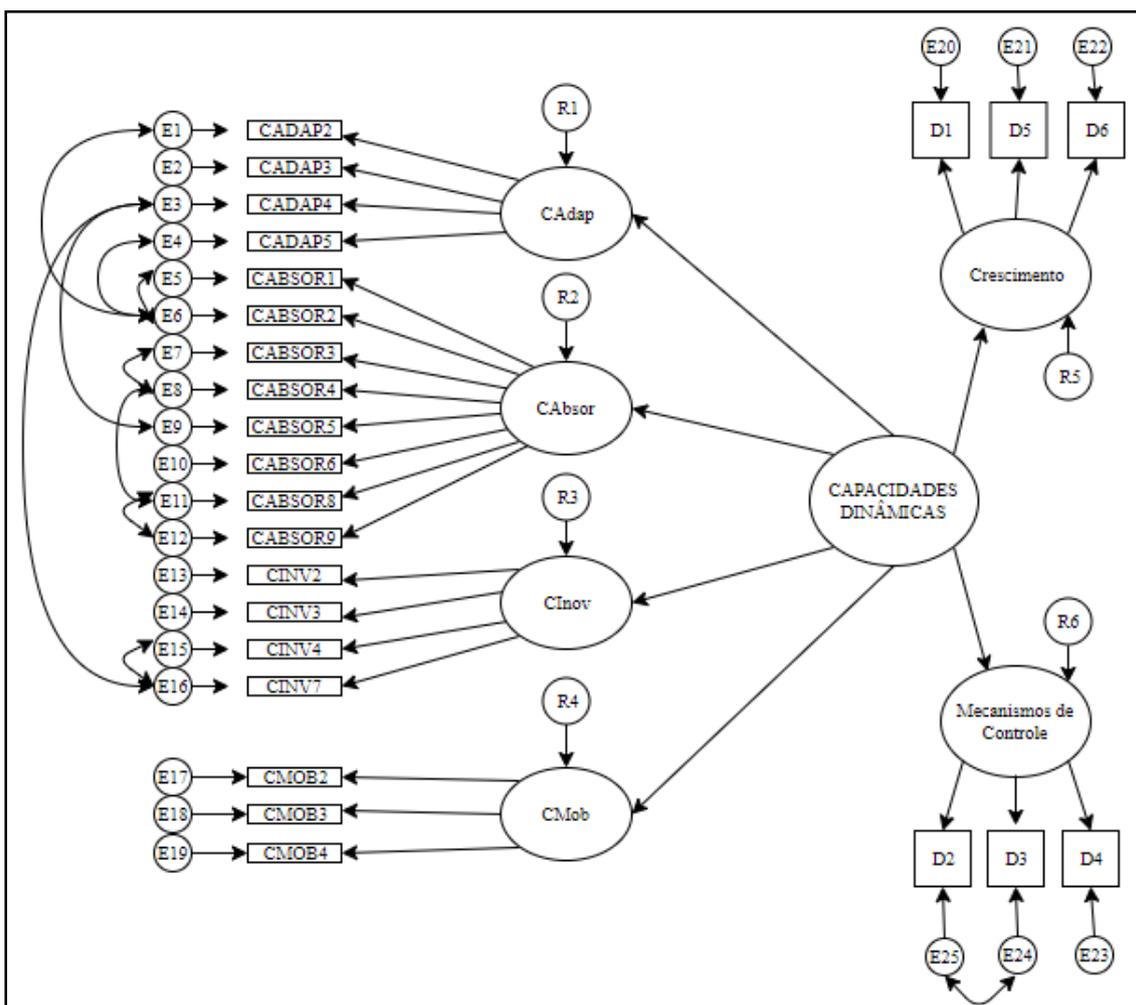


Fonte: Elaborado pela autora (2019)

#### 4.2.4 Modelo de Mensuração e Modelo Estrutural

Após a realização da AFC, a qual confirmou que os itens obtidos na AFE constituem um modelo de medida das Capacidades Dinâmicas, foi realizada a avaliação do modelo de mensuração e a Modelagem de Equações Estruturais com o objetivo de verificar a relação das Capacidades Dinâmicas nos Mecanismos de Controle e Crescimento das organizações que compõem o Terceiro Setor (terceiro objetivo específico deste estudo). A Figura 11 mostra o modelo a ser avaliado.

Figura 11 – Modelo de pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo *software* AMOS (2019)

Primeiro, buscou-se analisar a confiabilidade do modelo, validação discriminante, validação convergente e validade nomológica. A Tabela 25 apresenta os dados para analisar a confiabilidade do modelo e a validade convergente.

**Tabela 25 - Análise de confiabilidade e validade convergente do modelo de pesquisa**

Índice de Medição			<i>Factor Loading</i>	AVE	CR	Alfa de Cronbach
Variáveis	Subvariável	Itens				
Capacidades Dinâmicas	Cap. Adaptativa		0,597***	0,554	0,885	0,935
	Cap. Absortiva		0,995***			
	Cap. Inovativa		0,696***			
	Cap. Mobilizadora		0,621***			
Mecanismos de Controle		D4	0,899***	0,542	0,847	0,746
		D3	0,741***			
		D2	0,519***			
		D1	0,643***			
Crescimento		D5	0,827***	0,478	0,815	0,718
		D6	0,579***			

\*\*\* Indicam que subvariáveis/itens são significativos

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do SPSS e AMOS (2019)

Para confiabilidade do modelo de mensuração, analisou-se o Alfa de Cronbach. De acordo com Hair Junior *et al.* (2009), os valores de Alfa de Cronbach acima de 0,7 são considerados adequados. Observa-se na Tabela 25 que o valor do Alfa de Cronbach para Capacidades Dinâmicas, Macanismos de Controle e Crescimento estão acima do valor indicado. É válido salientar que as variáveis Mecanismos de Controle e Crescimento constituem o Desempenho das organizações sem fins lucrativos. Sendo assim, não são considerados um construto, já que seus indicadores são respondidos com base em percepções.

A validade convergente foi verificada por meio da a variância média extraída (*Average variance extracted* - AVE), carga fatorial (*factor loading*) e a confiabilidade composta (*Composite Reliability* - CR). Os valores da AVE e factor loading devem apresentar o mínimo de 0,5 e o CR maior do que 0,7 para indicar uma boa consistência interna (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). Conforme Tabela 25, pode-se notar que a menor AVE encontrada foi 0,478, *factor loading* maiores que 0,5 e estatisticamente significantes ( $p < 0,001$ ), e CR superiores a 0,8.

Das (2017), ao desenvolver e validar uma escala de mensuração, considerou o valor 0,460 da AVE de um construto um pouco abaixo do valor limite. Contudo, já que esse construto atendeu os critérios de validade convergente nos outros dois métodos, *factor loading* e CR, considerou que o construto com AVE no valor de 0,460 possui nível aceitável de validade convergente. Considerando Das (2017), mesmo com o valor da AVE do Crescimento apresentando valor de 0,478, mas suportando os critérios da *factor loading* e CR, optou-se por seguir o estudo e foi considerada a validade convergente satisfatória.

A validade discriminante foi analisada ao verificar se a raiz quadrada da AVE de cada construto é maior do que as correlações entre cada par de construtos (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). A Tabela 26 revela que quase todos os valores da raiz quadrada da AVE dos construtos (elementos na diagonal em negrito) são maiores do que sua correlação correspondente com os outros construtos. Das (2017) também apresentou valores que não satisfaziam por completo essa determinação de validade discriminante de acordo com Hair Junior *et al.* (2009) e considerou que indicava uma forte validade discriminante no seu estudo. Diante disso, considera-se satisfatória a validade discriminante do modelo deste estudo.

**Tabela 26 – Validade discriminante do modelo de pesquisa**

Variável	Mecanismos de Controle	Crescimento	CDs
Mecanismos de Controle	<b>0,736</b>		
Crescimento	0,286	<b>0,691</b>	
CDs	<b>0,808</b>	0,354	<b>0,744</b>
AVE	0,542	0,478	0,554

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do AMOS (2019)

Para confirmar a evidência da validade de construto da escala, foram calculados os índices de ajuste os quais refletem a sua adequação e qualidade com os dados obtidos (AWANG, 2015; HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). Para a categoria de ajuste absoluto os índices GFI e RMSEA foram analisados. Para a categoria ajuste incremental, foram utilizados AGFI, NFI, CFI e TLI. Para o ajuste de parcimônia, o índice CMIN/DF foi analisado (AWANG, 2015).

A Tabela 27 apresenta os valores dos índices de ajuste. O índice GFI apresentou valor um pouco abaixo do parâmetro adequado. Porém, optou-se pela continuação do estudo diante a pesquisa realizada por Sharma *et al.* (2005), exposta no item anterior desta dissertação. O índice NFI também apresentou valor abaixo, mas bem próximo, do índice predeterminado. Porém, o índice CFI (índice de ajuste comparativo) é considerado o índice melhorado do NFI, pois inclui a insensibilidade relativa, mesmo que não completa, em relação à complexidade do modelo (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009) e o CFI obteve valor satisfatório. Além disso, os outros índices que compõem a categoria ajuste incremental apresentaram bons valores. A partir disso, considerou-se, no geral, que os resultados indicam boa adequação ao modelo.

**Tabela 27 – Indicadores de ajuste do modelo de pesquisa**

Índice de Medição	CMIN/DF	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
Critério de Avaliação	<3	>0,9	>0,8	>0,9	>0,9	>0,9	<0,08
Valor do teste	1,445	0,848	0,810	0,871	0,957	0,956	0,051

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do AMOS (2019)

Após os índices de ajustes terem sido avaliados, examinou-se a normalidade dos dados por meio da análise Estimativa de Máxima Verossimilhança (*Maximum Likelihood Estimator* – MLE) na Região Crítica (RC) da simetria e RC da curtose. Além disso, os resultados foram reconfirmado mediante o *Bootstrap*. A Tabela 28 apresenta a avaliação de normalidade para todos os itens envolvidos no modelo de medição.

**Tabela 28 - Avaliação da normalidade dos dados no modelo de pesquisa**

Variável	<i>Skew</i>	RC	Curtose	RC
D2	-0,699	-3,711	-0,625	-1,659
D3	-1,221	-6,481	0,980	2,602
D4	-1,381	-7,332	1,294	3,434
D6	-0,977	-5,185	-0,158	-0,420
D5	-0,549	-2,916	-1,246	-3,305
D1	-0,503	-2,669	-1,382	-3,666
V26	-1,220	-6,475	0,361	0,959
V27	-1,177	-6,247	0,398	1,055
V28	-1,375	-7,296	1,332	3,534
V18	-1,053	-5,587	0,274	0,726
V19	-1,005	-5,332	0,184	0,488
V20	-1,379	-7,319	2,106	5,589
V23	-1,495	-7,934	2,016	5,349
V8	-0,552	-2,931	-0,476	-1,264
V9	-0,917	-4,864	-0,413	-1,097
V10	-0,525	-2,787	-0,931	-2,470
V11	-0,669	-3,548	-0,724	-1,922
V12	-0,961	-5,102	0,598	1,587
V13	-1,146	-6,084	1,375	3,649
V15	-1,035	-5,495	1,152	3,058
V16	-0,841	-4,465	0,409	1,085
V2	-0,961	-5,099	0,858	2,277
V3	-0,788	-4,184	0,234	0,620
V4	-0,862	-4,574	0,632	1,677
V5	-1,236	-6,558	1,327	3,520

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do AMOS (2019)

O valor absoluto de simetria (*skew*) de 1,0 ou menor indica que os dados são normalmente distribuídos (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009; AWANG, 2015). Utilizando a MLE, a Região Crítica (RC) deve apresentar valores menores que 8 para apresentar um valor robusto que indique assimetria (AWANG, 2015). Outro método para avaliação da

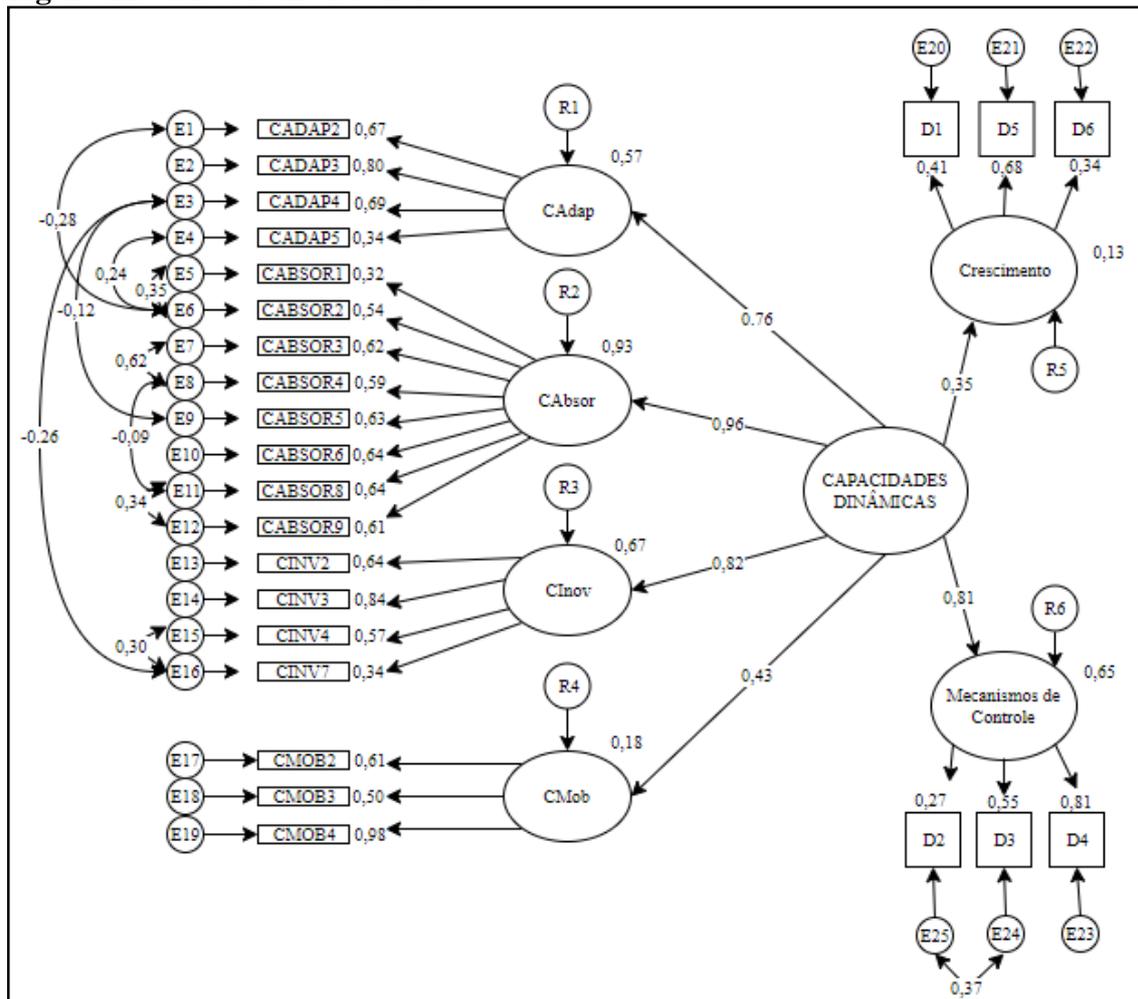
normalidade é observar a estatística multivariada da curtose. Quando o valor é positivo, sugere uma distribuição relativamente alta, e quando o valor é negativo, indica uma distribuição relativamente achatada dos dados (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). Conforme, Tabela 28, os dados demonstram que formam uma curva alta ou pontiaguda. No entanto, o valor, cujo representa que os dados não possuem problemas com normalidade ao utilizar a MLE, da Região Crítica (RC) para a curtose é de, no máximo, 7. Os dados da Tabela 28 apresentam valores dentro dos padrões pré-estabelecidos tanto para a análise de assimetria quanto para a análise da curtose. Portanto, pode-se afirmar que os dados do estudo não apresentam problemas de normalidade.

Além disso, os resultados do *Bootstrap* pelo método *Bollen-Stine*, o qual testa a hipótese nula de que o modelo especificado é adequado aos dados (BYRNE, 2000). Os resultados do teste apresentaram uma probabilidade de  $p = 0,355$ , superior a 0,05, confirmando a hipótese nula. Em suma, o modelo pode ser considerado adequado pelo método da reamostragem.

A relevância do poder de explicação ( $R^2$ ) de cada indicador na respectiva dimensão pode ser observada na Figura 12. Os valores dos itens das Capacidades Adaptativa, Absortiva, Mobilizadora e Inovativa foram analisados no item 4.2.3 desta dissertação. Em relação à dimensão Crescimento o item D6 possui o menor poder de explicação (34%), seguido do D1 (41%) e D5 (68%). O item D4 apresentou 81% do poder de explicação dos Mecanismos de Controle, o item D3 55% e o item D2 27%.

Além disso, a Figura 12 mostra o peso da Carga Fatorial e o valor  $R^2$  (poder de explicação) das Capacidades Dinâmicas no Crescimento e nos Mecanismos de Controle das organizações sem fins lucrativos. Sendo assim, as Capacidades Dinâmicas apresentaram maior peso nos Mecanismos de Controle (carga fatorial = 0,81) do que no Crescimento (carga fatorial = 0,35) das organizações. Conseqüentemente, as Capacidades Dinâmicas, da forma como foram mensuradas, explicam 13% do Crescimento obtido pelas organizações sem fins lucrativos e 65% dos Mecanismos de Controle utilizados por essas organizações.

Figura 12 – Modelo Estrutural



Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo *software* AMOS (2019)

A análise dos caminhos (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009) foi analisada para verificar o efeito das Capacidades Dinâmicas no Desempenho das organizações sem fins lucrativos. Os valores de p na Tabela 29 mostram que o efeito das Capacidades Dinâmicas no Crescimento e nos Mecanismos de Controle são significativos, pois seus respectivos valores de p são inferiores a 0,001 (AWANG, 2015).

Tabela 29 – Resultados para avaliação do modelo estrutural da pesquisa

	Estimativa	EP	RC	P	Resultado
Crescimento ← CD	0,546	0,152	3,592	***	Significante
Mecanismos de Controle ← CD	0,632	0,060	10,501	***	Significante

Fonte: Dados da pesquisa, fornecidos pelo relatório do AMOS (2019)

Além das relações serem significantes, os resultados mostram que quando as Capacidades Dinâmicas aumentam em 1 unidade, o Crescimento aumenta em 0,546

unidades (estimativa). Essa estimativa possui um erro padrão (EP) de 0,152. Ao dividir o valor de beta (estimativa) pelo seu erro padrão, obtém-se 3,592 como razão crítica (RC), ou seja, a estimativa do peso da regressão é de 3,592 erros padrão acima de zero. Porém, a probabilidade de obter uma razão crítica 3,592 em valor absoluto é menor que 0,001 (P). Em outras palavras, o peso da regressão das Capacidades Dinâmicas no Crescimento é significativamente diferente de zero no nível de 0,001 (teste bicaudal), ou seja, a hipótese testada de que as Capacidades Dinâmicas possuem um efeito significativo e direto no Crescimento é suportada.

Em relação aos Mecanismos de Controle, quando as Capacidades Dinâmicas aumentam 1 unidade, os Mecanismos de Controle aumentam em 0,632 unidades (estimativas) com erro padrão de 0,060. Podendo inferir que os Mecanismos de Controle utilizados pelas organizações sem fins lucrativos possuem um efeito maior nas Capacidades Dinâmicas do que o Crescimento dessas organizações. A probabilidade de obter uma razão crítica de 10,501 em valor absoluto é menor que 0,001. Sendo assim, pode-se inferir que as Capacidades Dinâmicas apresentam um efeito significativo e direto no Crescimento da organização do Terceiro Setor.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O capítulo anterior apresentou a análise estatística dos dados. Neste capítulo é apresentada a análise dos resultados da pesquisa, relacionando a mesma com os pilares conceituais propostos inicialmente para esta dissertação. A premissa desta dissertação sugeriu que as capacidades dinâmicas das organizações sem fins lucrativos são formadas pelas capacidades absorptiva, mobilizadora, inovativa e adaptativa, as quais estão relacionadas com o desempenho da organização, conforme apresentado na Figura 1.

### 5.1 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA E CONFIRMATÓRIA

A análise fatorial foi realizada para validar o instrumento de mensuração das Capacidades Dinâmicas no contexto do Terceiro Setor proposto por Tondolo *et al.* (2018), primeiro objetivo específico deste estudo. Assim, por meio da AFE, os testes de Esfericidade Barlett e KMO apresentaram significativos, conferindo a viabilidade da AFE. O teste das comunalidades seguiu os critérios estabelecidos por Hair Junior *et al.* (2009), ou seja, todas as variáveis apresentaram valores superiores a 0,5. Dessa maneira, nenhuma variável foi excluída da AFE.

Para definição do número de fatores, foi utilizado o Critério da Raiz Latente. De acordo com esse Critério, o modelo consegue explicar 68,79% da variância dos dados originais por meio dos 6 fatores apresentados. Porém, ao realizar a Rotação VARIMAX com o objetivo de verificar a composição dos itens em cada um dos seis fatores, as variáveis “Cadap1 – Encorajamos as pessoas (funcionários e ou voluntários) a buscarem práticas inovadoras”, “Cinv1 - Introduzimos melhorias e inovações visando nossa atuação social”, “Cinv5 - Introduzimos novos projetos, produtos e ou serviços sociais”, “Cinv8 - Possuímos uma boa variedade de produtos/serviços para atender as necessidades dos nossos beneficiários” e “Cmob5 - Manter boas relações com nossos patrocinadores, parceiros e beneficiários nos proporciona a adaptação às mudanças no nosso campo de atuação” foram eliminadas visto que não apresentaram carga fatorial alta em nenhum dos seis fatores. Além disso, os itens “Cadap6 – É possível atender a mudanças por parte dos beneficiários em nossos produtos/serviços prestados” e “Cadap7 – É possível adaptar produtos/serviços prestados para atender a necessidades específicas de nossos beneficiários” também foram excluídos, visto que formavam um fator sem o número

mínimo de variáveis para compor esse fator não comprometendo a confiabilidade do instrumento que é de, no mínimo, três variáveis (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009).

Após a exclusão das variáveis descritas anteriormente, foi realizada nova análise fatorial. O Teste de Esfericidade de Bartlett e KMO se mostraram significantes conferindo a viabilidade da AFE. Na avaliação das comunalidades, todas as variáveis apresentaram valores superiores a 0,5. Dessa maneira, nenhuma variável foi excluída da AFE. Em relação ao número de fatores, obteve-se cinco fatores explicando 70,57% do modelo por meio do Critério da Raiz Latente.

Ao realizar a Rotação VARIMAX, foi excluída a variável “Cmob6 – Continuamente buscamos trabalhar com novos parceiros que possam nos conceder novas possibilidades de atuação social” por apresentar baixa carga fatorial referente ao fator. As variáveis “Cabsor7 – Temos rotinas para identificar, avaliar e incorporar novos conhecimentos e informações”, “Cinv6 – Temos processos estruturados para aprovar novas ideias para implementação”, “Cmob1 – Compartilhamos informação, bens, dicas, experiências e conhecimento com outras organizações e parceiros” foram descartadas após análise de seus conteúdos, já que foi verificada a ausência de aspecto teórico que pudesse unir essas variáveis e formar um construto.

Após a exclusão das variáveis, realizou-se análise fatorial com as 19 variáveis selecionadas. O Teste de Esfericidade de Bartlett apresentou significância  $p = 0,000$  e KMO o índice de 0,902, indicando que o método de AFE fatorial é adequado para tratamento dos dados.

Na avaliação das comunalidades, a variável “Cadap5 – Somos capazes de adaptar competências existentes para outras áreas de atuação social” apresentou valor 0,499, porém, optou-se pela não exclusão dessa variável da AFE já que está muito próximo do valor mínimo de 0,5 e devido sua coerência conceitual com a dimensão “capacidades adaptativas” e sua relevância para o estudo.

A capacidade adaptativa engloba a capacidade que as organizações possuem em responder rapidamente a mudanças que acontecem no ambiente (WANG; AHMED, 2007). Ao relacionar capacidade adaptativa com o contexto Terceiro Setor, Tondolo *et al.* (2018) definiram capacidade adaptativa como a capacidade que as organizações pertencentes a esse setor possuem para se adequar constantemente diante às demandas e transformações da área social. Sendo assim, a capacidade adaptativa se refere ao potencial

que uma organização sem fins lucrativos possui de utilizar suas competências para alcançar outros objetivos diferentes da sua atuação social.

Após a decisão sobre a variável Cadap5, chega-se a uma solução fatorial com quatro fatores. A confiabilidade do instrumento foi verificada pelo coeficiente alfa de Cronbach, o qual resultou em um valor de 0,935, o que indica uma alta consistência interna da escala, já que esta medida varia de 0 a 1, sendo os valores de 0,6 a 0,7 considerados o mínimo de aceitabilidade (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). Também foi analisada a confiabilidade de cada fator pelo alfa de Cronbach a qual se situaram entre 0,85 e 0,92, o que revela uma boa consistência interna do instrumento conforme Hair Junior *et al.* (2009).

Após definir os itens que compõem cada dimensão das capacidades dinâmicas, a AFC foi realizada com objetivo de obter a confiabilidade da escala, validação discriminante, validação convergente e validade nomológica do construto proposto.

O estudo realizado por Shumate *et al.* (2017), que propuseram um instrumento de mensuração de capacidades para organizações sem fins lucrativos, demonstrou que as oito capacidades (gestão financeira, capacidade adaptativa, planejamento estratégico, comunicação externa, liderança do conselho, capacidade operacional, orientação para missão e gerenciamento de equipe) estão relacionadas, mas não compreendem um fator multidimensional de segunda ordem. Ou seja, para mensurar as capacidades das organizações sem fins lucrativos, de acordo com Shumate *et al.* (2017), pode-se levar em consideração cada um dos oito itens isoladamente. A mensuração das capacidades é útil para que as organizações tenham conhecimento sobre quais capacidades especificamente estão bem-sucedidas e quais necessitam direcionar maior atenção e assim auxiliar no alcance do propósito da organização (SHUMATE *et al.*, 2017).

Diferentemente das Capacidades de Shumate *et al.* (2007), as Capacidades Dinâmicas são consideradas, conforme Wang e Ahmed (2007) e Barreto (2010), como um construto multidimensional. Além disso, as classificações das Capacidades Dinâmicas são fundamentadas em processos ou dimensões (SCHERER, 2017), sendo que nenhuma dimensão isolada pode representar o conceito (BARRETO, 2010).

Diante disso, as Capacidades dinâmicas são consideradas um construto latente, uma vez que é a variável teórica que não pode ser diretamente mensurada, mas pode ser representada por outros indicadores, os quais são constituídos pelos itens das escalas ou pela observação do pesquisador. Esse conjunto formado por indicadores e itens permitirá

a obtenção de uma medida razoavelmente precisa do que se pretende medir (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). Além disso, as Capacidades Dinâmicas são classificadas como um construto de segunda ordem, uma vez que exige a reunião de quatro dimensões latentes para explicá-la (capacidade absorptiva, capacidade adaptativa, capacidade inovativa e capacidade mobilizadora). Diante disso, as quatro dimensões representam os construtos de primeira ordem que, por sua vez, agem como múltiplos indicadores que são causados pela variável latente de segunda ordem (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009).

Para a confiabilidade da escala, foi observado os valores da consistência interna, medidas pelo Alfa de Cronbach. Ao apresentar valores mínimos de 0,7, confirma-se a consistência interna da escala ou indica-se a convergência adequada (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). Os coeficientes Alfa de Cronbach, calculados utilizando o SPSS, obtiveram valores maiores que 0,8, o que significa uma boa confiabilidade (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009).

Após a análise da confiabilidade, foi rodado o modelo no *software* AMOS para proceder com a análise fatorial confirmatória com o objetivo de verificar a validade convergente e divergente da escala. Para a validade convergente, foi calculada a variância média extraída (*Average variance extracted* - AVE), carga fatorial (*factor loading*) e a confiabilidade composta (*Composite Reliability* - CR). A menor AVE encontrada foi 0,598, *factor loading* maiores que 0,5 e estatisticamente significantes ( $p < 0,001$ ), e CR superiores a 0,9. Portanto, pode-se considerar que o modelo converge a um resultado satisfatório, ou seja, a escala apresenta uma boa validade convergente de acordo com Hair Junior *et al.* (2009).

Para validade discriminante, foi analisada se a raiz quadrada da AVE é maior que o coeficiente de correlação entre os construtos (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). Os elementos na diagonal apresentam a raiz quadrada da AVE com valores maiores do que as correlações entre os construtos (Tabela 21). Diante disso, os construtos apresentam uma boa evidência de validade discriminante.

Para confirmar a evidência da validade de construto da escala, foram calculados os índices de ajuste os quais refletem a sua adequação e qualidade com os dados obtidos (AWANG, 2015; HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). Os resultados (Tabela 22) indicam boa adequação ao modelo e a validade do construto. Apesar do índice GFI apresentar valor abaixo do parâmetro adequado, optou-se pela continuação do estudo diante a pesquisa

realizada por Sharma *et al.* (2005) e por apresentar um número bem próximo do mínimo exigido.

De acordo com o poder de explicação ( $R^2$ ) dos dados obtidos na amostra coletada, observa-se na Figura 10 a relevância do poder de explicação de cada indicador na respectiva dimensão. Os valores dos itens da Capacidade Adaptativa variaram entre 34% e 80%. Na Capacidade Absortiva o item “Cabsor1 – Há um forte foco na habilidade de funcionários e voluntários para os planos de longo prazo” possui o menor poder de explicação (32%) e os itens “Cabsor6 – Temos habilidades para assimilar novas tecnologias e inovações que sejam úteis em nossos projetos e ações sociais” e “Cabsor8 – Conseguimos aplicar com sucesso conhecimentos e informações, tanto externos como internos, em novos projetos e ou atuações sociais” os maiores poderes de explicação da variável com 64% cada. O menor poder de explicação foi o item “Cinv7 – Habilidade dos funcionários em inovar é valorizada pelos gestores” (34%) e “Cinv3 – Procuramos novas maneiras de realizar as atividades” o maior (84%) da Capacidade Inovativa. Por fim, na Capacidade Mobilizadora o poder de explicação do item “Cmob6 – Utilizamos da rede de contatos (amigos, parentes e pessoas conhecidas) para conseguir outros recursos necessários para o atendimento das nossas ações sociais” foi de 98%, “Cmob2 – Utilizamos da rede de contatos (amigos, parentes e pessoas conhecidas) para conseguir recursos financeiros” com 61% e “Cmob3 – Utilizamos da rede de contatos (amigos, parentes e pessoas conhecidas) para conseguir voluntários” com 50%.

Além disto, a Figura 10 também demonstra o peso da Carga Fatorial e o valor  $R^2$  (poder de explicação) de cada dimensão. A Capacidade Absortiva apresentou o maior peso nas Capacidades Dinâmicas e a Capacidade Mobilizadora, a menor. Conseqüentemente, a Capacidade Absortiva ( $R^2 = 87\%$ ), da forma como foi mensurada, mostra ser uma das dimensões mais relevantes para explicar as Capacidades Dinâmicas, seguida da variável Capacidade Inovativa ( $R^2 = 73\%$ ), Capacidade Adaptativa ( $R^2 = 57\%$ ) e Capacidade Mobilizadora ( $R^2 = 19\%$ ).

A importância do construto principal em cada variável do modelo foi examinada por meio da análise dos caminhos (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). Além das relações serem significantes, os resultados demonstram que quando as Capacidades Dinâmicas aumentam em 1 unidade, a Capacidade Adaptativa aumenta em 0,596 unidades, a Capacidade Absortiva aumenta 0,953 unidades, a Capacidade Inovativa aumenta 0,715 unidades e a Capacidade Mobilizadora aumenta 0,635 unidades. Além disso, os

resultados mostram que as Capacidades Dinâmicas possuem um efeito significativo e direto em cada uma das quatro capacidades.

Portanto, no geral, os resultados mostraram que as Capacidades Dinâmicas são bem mensuradas em suas quatro subconstruções. Em outras palavras, a teoria de que as Capacidades Dinâmicas em organizações do Terceiro Setor consiste em quatro subconstruções (Tondolo *et al.*, 2018) é bem suportada, confirmando-se a validação nomológica.

A mensuração da capacidade adaptativa leva em consideração se a organização sem fim lucrativo é flexível o suficiente para responder rápido às mudanças que ocorrem em sua área de atuação, se desenvolve de fato respostas rápidas a essas mudanças, se reage de acordo às mudanças e se é capaz de utilizar as mesmas competências que possui em outras áreas de atuação social.

A capacidade absorptiva, conforme Tondolo *et al.* (2018, p. 25) envolve “absorver conhecimento e informações, tanto externos como internos, de tal forma que possam ser utilizados em projetos, produtos e serviços sociais correntes e ou novos”. Sendo assim, para mensurar essa capacidade nas organizações do Terceiro Setor é necessário compreender se as organizações possuem forte foco na habilidade de funcionários e voluntários para planos a longo prazo, se identificam e adquirem conhecimentos interno e externo, se são habilidosos e capazes de colocar esses novos conhecimentos adquiridos em prática, se conseguem identificar, valorizar e incorporar conhecimentos externos de organizações parceira, se assimilam novas tecnologias e inovações que sejam úteis na conquista do seu propósito, se conseguem aplicar com êxito conhecimentos e informações em novos projetos e ou atuações sociais e se efetivamente utilizam conhecimento em novos produtos e ou atuações sociais.

De acordo com Wang e Ahmed (2007), a capacidade inovativa está relacionada com a capacidade da organização em utilizar estratégias, processos e comportamentos inovadores para desenvolver novos produtos e mercados. Ao levar em consideração as organizações sem fins lucrativos, Tondolo *et al.* (2018), adiciona que a capacidade inovativa está associada à capacidade de utilização de estratégias e comportamentos inovadores em novos produtos, serviços e/ou mercados que envolvam atendimento e atuação social. Sendo assim, para avaliar a capacidade inovativa de uma organização sem fim lucrativo é necessário levar em consideração o quão a organização é criativa em suas atividades, se

procura novas maneiras de realizar suas atividades e se valoriza a habilidade de inovar dos funcionários.

Por fim, a capacidade mobilizadora, encontrada em organizações pertencentes aos Terceiro Setor, refere-se à capacidade da organização em obter e distribuir recursos internos e externos com a finalidade de executar projetos e ações sociais e, com o intuito de sustentar a organização para que ela possa continuar desempenhando suas atividades (TONDOLO *et al.*, 2018). Sendo assim, para mensurar a capacidade mobilizadora de uma organização do Terceiro Setor é relevante considerar se ela utiliza da rede de contatos para conseguir recursos financeiros, voluntários ou outros recursos necessários para o atendimento da sua ação social.

O estudo também mostrou que as organizações sem fins lucrativos participantes da pesquisa possuem uma maior Capacidade Inovativa ao comparar com as Capacidades Adaptativa, Mobilizadora e Absortiva. Sendo assim, os resultados mostraram que as organizações são criativas e procuram realizar e valorizar os funcionários que realizam suas atividades de maneiras diferentes. Contudo, ressalta-se que os gestores das organizações do Terceiro Setor não procuram valorizar a habilidade em inovar dos funcionários.

A Capacidade Absortiva é a segunda capacidade com maior incidência nas organizações do Terceiro Setor participantes do estudo. Por meio dessa capacidade foi possível perceber que elas possuem facilidade em identificar e adquirir conhecimentos, sejam eles interno, externo e externo de organizações parceiras, além de integrar novas tecnologias e inovações úteis nas suas atividades, projetos e ações sociais. No entanto, as habilidades dos funcionários e voluntários geralmente não são levados em consideração pela organização ao realizar seu planejamento a longo prazo. Além disso as organizações sem fins lucrativos possuem certa dificuldade ao colocar em prática os conhecimentos obtidos.

Em relação às Capacidades Adaptativa e Mobilizadora, pode-se inferir que elas estão presentes nas organizações do Terceiro Setor da amostra quase que na mesma proporção, porém com menos incidência do que as Capacidades Inovadoras e Absortiva. Sendo assim, em relação à Capacidade Adaptativa, foi possível observar que as organizações sem fins lucrativos lidam facilmente com as transformações que ocorrem nas suas áreas de atuação social. Porém, esse processo não acontece de uma forma tão rápida. Já em relação à Capacidade Mobilizadora, os resultados sugerem que as

organizações do Terceiro Setor utilizam mais da sua rede de contatos para conseguir outros recursos, como alimentos, materiais de escritório, materiais de higiene ou outro material pontual, necessários para exercer suas atividades, do que para obter recursos financeiros e/ou encontrar pessoas que queiram realizar atividade voluntária.

Na prática, o estudo mostrou que seria interessante que as organizações sem fins lucrativos levassem em consideração as habilidades dos funcionários e voluntários ao realizar o planejamento a longo prazo e colocassem realmente em prática os conhecimentos internos e externos que são obtidos. Dessa maneira, a organização estará desenvolvendo sua Capacidade Absortiva, capacidade essa que possui a maior influência nas Capacidades Dinâmicas conforme o estudo realizado.

A Capacidade Inovativa é a segunda capacidade que possui maior influência nas Capacidades Dinâmicas. Sendo assim, outra consideração necessária é de que os gestores das organizações do Terceiro Setor valorizem a habilidade em inovar dos funcionários, já que dessa maneira estarão desenvolvendo a Capacidade Inovativa e assim, contribuindo para que a organização aumente essa capacidade importante para seu crescimento e desempenho.

As Capacidades Adaptativa e Inovativa, apesar de apresentarem um peso menor nas Capacidades Dinâmicas, como demonstrado no estudo, também devem ser consideradas, pois as Capacidades Dinâmicas do Terceiro Setor consiste nas quatro subconstruções (Tondolo *et al.*, 2018), sendo que nenhuma dimensão isolada pode representar o construto (BARRETO, 2010). Sendo assim, em relação à Capacidade Adaptativa, as organizações sem fins lucrativos lidam facilmente com as transformações que ocorrem nas suas áreas de atuação social. Porém, esse processo não acontece de uma forma tão rápida. Por isso, seria viável que houvesse a reorganização dos recursos por parte das instituições, para que quando houvesse a necessidade de realizar um processo de transformação, esse fosse exercido de uma maneira ágil, já que em certas situações, como o caso da crise dos refugiados de 2016 destacado por Kaltenbrunner e Reichel (2018), exigem que a organização se adapte com emergência.

Para desenvolver ainda mais a Capacidade Mobilizadora das organizações sem fins lucrativos, seria pertinente que além de utilizar a rede de contatos para conseguir recursos como alimentos, materiais de escritório, materiais de higiene ou outro material pontual, necessários para exercer suas atividades, as organizações poderiam utilizar esse

meio para também obter recursos financeiros e/ou encontrar pessoas que queiram realizar atividade voluntária.

Ao comparar as oito capacidades apresentadas por Shumate *et al.* (2017) que formam as capacidades das organizações do Terceiro Setor e as quatro capacidades que compreendem as Capacidades Dinâmicas dessas organizações apresentadas por Tondolo *et al.* (2018), é possível verificar que o modelo de Shumate *et al.* (2017), de acordo com suas definições, aborda uma capacidade que está presente nas Capacidades Dinâmicas: a capacidade adaptativa. A capacidade adaptativa de Shumate *et al.* (2017) refere-se à forma como as organizações se adaptam às mudanças de seu ambiente e consiste em aprendizado organizacional, capacidade de resposta, inovação e motivação. Essa capacidade, segundo os autores, está associada a um número de traços pensados para melhorar a eficácia organizacional. Já no modelo de Tondolo *et al.* (2018), a capacidade adaptativa possui definição semelhante de Shumate *et al.* (2017), já que é definida como a capacidade que as organizações possuem em se adequar constantemente às demandas e transformações das suas áreas sociais. Também pode-se considerar que na capacidade adaptativa de Shumate *et al.* (2017) está presente a capacidade inovativa, já que a definição leva em consideração a inovação da organização. Diante essas considerações, pode-se considerar que o modelo de Tondolo *et al.* (2018) complementa o modelo de capacidades de Shumate *et al.* (2017). Na prática, os gestores poderão ter uma visão mais completa sobre suas capacidades e assim poder direcionar seus esforços e recursos para obter um melhor desempenho na organização e entregar aos beneficiários serviços e produtos com qualidade.

O estudo de Makkonen *et al.* (2014) utilizou um conjunto de seis dimensões das capacidades dinâmicas identificadas a partir da literatura que foram divididas em dois grupos: capacidades regenerativas e capacidades renovadas. Capacidades regenerativas envolvem reconfiguração, aproveitamento e aprendizagem. A reconfiguração compreende ajustar a base de recursos com o propósito da organização poder transformar e explorar o seu conhecimento já existente. O aproveitamento consiste em manusear os recursos atuais em novas situações, possibilitando a empresa replicar a capacidade em um mercado novo. A aprendizagem envolve a capacidade que permite a organização em criar, integrar e adquirir novas capacidades por meio do processo de aprendizagem organizacional. As capacidades renovadas compreendem *sensing* e *seizing*, criação do conhecimento e integração do conhecimento. *Sensing* e *seizing* referem-se,

respectivamente, à capacidade da empresa em se posicionar favoravelmente no ambiente e explorar novas oportunidades. Criação do conhecimento está associada a capacidade de criar e exaurir novos conhecimentos para desenvolver novos produtos ou processos e integração do conhecimento abrange a capacidade de obter e integrar novos conhecimentos por meio de fontes externas.

Sendo assim, as capacidades regenerativas e capacidades renovadas de Makkonen *et al.* (2014) estão ligadas às capacidades adaptativa, absorptiva e inovativa de Tondolo *et al.* (2018). Makkonen *et al.* (2014) considera a capacidade adaptativa, já que, dentre outras considerações, essa capacidade avalia se a organização é capaz de utilizar as mesmas competências que possui em outras áreas de atuação social. Também compreende a capacidade absorptiva de Tondolo *et al.* (2018), pois essa capacidade pode ser avaliada se a organização é capaz de identificar e adquirir conhecimentos interno e externo, se é habilidosa e capaz de colocar os novos conhecimentos adquiridos em prática, se consegue identificar, valorizar e incorporar conhecimentos externos de organizações parceira, se assimila novas tecnologias e inovações que sejam úteis na conquista do seu propósito, se consegue aplicar com êxito conhecimentos e informações em novos projetos e ou atuações sociais e se efetivamente utiliza conhecimento em novos produtos e ou atuações sociais. Por fim, também considera a capacidade inovativa, pois ambos autores concordam que é necessário levar em consideração o quanto a organização é criativa em suas atividades e se procura novas maneiras de realizar suas atividades. A capacidade mobilizadora de Tondolo *et al.* (2018) não deve ser ter sido considerada por Makkonen *et al.* (2014), pois esta capacidade é considerada específica do Terceiro Setor e Makkonen *et al.* (2014) abordou as Capacidade Dinâmicas no contexto de empresas privadas.

## 5.2 DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

Para investigar o desempenho das organizações sem fins lucrativos, segundo objetivo específico deste estudo, foi proposto um instrumento com sete questões baseados na literatura. É válido salientar que Desempenho não é considerado um construto, já que seus indicadores são respondidos com base em percepções. Além disso, mensurar o desempenho dessas organizações é uma atividade considerada complexa (BARNEY, 1991; WINAND *et al.*, 2013; CRUZ *et al.*, 2009), dado que essas instituições lidam com a promoção de melhor qualidade de vida a um determinado grupo de pessoas e, por isso,

devem levar em consideração os pontos de vistas e anseios desse público-alvo e, ainda, mensurar as despesas relacionadas para alcançar os propósitos (CRUZ *et al.*, 2009).

Com o objetivo de verificar a unidimensionalidade da dimensão Desempenho, foi realizada Rotação Varimax. Na primeira análise, o item “D7 - Nossa organização apresenta conformidade com normas/leis gerais e específicas da nossa área de atuação social” não apresentou alta carga fatorial em nenhum dos fatores. Sendo assim, o item foi excluído e efetuada nova análise. O Desempenho foi dividido em dois fatores que explicam 68,16% da variância.

A mensuração do desempenho, tradicionalmente, importava-se com um número pequeno de dimensões, principalmente envolvendo valor econômico na utilização de medidas financeiras (KATO; ASHLEY; WEAVER, 2018; FACCHINI, 2007). Atualmente, compreende-se e há aceitação entre os autores de que uma avaliação integrada de desempenho que abranja as mais variadas perspectivas como financeira, dimensão humana, processos internos, etc., seja a mais adequada (FACCHINI, 2007). Despard (2016), Leroux e Wright (2010) e Greiling e Stotzes (2015) ao mensurar o desempenho de organizações sem fins lucrativos, propuseram seus instrumentos abordando apenas uma dimensão. A presente pesquisa compreendeu dois itens: Mecanismos de Controle e Crescimento.

Os Mecanismos de Controle se refere aos instrumentos ou processos utilizados pelas organizações sem fins lucrativos com o objetivo de avaliar se sua missão e objetivos estão sendo atingidos de maneira eficiente, eficaz e em conformidade com as necessidades dos beneficiários. Diante disso, o instrumento proposto para esse item envolveu questões sobre planejamento estratégico, avaliação e qualidade dos serviços prestados.

O Crescimento compreende a evolução das organizações sem fins lucrativos em relação a sua capacidade econômica em produzir bens e serviços e aos seus beneficiários na comparação de um período de tempo com outro. O aumento do número de beneficiários engloba o crescimento de uma organização sem fins lucrativos, já que se há o aumento de pessoas amparadas, possivelmente, há o aumento dos produtos e serviços prestados, número de profissionais, materiais utilizados e até mesmo aumento da própria estrutura física. Para avaliar o Crescimento das organizações do Terceiro Setor, o instrumento proposto envolveu questões sobre o aumento da receita, projetos e beneficiários relacionados ao ano anterior.

A variável Mecanismos de Controle obteve média 5,76 e a variável Crescimento, 4,91. Com isso, pode-se inferir que as organizações sem fins lucrativos participantes do estudo, mesmo possuindo mecanismos de controle do desempenho em sua rotina, não possuem uma quantidade de recursos satisfatória.

Campos e Andion (2011) defendem que a avaliação de desempenho não é considerada uma prática frequente desempenhada pelos gestores de organizações sem fins lucrativos. Porém, o item “D2 – Desenvolvemos planejamento estratégico” foi o único que apresentou média abaixo da média da variável, podendo inferir que o planejamento estratégico nem sempre é realizado pelas organizações sem fins lucrativos participantes. Já a avaliação dos serviços prestados e procurar melhorar a qualidade desses serviços, são pontos que as organizações costumam praticar para acompanhar seu desempenho, visto que D3 e D4 apresentaram valores acima da média da variável.

Na prática, os resultados sobre os Mecanismos de Controle utilizados pelas organizações sem fins lucrativos para monitorar o desempenho demonstram que é relevante realizar o planejamento estratégico, já que ao realizá-lo, a organização terá conhecimento do que ela é, o que faz e porque faz (SHUMATE *et al.*, 2017). Dessa maneira, será possível tomar decisões e realizar ações pertinentes com os fundamentos da organização.

Em relação ao Crescimento, no geral, houve o aumento do número de beneficiários atendidos pelas organizações participantes mesmo que os recursos financeiros e os projetos não tenham sido arrecadados e aprovados em quantidade satisfatória. Ou seja, com o passar do ano existem cada vez mais pessoas necessitando dos serviços oferecidos pelas organizações sem fins lucrativos, porém os recursos para atender essas pessoas não estão disponíveis na mesma proporção.

Por fim, ao comparar os Mecanismos de Controle com o Crescimento, pode-se sugerir que as organizações do Terceiro Setor do estudo procuram monitorar o desempenho da organização prezando pela melhor maneira de realizar seus serviços mesmo que haja a diminuição de seus recursos e aumento do público-alvo.

Diante disso, na prática, as organizações precisam direcionar seus esforços para atividades que envolvam arrecadação de recursos financeiros. Os recursos econômicos das organizações sem fins lucrativos são, geralmente, advindos do governo e doadores e estes possuem interesse em saber como e quão eficiente é a utilização desses recursos pelas organizações (BENJAMIN; VOIDA; BOPP, 2018; VALENCIA; QUEIRUGA;

GONZALEZ-BENITO, 2015). Por isso, é interessante que a organização procure desenvolver ainda mais sua Capacidade Mobilizadora, pois poderá utilizar a rede de contatos para conseguir outros recursos, inclusive os financeiros e também disseminar informações que envolvam a transparência e a importância da organização para a sociedade. Dessa maneira, a reputação da organização aumentará e o trabalho desempenhado será reconhecido por seus *stakeholders*, já que há o aumento da concorrência por doações e subsídios (GRIZZLE; SLOAN, 2016; PEREIRA *et al.*, 2015; FISCHER, 2004) e a organização precisa se destacar em meio a tantas outras organizações sem fins lucrativos que também necessitam de recursos para seu funcionamento.

### 5.3 RELAÇÃO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS COM O DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

Eriksson (2014) constatou que não há consenso na literatura sobre a relação entre capacidades dinâmicas e desempenho, já que são abordadas sob duas perspectivas diferentes: uma considera que há relação direta e a outra defende a existência de uma relação indireta. Porém, “o número de estudos que apresentam uma relação direta é surpreendentemente alto” (ERIKSSON, 2014, p. 73), ideia também compartilhada por Scherer (2017). Com a finalidade de verificar a relação das capacidades dinâmicas de organizações sem fins lucrativos nos seus desempenhos, terceiro e último objetivo específico desta dissertação, foi realizada a Modelagem de Equações Estruturais.

Primeiro, analisou-se o peso da Carga Fatorial das Capacidades Dinâmicas no Crescimento e nos Mecanismos de Controle das organizações participantes. Diante disso, foi possível observar que as Capacidades Dinâmicas apresentaram maior peso nos Mecanismos de Controle do que no Crescimento das organizações. Ou seja, as Capacidades Dinâmicas das organizações sem fins lucrativos interferem mais na forma de como essas organizações controlam seu desempenho do que na sua evolução referente ao aumento de receita, projeto e número de pessoas assistidas.

Após analisar o peso das Cargas Fatoriais, o valor do  $R^2$  (poder de explicação) também foi analisado. Os resultados mostraram que, como consequência das Cargas Fatoriais, as Capacidades Dinâmicas, da forma como foram mensuradas, explicam 13%

do Crescimento obtido pelas organizações sem fins lucrativos e 65% dos Mecanismos de Controle utilizados por essas organizações.

A análise dos caminhos (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009) foi analisada para verificar o efeito das Capacidades Dinâmicas no Desempenho das organizações sem fins lucrativos. Os valores de p mostram que o efeito das Capacidades Dinâmicas no Crescimento e nos Mecanismos de Controle são significativos, pois seus respectivos valores de p são inferiores a 0,001 (AWANG, 2015). Além das relações serem significantes, os resultados mostram que quando as Capacidades Dinâmicas aumentam em 1 unidade, o Crescimento aumenta em 0,546 unidades (estimativa). Em relação aos Mecanismos de Controle, quando as Capacidades Dinâmicas aumentam 1 unidade, os Mecanismos de Controle aumentam em 0,632 unidades (estimativas). Pode-se inferir que os Mecanismos de Controle utilizados pelas organizações sem fins lucrativos possuem um efeito maior nas Capacidades Dinâmicas do que o Crescimento dessas organizações.

As hipóteses testadas de que as Capacidades Dinâmicas possuem um efeito significativo e direto no Crescimento das organizações sem fins lucrativos e nos seus Mecanismos de Controle são suportadas. Na prática, os resultados mostram que ao procurar desenvolver as quatro Capacidades Dinâmicas das organizações do terceiro setor, mais precisamente a Capacidades Absortiva e Capacidade Inovativa, já que essas possuem uma relação maior com o construto Capacidades Dinâmicas, a organização terá um melhor desempenho em suas atividades e alcance de seus objetivos. Ou seja, quando a organização sem fins lucrativos adotar, dentre outras, mas especialmente, as seguintes práticas organizacionais: levar em consideração as habilidades dos funcionários e voluntários ao realizar seu planejamento, colocar realmente em prática os conhecimentos obtidos, houver a valorização da habilidade de inovação dos funcionários pelos gestores, realizar de maneira rápida o processo de transformação e utilizar a rede de contatos para conseguir recursos para exercer suas atividades, inclusive para obter recursos financeiros e encontrar voluntários, a instituição possuirá capacidades suficientes para desenvolver seu crescimento e melhorar seus mecanismos de controle.

Em outras palavras, isso significa que a organização sem fins lucrativos ao desenvolver as Capacidades Dinâmicas ou procurar melhorá-las, estará contribuindo significativamente para que aumente a receita da organização, número de projetos aprovados e número de beneficiários atendidos. Além disso, irá realizar um planejamento

estratégico e avaliar seus serviços de uma maneira mais eficiente e com isso, melhorar cada vez mais os serviços oferecidos.

As principais pesquisas empíricas, apesar de outros tipos de organizações serem o objeto de estudo e não organizações sem fins lucrativos, condizem com os resultados obtidos nesta dissertação, a qual evidencia a relação direta e positiva entre as Capacidades Dinâmicas e o desempenho das organizações (LAAKSONEN; PELTONIEMI, 2018; BARRETO, 2010, HUNG *et al.*, 2010). Scherer (2017) cita os estudos de Makkonen *et al.* (2014), Teece (2014), Giniuniene e Jurksiene (2015), Fainshmidt e Frazier (*in press*), Gelhard *et al.* (2016), Orlandi (2016), Teece *et al.* (1997), Makadok (2001), Zollo e Winter (2002), Teece (2007), Drnevich e Kriauciunas (2011), Fainshmidt e Frazier (*in press*), como exemplos de pesquisas que consideram relação direta entre capacidades dinâmicas e desempenho.

Salge e Vera (2013) em seu estudo abordou a capacidade de aprendizagem incremental como capacidade dinâmica, ou seja, como a capacidade de uma organização em se adaptar gradualmente e expandir sua base de conhecimento. Dentre outras hipóteses, inferiu que há relação direta entre essa capacidade e o desempenho da organização, a qual foi sustentada pela pesquisa. Já Lin e Wu (2014) mostram que há relação direta entre capacidades dinâmicas e desempenho, por meio de seu modelo a qual utilizam as capacidades dinâmicas como mediadora entre recursos VRIN para melhorar o desempenho.

Na mesma lógica de Lin e Wu (2014), a qual utilizou capacidades dinâmicas como mediadora entre um outro construto e o desempenho, Hung *et al.* (2010) testou a relação das capacidades dinâmicas como mediadora entre aprendizagem organizacional e desempenho organizacional. Os resultados mostram que existe uma relação direta entre capacidades dinâmicas e desempenho assim como os resultados desta dissertação.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação buscou analisar a relação existente entre Capacidades Dinâmicas e desempenho de organizações sem fins lucrativos. Para atingir o objetivo geral deste estudo, estabeleceram-se três objetivos específicos e foi realizada uma pesquisa quantitativa descritiva e correlacional. Os dados foram coletados junto a 169 organizações sem fins lucrativos por meio de *survey* com questões envolvendo concordância, referentes às Capacidades Dinâmicas e Desempenho, medidas por uma escala tipo *Likert* de 7 pontos.

A maioria das organizações da amostra pertencem ao setor de Assistência Social da região Sudeste e estão, de alguma forma, no início do exercício de suas atividades e ainda não são consideradas organizações consolidadas, já que há uma grande concentração de organizações na faixa que compreende de 0 a 10 anos de atuação. Além disso, possuem voluntários no seu quadro de funcionários e assistem de 1 a 100 beneficiários. Os questionários foram respondidos, em sua maioria, pelo presidente da organização e apresentam um número muito parecido de organizações que não realizam medições de desempenho com as que realizam anualmente.

Assim, os dados coletados na amostra caracterizada foram utilizados para atingir os objetivos específicos e geral. O primeiro objetivo específico procurou validar o instrumento de mensuração das Capacidades Dinâmicas para organizações do Terceiro Setor proposto por Tondolo *et al.* (2018). Para isso, foi realizado as Análises Fatoriais para obter a confiabilidade do instrumento, validade divergente, validade convergente, confiabilidade das dimensões e validação nomológica.

O instrumento de mensuração das Capacidades Dinâmicas de Tondolo *et al.* (2018) era composto por trinta questões, as quais sete referentes à Capacidade Absortiva, nove à Capacidade Adaptativa, seis à Capacidade Mobilizadora e oito à Capacidade Inovativa. Por meio da AFE e AFC, obteve-se o instrumento final e validado composto por dezenove questões, sendo quatro para Capacidade Adaptativa, oito para Capacidade Absortiva, quatro para Capacidade Inovativa e três para Capacidade Mobilizadora. Além disso, foi possível verificar que a teoria de que as Capacidades Dinâmicas em organizações do Terceiro Setor consiste em quatro subconstruções é bem suportada, sendo que a Capacidade Absortiva possui maior influência nas Capacidades Dinâmicas, seguido da Capacidade Inovativa, da Capacidade Adaptativa e da Capacidade

Mobilizadora. As organizações sem fins lucrativos participantes do estudo demonstram que possuem maior Capacidade Inovativa, seguida das Capacidades Absortiva, Adaptativa e Mobilizadora.

O segundo objetivo específico buscou investigar o desempenho das organizações sem fins lucrativos. Para isso, foi proposto um instrumento inicial com sete questões. Após AFE com o objetivo de verificar a unidimensionalidade da dimensão, uma questão foi excluída e o desempenho foi dividido em dois fatores: Mecanismos de Controle e Crescimento.

A dimensão Mecanismos de Controle ficou definida como os instrumentos ou os processos utilizados pelas organizações sem fins lucrativos com o objetivo de avaliar se sua missão e objetivos planejados estão sendo atingidos de maneira eficiente, eficaz e em conformidade com as necessidades dos beneficiários. Já o Crescimento foi conceituado como a compreensão da evolução das organizações sem fins lucrativos em relação a sua capacidade econômica em produzir bens e serviços e aos seus beneficiários na comparação de um período de tempo com outro.

Os resultados referentes aos Mecanismos de Controle das organizações estudadas mostram que o planejamento estratégico nem sempre é realizado pelas organizações sem fins lucrativos. Já a avaliação dos serviços prestados e procurar melhorar a qualidade desses serviços, são pontos que as organizações costumam praticar para acompanhar seu desempenho. Em relação ao Crescimento, no geral, houve o aumento do número de beneficiários atendidos pelas organizações participantes mesmo que os recursos financeiros e os projetos não tenham sido arrecadados e aprovados em uma quantidade satisfatória.

Diante disso, em relação ao desempenho das organizações sem fins lucrativos da pesquisa, pode-se inferir que essas organizações procuram monitorar o desempenho da organização prezando pela melhor maneira de realizar seus serviços mesmo que haja a diminuição de seus recursos e aumento do público-alvo.

O terceiro e último objetivo específico teve a finalidade de verificar a relação das Capacidades Dinâmicas com o desempenho das organizações sem fins lucrativos. Para que o objetivo estabelecido fosse atingido, os dados foram analisados por meio da Modelagem de Equações Estruturais.

Os resultados mostram que as Capacidades Dinâmicas apresentaram maior peso nos Mecanismos de Controle do que no Crescimento das organizações estudadas. Além

disso, as Capacidades Dinâmicas, da forma como foram mensuradas, explicam 13% do Crescimento obtido pelas organizações sem fins lucrativos e 65% dos Mecanismos de Controle utilizados por essas organizações. Por fim, as hipóteses testadas de que as Capacidades Dinâmicas possuem um efeito significativo e direto no Crescimento das organizações sem fins lucrativos e de que as Capacidades Dinâmicas possuem um efeito significativo e direto nos Mecanismos de Controle das organizações sem fins lucrativos são suportadas. Dessa forma, apesar de outros tipos de organizações serem o objeto de estudo e não organizações sem fins lucrativos, os resultados dessa análise confirmam os resultados de estudos anteriores, como os de Laaksonen e Peltoniemi (2018), Barreto (2010) e Hung *et al.* (2010), de que as capacidades dinâmicas possuem relação direta com o desempenho das organizações.

Como mencionado, este estudo demonstrou que as Capacidades Dinâmicas são responsáveis por 13% do Crescimento das organizações sem fins lucrativos. Diante disso, 87% do Crescimento dessas organizações envolvem outros fatores. Nesse sentido, procurar compreender quais outros fatores são responsáveis pelo Crescimento dessas organizações, como por exemplo Transparência e Reputação, se torna um tema interessante para pesquisas futuras.

De Paula *et al.* (2010) realizaram uma pesquisa bibliométrica com o objetivo de analisar as publicações de artigos sobre o Terceiro Setor nos periódicos brasileiros de administração. A conclusão dos autores é de que “a pesquisa sobre terceiro setor no Brasil encontra-se atualmente em um estágio inicial, de pesquisa pontual, dispersa em termos de temáticas e com diversas lacunas” (DE PAULA *et al.*, 2010, p. 13). Os autores ainda destacam a importância em realizar pesquisas quantitativas nessa área, já que possuem um número insuficiente. Diante disso, destaca-se como possível contribuição teórica deste estudo o avanço teórico e empírico sobre a gestão das organizações sem fins lucrativos, uma vez que a dissertação abordou conceitos estratégicos para essas organizações. Também procurou contribuir com a área das Capacidades Dinâmicas, visto que este conceito foi abordado em um contexto pouco explorado na literatura. Outra possível implicação teórica refere-se a validação do instrumento de coleta de dados sobre Capacidades Dinâmicas no contexto do Terceiro Setor, possibilitando sua reprodução em pesquisas futuras que envolvam as Capacidades Dinâmicas de organizações sem fins lucrativos e visto que o uso de medidas validadas também aumentam a confiança nos resultados.

Kaltenbrunner e Reichel (2018) afirmam que as Capacidades Dinâmicas são importantes para as organizações sem fins lucrativos, visto que as auxiliam no cumprimento dos seus objetivos ou, como mencionam Brown, Andersson e Jo (2016), na chegada ao desempenho esperado. Despard (2017) destaca a importância de mensurar com precisão as capacidades de uma organização, já que elas podem afetar a qualidade do serviço e os resultados entregues aos clientes ou beneficiários. Tondolo *et al.* (2018) consideram a validação do modelo de mensuração das Capacidades Dinâmicas no contexto do Terceiro Setor fundamental, já que por meio da validação do construto será possível verificar onde as capacidades são aplicadas nas organizações sem fins lucrativos e como atuam no desempenho. Diante disso, além das possíveis contribuições teóricas, este estudo também buscou contribuir com a prática gerencial das organizações do Terceiro Setor auxiliando na sua gestão. Por meio da validação do instrumento de mensuração e dos resultados obtidos pela pesquisa, as organizações poderão reconhecer, com pouco esforço, suas atuais práticas que envolvem as Capacidades Dinâmicas, quais capacidades elas são bem-sucedidas e quais estão faltando e com base nisso, serão capazes de identificar áreas de melhoria e direcionar investimentos e reter funcionários com tais capacidades para manter e assegurar que suas atividades continuem sendo desempenhadas com qualidade e cada vez melhores.

Além das organizações reconhecerem suas capacidades, o estudo permite que pesquisadores, organizações e profissionais comparem as capacidades de organizações sem fins lucrativos nos seus desempenhos ao utilizar o instrumento como uma métrica padrão. Ao comparar os resultados de diferentes organizações, as práticas desempenhadas por outras organizações podem servir como *benchmarking* para as organizações que não as praticam, auxiliando ainda mais na gestão dessas organizações, principalmente quando se trata de práticas ligadas a oferecer serviços sociais de qualidade e à obtenção de recursos financeiros. Por fim, por ser relativamente um instrumento curto e autogerido, pequenas organizações do Terceiro Setor podem se beneficiar da sua utilização sem precisar investir em avaliações maiores que exijam contratação de profissionais e tempo para conclusão do relatório.

Embora o objetivo principal do estudo tenha sido atingido, torna-se pertinente a explanação de algumas limitações desta pesquisa. O tamanho da amostra cumpriu com o número mínimo, defendido por Hair Junior *et al.* (2009), e não com o número considerado ideal que seria cerca de 300 respondentes. Dessa forma, sugere-se estudos futuros com

maior número de respondentes para analisar o modelo das capacidades dinâmicas no desempenho das organizações.

Além do tamanho da amostra, o índice de ajuste GFI, utilizado para verificar se o modelo possui boa adequação, do modelo de segunda ordem apresentou número abaixo, mas próximo, do valor adequado. Ao analisar a validade convergente do modelo de mensuração por meio da variância média extraída (AVE), o índice deve apresentar valor mínimo de 0,5. Porém, o item Crescimento apresentou o valor de 0,478, próximo, mas abaixo do adequado. Por fim, a validade discriminante do modelo de mensuração foi analisada ao verificar se a raiz quadrada da AVE de cada construto é maior do que as correlações entre cada par de construtos (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). Nessa análise, a correlação entre as Capacidades Dinâmicas e os Mecanismos de Controle apresentaram valor maior do que a raiz quadrada da AVE dos Mecanismos de Controle. Dessa maneira, interferei na validade discriminante do modelo de mensuração. Por isso, sugere-se que pesquisas futuras reapliquem a pesquisa para confirmar ou negar os resultados obtidos nesta dissertação.

Este estudo empregou dados estáticos e transversais para mensurar as Capacidades Dinâmicas das organizações sem fins lucrativos e seu desempenho. Foi sugerido constantemente que seria relevante para as organizações pertencentes à amostra que procurassem desenvolver as capacidades e/ou melhorar as existentes. Sendo assim, um estudo longitudinal com as organizações do Terceiro Setor seria uma sugestão interessante para pesquisas futuras com o objetivo de analisar a evolução dessas organizações quanto às suas Capacidades Dinâmicas, ao seu desempenho e à relação entre eles.

Dos Santos e Kato (2014) afirmam que quando uma organização é exposta a uma determinada mudança, essa mudança interfere no tipo de capacidades dinâmicas que serão desenvolvidas. De acordo com os autores, a resiliência organizacional é considerada um aspecto relevante ao analisar profundamente uma mudança. A resiliência organizacional é definida como sendo “a habilidade de se reconstituir em momentos de adversidade, e continuar seguindo em frente” (DOS SANTOS; KATO, 2014, p. 569). Sendo assim, seria interessante analisar a relação da resiliência como moderador entre as Capacidades Dinâmicas e o desempenho das organizações sem fins lucrativos.



## REFERÊNCIAS

AHMED, A.; YANG, J.; DALE, B. Self-assessment methodology: the route to business excellence. **The Quality Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 43-57, 2003.

ALVAREZ-GONZALEZ, L.; GARCIA-RODRIGUEZ, N.; REY-GARCIA, M.; PEREZ, J. Business-nonprofit partnerships as a driver of internal marketing in nonprofit organizations. **Business Research Quarterly – BRQ**, v. 20, n. 2, p. 112-123, 2017.

ARAUJO, G.; MUSSI, I.; KATO, H.; MAY, M. Um olhar sobre o desenvolvimento das capacidades dinâmicas: uma pesquisa bibliográfica no Strategic Management Journal de 1997 a 2016. In: SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO, 20, 2017, São Paulo. **Anais... USP: Universidade de São Paulo**, 2017.

ARENA, M.; AZZONE, G.; BENGIO, I. Performance Measurement for Social Enterprises. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 26, n. 2, p. 649–672, 2015.

ARMSTRONG, J., OVERTON, T. Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys. **Journal of Marketing Research**, v. 14, n. 3, p. 396-402, 1977.

AWANG, Z. **SEM Made Simple: A Gentle Approach to Learning Structural Equation Modeling**. Bandar Baru Bangi: MPWS Rich Resources, 2015.

BAGNOLI, L.; MEGALI, C. Measuring Performance in Social Enterprises. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 40, n. 1, p. 149–165, 2011.

BARBOSA, R.; BATAGLIA, W. A Evolução das Correntes Explicativas da Vantagem Competitiva. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 11, n. 2, p. 192-211, 2010.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J.; HESTERLY, W. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: conceitos e casos**. 3.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BARRETO, I. Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 256-280, 2010.

BENJAMIN, L.; CAMPBELL, D. Nonprofit Performance: Accounting for the Agency os Clients. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 44, n. 5, p. 988–1006, 2015.

BENJAMIN, L.; VOIDA, A.; BOPP, C. Policy fields, data systems, and the performance of nonprofit human service organizations. **Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance**, v. 42, n. 2, p. 185-204, 2018.

BRITO, L.; VASCONCELOS, F. A Heterogeneidade do Desempenho, suas Causas e o Conceito de Vantagem Competitiva: proposta de uma métrica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. esp., p. 107-129, 2004.

BROWN, W.; ANDERSSON, F.; JO, S. Dimensions of Capacity in Nonprofit Human Service Organizations. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 27, n. 6, p. 2889-2912, 2016.

BYRNE, B. **Structural Equation Modeling with AMOS**. Basic Concepts, Applications, and Programming. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates – LEA, 2000.

CAMPOS, L.; ANDION, M. Avaliação de Projetos Sociais em Organizações da Sociedade Civil: um estudo sobre concepções e práticas. In: ENCONTRO DA ANPAD, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais... ANPAD: Rio de Janeiro**, 2011.

CAVUSGIL, E; SEGGIE, S.; TALAY, M. Dynamic capabilities view: foundations and research agenda. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 15, n. 2, p. 159-166, 2007.

CHAGAS, M.; LUZ, J.; CAVALCANTE, P.; ARAUJO, A. Publicações acadêmicas de pesquisas em contabilidade sobre Terceiro Setor no Brasil: Análise do período de 2007 a 2009. **Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 1, n. 1, p. 1-17, 2011.

CRUZ, J.; STADLER, H.; MARTINS, T.; ROCHA, D. Avaliação de desempenho no terceiro setor: uma abordagem teórica de strategic accounts. **Revista Brasileira de Estratégia – REBRAE**, v. 2, n. 1, p. 11-26, 2009.

DAS, D. Development and validation of a scale for measuring Sustainable Supply Chain Management practices and performance. **Journal of Cleaner Production**, v. 164, p. 1344-1362, 2017.

DE PAULA, M.; OLIVERO, S.; MURITIBA, P.; MURITIBA, S. Produção sobre o Terceiro Setor no Brasil: pontualidade, dispersão e lacunas teóricas. In: ENCONTRO DA ANPAD, 24, 2010, Rio de Janeiro. **Anais... EnANPAD: Rio de Janeiro**, 2010.

DESPARD, M. Can nonprofit capacity be measured? **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 46, n. 3, p. 607-626, 2017.

DESPARD, M. Strengthening Evaluation in Nonprofit Human Service Organizations: Results of a Capacity-Building Experiment. **Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance**, v. 40, n. 4, p. 352-368, 2016.

DIAS, C.; RODRIGUES, R. Avaliação de Impacto nas Organizações do Terceiro Setor: uma abordagem baseada na teoria dos stakeholders. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 2, 2002, Recife. **Anais... ANPAD: Recife**, 2002.

DOS SANTOS, C.; KATO, H. Ambiente e Resiliência Organizacional: possíveis relações sob a perspectiva das capacidades dinâmicas. **Desafio Online**, v. 2, n.1, p. 564-579, 2014.

EISENHARDT, K.; MARTIN, J. Dynamic Capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1122, 2000.

EPSTEIN, M.; MCFARLAN, F. Measuring the efficiency and effectiveness of a nonprofit's performance. **Strategic Finance**, v. 93, n. 4, p. 27-35, 2011.

ERIKSSON, T. Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities. **Scandinavian Journal of Management**, v. 30, n. 1, p. 65-82, 2014.

FACCHINI, A. **Análise da relação entre práticas de recursos humanos, comprometimento e desempenho organizacional**. 2007. 138 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

FIGUEIREDO FILHO, D.; SILVA JUNIOR, J. Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. **Opinião Pública**, v. 16, n. 1, p. 160-185, 2010.

FISCHER, R. Gestão de pessoas nas organizações do terceiro setor. IN: VOLTOLINI, R. **Terceiro setor: planejamento e gestão**. São Paulo: SENAC, 2004, p. 65-78.

FONSECA, J. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GARCÍA, M.; GONZÁLEZ, L.; ACEBRÓN, L. The untapped potential of marketing for evaluating the effectiveness of nonprofit organizations: a framework proposal. **International Review on Public and Nonprofit Marketing**, v. 10, n. 2, p. 87-102, 2013.

GEFEN, D.; STRAUB, D.; BOUDREAU, M. Structural Equation Modeling and Regression: Guidelines for Research Practice. **Communications of the Association of Information Systems**, v. 4, artigo 7, p. 1-79, 2000.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GREILING, D.; STOTZER, S. Performance Accountability as a Driver for Changes in Nonprofit-Government Relationships: An Empirical Insight from Austria. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 26, n. 5, p. 1690-1717, 2015.

GRIZZLE, C.; SLOAN, M. F. Assessing changing accountability structures created by emerging equity markets in the nonprofit sector. **Public Administration Quarterly**, v. 40, n. 2, p. 387-409, 2016.

HAIR JUNIOR, J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R.; BLACK, W. **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

- HARRISON, Y.; MURRAY, V. The Effect of an Online Self-Assessment Tool on Nonprofit Board Performance. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 44, n. 6, p. 1129–1151, 2015.
- HELMIG, B.; HINZ, V.; INGERFURTH, S. Valuing Organizational Values: Assessing the Uniqueness of Nonprofit Values. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 26, n. 6, p. 2554–2580, 2015.
- HERMAN, R.; HEIMOVICS, R. A cross-national study of a method for researching non-profit organizational effectiveness. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 5, n. 1, p. 86–100, 1994.
- HERMAN, R.; RENZ, D. Board Practices of Especially Effective and Less Effective Local Nonprofit Organizations. **The American Review of Public Administration**, v. 30, n. 2, p. 146–160, 2000.
- HSU, L.; WANG, C. Clarifying the effect of intellectual capital on performance: the mediating role of dynamic capability. **British Journal of Management**, v. 23, p. 179–205, 2012.
- HUNG, R.; YANG, B.; LIEN, B.; MCLEAN, G.; KUO, Y. Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance. **Journal of World Business**, v. 45, n. 3, p. 285–294, 2010.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil 2010**. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv62841.pdf>>. Acesso em: 23 de janeiro de 2018.
- JOLLES, M; COLLINS-CAMARGO, C.; MCBEATH, B.; BUNGER, A.; CHUANG, E. Managerial Strategies to Influence Frontline Worker Understanding of Performance Measures in Nonprofit Child Welfare Agencies. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 46, n. 6, p. 1166–1188, 2017.
- KALTENBRUNNER, K.; REICHEL, A. Crisis Response via Dynamic Capabilities: a necessity in NPOs' Capability Building. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 29, n. 1, p. 994–1007, 2018.
- KAPLAN, R. S. Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 11, n. 3, p. 353–370, 2001.
- KATO, S; ASHLEY, S.; WEAVER, R. Insights for Measuring Social Value: Classification of Measures Related to the Capabilities Approach. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 29, n. 3, p. 558–573, 2018.
- KAYNAK, H; HARTLEY, J. Using replication research for just-in-times purchasing construct development. **Journal of Operations Management**, v. 24, n. 6, p. 868–892, 2006.

- KREUTZER, K.; JAGER, U. Volunteering versus managerialism: conflict over organizational identity in voluntary associations. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 40, n. 4, p. 634-661, 2011.
- KUSHNER, R.; POOLE, P. Exploring Structure-Effectiveness Relationships in Nonprofit Arts Organizations. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 7, n. 2, p. 119-136, 1996.
- LAAKSONEN, O; PELTONIEMI, M. The Essence of Dynamic Capabilities and their Measurement. **International Journal Management Reviews**, v. 20, n. 2, p. 184-205, 2018.
- LANDIM, L. Defining the nonprofit sector in developing societies - Brazil. In: SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. **Defining the Nonprofit Sector: a-cross national analysis**. Manchester: Manchester University Press, 1997.
- LEBAS, M. Performance measurement and performance management. **International Journal of Production Economics**, v. 41, n. 1-3, p. 23-35, 1995.
- LEE, C.; NOWELL, B. A Framework for Assessing the Performance of Nonprofit Organizations. **American Journal of Evaluation**, v. 36, n. 3, p. 299-319, 2015.
- LEIPNITZ, S. Stakeholder Performance Measurement in Nonprofit Organizations. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 25, n. 2, p. 165-181, 2014.
- LEROUX, K.; WRIGHT, N. Does Performance Measurement Improve Strategic Decision Making? Findings From a National Survey of Nonprofit Social Service Agencies. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 39, n. 4, p. 571-587, 2010.
- LI, D.; LIU, J. Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 1, p. 2793-2799, 2014.
- LIKET, K.; MAAS, K. Nonprofit Organizational Effectiveness: Analysis of Best Practices. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 44, n. 2, p. 268-296, 2015.
- LIN, Y.; WU, L. Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 3, p. 407-413, 2014.
- LOPES, H. O modelo estrutura-conduta-desempenho e a teoria evolucionária neoschumpeteriana: uma proposta de integração teórica. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 20, n. 2, p. 336-358, 2016.
- LOPES, H. O setor calçadista do Vale dos Sinos/RS: um estudo a partir do Modelo Estrutura-Condução-Desempenho. **Revista de Economia**, v. 40, n. 3, p. 68-90, 2014.
- LUGOBONI, L.; ZITTEI, M.; SÓ, B.; CORREA, H. Modelo de Avaliação de Desempenho em Instituições Sem Fins Lucrativos: proposta de um modelo. In:

CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 10, 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** UFF: Rio de Janeiro, 2014.

MACHADO, A.; FRANCISCONI, K.; CHAERKI, S. F. Mapeando a abordagem estratégica em publicações acadêmicas sobre o terceiro setor. **Revistas Gerenciais - Uninove**, v. 6, n. 2, p. 127-136, 2007.

MAKKONEN H.; POHJOLA M.; OLKKONEN R.; KOPONEN A. Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 1, p. 2707-2719, 2014.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MEDINA-BORJA, A.; TRIANTIS, K. Modeling social services performance: a four-stage DEA approach to evaluate fundraising efficiency, capacity building, service quality, and effectiveness in the nonprofit sector. **Annals of Operations Research**, v. 221, n. 1, p. 285–307, 2014.

MEIRELLES, D.; CAMARGO, Á. Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. esp., p. 41-64, 2014.

MESSEGHEM, K.; BAKKALI, C.; SAMMUT, S.; SWALHI, A. Measuring Nonprofit Incubator Performance: Toward na Adapted Balanced Scorecard Approach. **Journal of Small Business Management**, v. 56, n. 4, p. 658-680, 2018.

MITCHELL, G.; BERLAN, D. Evaluation and Evaluative Rigor in the Nonprofit Sector. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 27, n. 2, p. 237–250, 2016.

NELSON, R. Why do firms differ, and how does it matter? **Strategic Management Journal**, v. 12, n. esp., p. 61-74. 1991.

PEREIRA, M.; ALBUQUERQUE, L.; OLIVEIRA, K.; BATISTA, F. Características de Mobilização de Recursos: um estudo nas Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPI) do Brasil. **Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 5, n. 3, p. 112-131, 2015.

PETERAF, M.; DI STEFANO, G.; VERONA, G. The elephant in the room of dynamic capabilities: bringing two diverging conversations together. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 12, p. 1389-1410, 2013.

PINTO, S. S. **Carta de navegação: abordagem multimétodos na construção de um instrumento para compreender o operar da modalidade a distância**. 2012. 169 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-graduação em Educação em Ciências: Química da Vida e Saúde, Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande, 2012.

PINTO, S. S.; LAURINO, D.; LUNARDI, G. Processo de Construção e Validação de um Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação a Distância. **Prisma.com** –

**Revista de Ciência e Tecnologia de Informação e Comunicação**, v. 28, p. 184-208, 2015.

PODSAKOFF, P.; MACKENZIE, B.; LEE, J.; PODSAKOFF, N. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 5, p. 879, 2003.

PORTER, M. The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. **The Academy of Management Review**, v. 6, n. 4, p. 609-620, 1981.

PORTER, M. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

PRENTICE, C. Why So Many Measures of Nonprofit Financial Performance? Analyzing and Improving the Use of Financial Measures in Nonprofit Research. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 45, n. 4, p. 715-740, 2016.

RAYMUNDO, V. Construção e validação de instrumentos: um desafio para a psicolinguística. **Letras de Hoje**, v. 44, n. 3, p. 86-93, 2009.

RITCHIE, W.; KOLODINSKY, R. Nonprofit organization financial performance measurement: An evaluation of new and existing financial performance measures. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 13, n. 4, p. 367-381, 2003.

ROSSATO, J.; SOUZA, L.; VARVAKIS, G. Capacidades Dinâmicas: capacidade da empresa de se reconfigurar para atender as demandas do mercado. IN: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO - CIKI, 2, 2012, Madrid. **Anais...** UFSC: Florianópolis, 2012.

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

SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. In Search of the Nonprofit Sector II: the problem of classification. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 3, n. 3, p. 267-309, 1992.

SALAMON, L. M.; SOKOLOWSKI, S. W. Beyond Nonprofits: Re-conceptualizing the Third Sector. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 27, n. 4, p. 1515-1545, 2016.

SALGE, T.; VERA, A. Small Steps that Matter: Incremental Learning, Slack Resources and Organizational Performance. **British Journal of Management**, v. 24, n. 2, p. 156-173, 2013.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

SANTOS, C; KATO, H. Ambiente e resiliência organizacional: possíveis relações sob a perspectiva das capacidades dinâmicas. **Desafio Online**, v. 2, n. 1, p. 564-579, 2014.

SCHEPERS, C.; GIETER, S.; PEPERMANS, R.; BOIS, C.; CAERS, R.; JEGERS, M. How are employees of the nonprofit sector motivated? A research need. **Nonprofit Management & Leadership**, v. 16, p. 191-208, 2005.

SCHERER, J. **Avaliação das capacidades dinâmicas através de técnicas de business analytics**. 2017. 165 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

SHARMA, S.; MUKHERJEE, S.; KUMAR, A.; DILLN, W. A simulation study to investigate the use of cutoff values for assessing model fit in covariance structure models. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 7, p. 935-943, 2005.

SHUMATE, M.; COOPER, K.; PILNY, A.; PENA-Y-LILLO, M. The Nonprofit Capacities Instrument. **Nonprofit Management & Leadership**, v. 28, n. 2, p. 155-174, 2017.

SINUANY-STERN, Z.; SHERMAN, H. D. Operations research in the public sector and nonprofit organizations. **Annals of Operations Research**, v. 221, n. 1, p. 1-8, 2014.

TEECE, D. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, D.; PISANO, G. The dynamics capabilities of firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. 3, n. 3, p. 537-556, 1994.

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TOMETICH, P. **Reconfiguração de capacidades para a inovação**. 2014. 98 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

TONDOLO, R.; TONDOLO, V.; CAMARGO, M. E.; SARQUIS, A. Transparência no Terceiro Setor: uma proposta de construto e mensuração. **Espacios Públicos**, v. 19, n. 47, p. 7-25, 2016.

TONDOLO, V.; TONDOLO, R.; GUERRA, R.; CAMARGO, M. Capacidades Dinâmicas em Organizações Sem Fins Lucrativos: Uma Proposta de mensuração para o terceiro setor. **RECC - Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, v. 5, n. 1, p. 18-33, 2018.

TONDOLO, V.; BITENCOURT, C. Compreendendo as Capacidades Dinâmicas a partir de seus Antecedentes, Processos e Resultados. **Brazilian Business Review**, v. 11, n. 5, p. 124-147, 2014.

VALENCIA, L.; QUEIRUGA, D.; GONZALEZ-BENITO, J. Relationship Between Transparency and Efficiency in the Allocation of Funds in Nongovernmental

Development Organizations. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 26, n. 6, p. 2517-2535, 2015.

VASCONCELOS, F.; CYRINO, A. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.

VASCONCELOS, F.; BRITO, L. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 2, p. 51-63, 2004.

VERGARA, S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

WANG, C.; AHMED, P. Dynamic capabilities: a review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WILLEMS, J. Building Shared Mental Models of Organizational Effectiveness in Leadership Teams Through Team Member Exchange Quality. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 45, n. 3, p. 568–592, 2016.

WINAND, M.; RIHOUX, B.; ROBINSON, L.; ZINTZ, T. Pathways to High Performance: A Qualitative Comparative Analysis of Sport Governing Bodies. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 42, n. 4, p. 739–762, 2013.

WORTH, M. **Nonprofit Management: Principles and Practice**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2012.

## APÊNDICE A – PROPOSTA DE QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA

### CARACTERIZAÇÃO

1. Cargo do respondentes da instituição: \_\_\_\_\_
2. Ano de fundação da instituição: \_\_\_\_\_
3. Cidade e estado da instituição: \_\_\_\_\_
4. Setor de atuação: ( ) Assistência Social ( ) Associações patronais e profissionais  
( ) Cultura e Recreação ( ) Desenvolvimento e defesa dos direitos ( ) Educação e Pesquisa  
( ) Habitação ( ) Meio Ambiente e proteção animal ( ) Religiosa ( ) Saúde  
( ) Outra. Especificar: \_\_\_\_\_
5. Quantidade de VOLUNTÁRIOS na instituição: 1. Não temos voluntários 2. De 1 a 10  
3. De 11 a 20 4. De 21 a 30 5. De 31 a 40 6. De 41 a 50 7. Acima de 51
6. Quantidade de FUNCIONÁRIOS CONTRATADOS pela instituição: 1. Não temos funcionários 2. De 1 a 10 3. De 11 a 20 4. De 21 a 30 5. De 31 a 40 6. De 41 a 50 7. Acima de 51
7. Número de beneficiários diretos atendidos atualmente (número de pessoas, não de famílias): \_\_\_\_\_
8. Sua instituição costuma realizar medições de desempenho:  
( ) Diariamente  
( ) Mensalmente  
( ) Trimestralmente  
( ) Semestralmente  
( ) Anualmente  
( ) Não costumamos realizar medições de desempenho  
( ) Outro: \_\_\_\_\_

### ESPECÍFICO

#### Bloco 1 – Práticas da organização

Considerando escala de 1 a 7, com 1 para discordo totalmente e 7 para concordo totalmente, marque na coluna ao lado de cada questão sua opinião sobre as práticas da organização:

ITENS	RESPOSTAS						
	1	2	3	4	5	6	7
*1. Em nossa organização encorajamos as pessoas (funcionários e ou voluntários) a buscarem práticas inovadoras.	1	2	3	4	5	6	7
2. Em nossa organização somos flexíveis o suficiente para responder rapidamente as mudanças em nossa área de atuação social.	1	2	3	4	5	6	7
3. Em nossa organização desenvolvemos respostas rápidas às mudanças na nossa área de atuação.	1	2	3	4	5	6	7
4. Em nossa organização somos capazes de reagir de acordo com as mudanças em nossa área de atuação social.	1	2	3	4	5	6	7
*5. Em nossa organização somos capazes de adaptar competências existentes para outras áreas de atuação social.	1	2	3	4	5	6	7
*6. Em nossa organização é possível atender a mudanças por parte dos beneficiários em nossos produtos/serviços prestados.	1	2	3	4	5	6	7
*7. Em nossa organização é possível adaptar produtos/serviços prestados para atender a necessidades específicas de nossos beneficiários.	1	2	3	4	5	6	7
8. Em nossa organização há um forte foco na habilidade de funcionários e voluntários para os planos de longo prazo.	1	2	3	4	5	6	7
9. Em nossa organização somos capazes de identificar e adquirir conhecimentos interno e externo.	1	2	3	4	5	6	7
10. Em nossa organização temos as habilidades necessárias para colocar em prática os novos conhecimentos adquiridos.	1	2	3	4	5	6	7
11. Em nossa organização temos competências para usar os novos conhecimentos adquiridos.	1	2	3	4	5	6	7
12. Em nossa organização temos habilidades para identificar, valorizar e incorporar conhecimentos externos de organizações parceiras.	1	2	3	4	5	6	7
13. Em nossa organização temos habilidades para assimilar novas tecnologias e inovações que sejam úteis em nossos projetos e ações sociais.	1	2	3	4	5	6	7
*14. Em nossa organização temos rotinas para identificar, avaliar e incorporar novos conhecimentos e informações.	1	2	3	4	5	6	7
15. Em nossa organização conseguimos aplicar com sucesso conhecimentos e informações, tanto externos como internos, em novos projetos e ou atuações sociais.	1	2	3	4	5	6	7
16. Em nossa organização efetivamente utilizamos conhecimento em novos produtos e ou serviços sociais.	1	2	3	4	5	6	7
*17. Em nossa organização introduzimos melhorias e inovações visando nossa atuação social.	1	2	3	4	5	6	7
18. Em nossa organização somos criativos em nossas atividades.	1	2	3	4	5	6	7
19. Em nossa organização procuramos novas maneiras de realizar as atividades.	1	2	3	4	5	6	7
20. Em nossa organização apoiamos as pessoas que tentam novas formas de realizar as atividades.	1	2	3	4	5	6	7
*21. Em nossa organização introduzimos novos projetos, produtos e ou serviços sociais.	1	2	3	4	5	6	7
*22. Em nossa organização temos processos estruturados para aprovar novas ideias para implementação.	1	2	3	4	5	6	7
23. Em nossa organização a habilidade dos funcionários em inovar é valorizada pelos gestores.	1	2	3	4	5	6	7
*24. Em nossa organização possuímos uma boa variedade de produtos/serviços para atender às necessidades dos nossos beneficiários.	1	2	3	4	5	6	7
*25. Em nossa organização compartilhamos informação, bens, dicas, experiências e conhecimento com outras organizações e parceiros.	1	2	3	4	5	6	7

26. Em nossa organização utilizamos da rede de contatos (amigos, parentes e pessoas conhecidas) para conseguir recursos financeiros.	1	2	3	4	5	6	7
27. Em nossa organização utilizamos da rede de contatos (amigos, parentes e pessoas conhecidas) para conseguir voluntários.	1	2	3	4	5	6	7
28. Em nossa organização utilizamos da rede de contatos (amigos, parentes e pessoas conhecidas) para conseguir outros recursos necessários para o atendimento das nossas ações sociais.	1	2	3	4	5	6	7
*29. Em nossa organização manter boas relações com nossos patrocinadores, parceiros e beneficiários nos proporciona a adaptação às mudanças no nosso campo de atuação.	1	2	3	4	5	6	7
*30. Em nossa organização continuamente buscamos trabalhar com novos parceiros que possam nos conceder novas possibilidades de atuação social.	1	2	3	4	5	6	7

\*Questões removidas pela Análise Fatorial

## Bloco 2 – Desempenho da organização

Considerando escala de 1 a 7, com 1 para discordo totalmente e 7 para concordo totalmente, marque na coluna ao lado de cada questão sua opinião sobre o desempenho da organização:

ITENS	RESPOSTAS						
1. Em 2017, houve aumento da receita da nossa organização comparada ao ano anterior.	1	2	3	4	5	6	7
2. Nossa organização desenvolve planejamento estratégico.	1	2	3	4	5	6	7
3. Nossa organização procura avaliar os serviços prestados aos beneficiários.	1	2	3	4	5	6	7
4. Nossa organização procura a melhoria da qualidade do serviço prestado.	1	2	3	4	5	6	7
5. Em 2017, houve aumento de projetos aprovados em relação ao ano anterior.	1	2	3	4	5	6	7
6. No último ano nossa organização tem apresentado aumento no número de beneficiários diretos.	1	2	3	4	5	6	7
*7. Nossa organização apresenta conformidade com normas/leis gerais e específicas da nossa área de atuação social.	1	2	3	4	5	6	7

\* Questão removida pela Análise Fatorial

## APÊNDICE B – TESTE DE HARMAN: SOLUÇÃO FATORIAL NÃO ROTADA

### Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	14,697	39,721	39,721	14,146	38,231	38,231
2	2,481	6,705	46,426			
3	1,846	4,989	51,415			
4	1,748	4,725	56,140			
5	1,441	3,894	60,034			
6	1,253	3,387	63,421			
7	1,115	3,013	66,435			
8	,974	2,632	69,066			
9	,915	2,473	71,540			
10	,895	2,419	73,959			
11	,828	2,239	76,198			
12	,782	2,114	78,312			
13	,706	1,908	80,220			
14	,688	1,859	82,079			
15	,591	1,598	83,677			
16	,553	1,493	85,170			
17	,503	1,360	86,530			
18	,460	1,242	87,772			
19	,428	1,156	88,928			
20	,407	1,100	90,029			
21	,370	,999	91,027			
22	,359	,971	91,999			
23	,335	,906	92,905			
24	,299	,808	93,713			
25	,293	,792	94,505			
26	,270	,729	95,234			
27	,239	,647	95,881			
28	,229	,619	96,500			
29	,209	,564	97,064			
30	,192	,519	97,582			
31	,165	,445	98,027			
32	,158	,428	98,455			
33	,137	,370	98,825			
34	,134	,361	99,186			
35	,117	,316	99,502			
36	,095	,257	99,759			
37	,089	,241	100,000			

Extraction Method: Principal Axis Factoring.