

# GESTÃO ESTRATÉGICA APLICADA EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: UMA MUDANÇA DE PARADIGMA

Hélio Ponce Cunha\*

**RESUMO** — *Nos últimos anos, o terceiro setor vem ganhando grande importância no cenário econômico mundial, quer seja pela existência de um espaço de atuação não-ocupado pela ação governamental ou empresarial, quer seja por uma demanda crescente pela atuação de instituições com fins sociais. Eis porque, o número de organizações que atuam nessa área vem crescendo sensivelmente, trazendo, junto com esse crescimento, o interesse no estudo da gestão dessas organizações. A utilização de princípios de gestão estratégica e a aplicação de métodos e instrumentos de gestão baseados na eficácia, no alcance de resultados, na prospecção de cenários e na atuação pró-ativa frente às variáveis do ambiente externo, fazem-se necessárias em todas as organizações que atuam em um ambiente altamente mutável e com um número grande de variáveis.*

**PALAVRAS-CHAVE:** *Terceiro setor. Administração. Gestão estratégica.*

## 1 INTRODUÇÃO

A atual conjuntura socioeconômica assim como as redefinições dos papéis do governo na sociedade (e as lacunas deixadas pelas tais redefinições) fazem parecer atraentes para as organizações a perspectiva de atuação junto ao terceiro setor da economia. Tais organizações buscam, então, meios de inserção em uma área vista, até pouco tempo, como improdutivo.

Existe, porém, uma pequena confusão no entendimento do

---

\* Prof. Assistente (DCIS/UEFS). Mestre em Gestão Integrada de Organizações (UNIBAHIA). E-mail: hponce@uol.com.br

Universidade Estadual de Feira de Santana – Dep. de CIS.  
Tel./Fax (75) 3224-8049 - BR 116 – KM 03, Campus - Feira de Santana/BA – CEP 44031-460. E-mail: cis@uefs.br

conceito Terceiro Setor. Neste ponto, França Filho (2002, p. 9) afirma:

Se levantássemos uma indagação acerca do que existe em comum entre as expressões terceiro setor, economia social, economia solidária e economia popular (e poderíamos ainda acrescentar aquela de economia informal), talvez a resposta mais evidente fosse sua referência a um espaço e vida social e de trabalho intermediário entre as 4 esferas do Estado e do mercado. Esses vários termos fariam sim alusão a um espaço de sociedades recentemente percebido também como o lugar de produção e distribuição de riqueza, portanto como mais um espaço econômico, isto é, lugar de geração de emprego e renda. Entretanto, quando nos perguntamos sobre a distinção entre essas noções, dificilmente alguma certeza aparece possível como resposta.

Há de se ter as noções corretas do que representa o terceiro setor, para evitar a vulgarização exaustiva tanto na mídia quanto nos demais meios específicos de estudo e discussão.

Como, então, pode ser caracterizado o terceiro setor?

A conceituação do termo pode ser feita a partir de uma evolução histórica na qual o Estado é o primeiro setor, o mercado é o segundo setor, e as entidades da sociedade civil formam o terceiro setor. Em 1998, havia no Brasil 250 mil entidades caracterizadas como pertencentes ao terceiro setor. Observa-se então o grande crescimento de tais tipos de organização.

Segundo Motta (1986), o crescimento das organizações do terceiro setor é atribuído ao fato que o Estado não tem tido a capacidade de atender às demandas de serviços sociais, além da sua incapacidade com referência à resolução de questões ligadas à geração de empregos, graças, principalmente, aos sucessivos governos originados de classes sociais dominantes.

Ainda, segundo Motta (1986), as organizações do terceiro setor buscam atuar no preenchimento de uma lacuna deixada pelo poder público, almejando o atendimento de diversas demandas em constante crescimento. Muitas ainda têm fortes resquícios da instituição pública patrimonialista, caracterizada por um

modelo de gestão pouco eficiente e pouco eficaz. Tais entidades, apesar de não buscarem o lucro, ou retorno financeiro, como as empresas privadas, atuam em mercados caracterizados pela competitividade, e é justamente essa competitividade que leva as entidades do terceiro setor a buscarem modelos de gestão que assegurem eficácia em sua atuação.

Nesse movimento, o primeiro setor (o Estado) e, principalmente o segundo setor, ou seja, a iniciativa privada seriam espaços geradores de tecnologias gerenciais a serem incorporadas pelos gestores do terceiro setor. Isso se daria não só pela alocação de ex-executivos privados nessa área, mas, também, pela ação de consultores e pela incorporação de modelos gerenciais de órgãos e empresas financiadoras e/ou controladoras das organizações do terceiro setor. Dentre as abordagens organizacionais existentes e, tendo em vista as especificidades de tais organizações, destaca-se a Gestão Estratégica como a mais adequada, por justamente contemplar análises dos diversos ambientes em que uma organização atua (interno, operacional e macroambiente) e a adequação de planos, objetivos e ações aos resultados percebidos nas análises ambientais.

## **2 TERCEIRO SETOR: UMA BREVE REFLEXÃO CONCEITUAL**

Estudar o terceiro setor pode significar uma busca em uma área de conhecimento relativamente nova no Brasil. Por isso mesmo, estudos, teorias e modelos de administração para essas organizações ainda não são tão comuns. Há uma série de designações para apontar esse importante setor: sociedade civil, organizações não-governamentais, entidades sem fins lucrativos, organizações filantrópicas e organizações sociais, dentre outras.

Para Falconer (1999), é importante o entendimento sobre as delimitações e classificações do que é o terceiro setor, quer seja para evitar as definições baseadas meramente na negação (“não-governamentais”, “sem fins lucrativos”), quer seja pela necessidade de se criar uma definição abrangente, o suficiente para caracterizar os conjuntos de organizações desse setor.

Salamon e Anheier (1992) revelam os pontos de convergência

entre as várias terminologias e classificações encontradas internacionalmente:

- a) setor de caridade: termo que enfatiza a origem dos recursos nas organizações, provenientes de doações caridosas;
- b) setor independente: esse termo apresenta o terceiro setor como um universo distinto e independente, tanto do governo, quanto da iniciativa privada empresarial;
- c) setor voluntário: essa expressão dá ênfase à tradição do trabalho voluntário nessas entidades. Surgem diversas críticas a essa definição uma vez que se constatou um crescimento na participação da atividade profissional remunerada no terceiro setor;
- d) setor isento de impostos: essa classificação leva em consideração o fato de, na sua grande maioria, as organizações sem fins lucrativos gozarem de isenção tributária. Essa definição encontra críticas baseadas na diversidade da legislação tributária nos diversos países;
- e) economia social: termo utilizado pela comunidade européia para designar as organizações que desempenham funções sociais relevantes;
- f) organizações não-governamentais – ONGs: termo bastante difundido na Europa e nos países em desenvolvimento, como o Brasil;
- g) setor sem fins lucrativos: essa expressão aponta uma das características universalmente aceitas para as organizações do terceiro setor: não visam o lucro. Para Falconer (1999), no Brasil, existem outras definições que podem ser acrescidas às supramencionadas:
  - a) organizações filantrópicas / obras sociais: denominação comum a instituições prestadoras de serviços sociais a populações carentes, normalmente associadas à tradição religiosa;
  - b) utilidade pública: em muitos países onde vigora a tradição do Direito Romano, inclusive no Brasil, existe a figura jurídica de utilidade pública - um reconhecimento especial da natureza ou finalidade pública de instituições privadas, concedido pelo poder público.

Rubem César Fernandes, em seu livro *Privado porém público: uma definição do terceiro setor na América Latina*, faz uma interessante construção lógica para uma definição do que venha a ser uma entidade atuante no terceiro setor, a partir da sua origem, fonte de recursos e características dos beneficiários das ações, conforme Quadro 1, a seguir:

**Quadro 1** – Combinações entre o público e o privado

| AGENTES         |             | FINS     | SETOR          |
|-----------------|-------------|----------|----------------|
| Privados        | Para        | Privados | Mercado        |
| Públicos        | Para        | Públicos | Estado         |
| <i>Privados</i> | <i>para</i> | Públicos | Terceiro Setor |
| <i>Públicos</i> | Para        | Privados | Corrupção      |

**Fonte:** Adaptado de Fernandes (1994)

É provável que a necessidade de um modelo de gestão mais focado na eficácia e em resultados venha, justamente, de uma visão “não-empresarial” e “voluntária”, atribuída, inicialmente, ao terceiro setor. Fernandes (1994) afirma que as organizações que compõem o terceiro setor não têm fins lucrativos, são formadas no todo ou parcialmente por cidadãos que se organizam de maneira voluntária. O corpo técnico, normalmente, resulta de profissionais que de um modo geral se ligam à organização por razões filosóficas.

### 3 ENTENDENDO GESTÃO ESTRATÉGICA

A Gestão Estratégica está intimamente ligada com o ambiente em que a organização atua e, por isso mesmo, com as constantes mudanças na conjuntura econômica mundial, o “modelo” passou a ter tanta evidência. Para Mintzbert (1986), a passagem de um ambiente estável para um turbulento envolve mudanças estratégicas que são traumáticas e dramáticas, porque alteram normas, estruturas, processos e metas, além de provocar profundas modificações na construção da realidade social. Tal visão sugere que a mudança organizacional deverá envolver uma reorientação cognitiva da organização, refletindo descontinuidades de percepções, estruturas e contexto, que ocorrem através das alterações nas interações de processos deliberados emergentes.

Tamanha interação com o ambiente pode levar algumas pessoas a confundirem gestão estratégica com gestão holística, porém Ansoff (1981) ajuda a dirimir essa dúvida, dizendo que uma aceitação total da abordagem sistêmica aberta (um dos principais pilares da gestão holística) sugeriria que, de fato, há pouca necessidade de organizações, uma vez que as coisas, simplesmente, parecem acontecer.

Existem várias definições para Administração Estratégica ou Gestão Estratégica, mas, para efeito deste estudo, o conceito elaborado por Oliveira (1999, p. 49) considera-se o mais adequado:

Administração Estratégica é uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, como a maximização das relações interpessoais.

Ao se proceder uma análise do conceito acima citado, percebe-se a importância dada ao ambiente de atuação de uma organização, ambiente esse que pode ser dividido em operacional um:– caracterizado pelos fatores com os quais a organização interage diretamente (clientes, fornecedores, etc.) e o ambiente geral – caracterizado por fatores de maior abrangência que afetam não apenas um setor específico (governo, cultura, economia, etc.).

Porter (1992), ao considerar as cinco forças para a análise da indústria, também deixa clara a validade da observância de fatores ambientais externos para uma gestão voltada para a competitividade. As forças consideradas por Porter são: Fornecedores (poder de negociação), Concorrentes da Indústria (fatores que afetam a rivalidade), Novos Entrantes (barreiras à entrada), Substitutos (a ameaça gerada por eles) e os Clientes (poder de negociação).

As organizações, para serem competitivas, devem ser integradas ao meio em que estão inseridas, atentando para os sinais emitidos pelo ambiente visando a contínua melhoria das atividades. Uma vez que o ambiente é tido como um dos principais fatores de pressão, a percepção das organizações frente a esses fatores e as atitudes geradas pela percepção irão apontar diferenciais competitivos. Para Fahey (1999) a Gestão Estratégica se caracteriza pelos seguintes princípios:

- a) é integrada com a gestão de mercado;
- b) sua função é essencial, pois é a interface entre a organização e o ambiente;
- c) envolve a antecipação, a adaptação à mudança e a criação da mudança, tanto no ambiente como na organização;
- d) é induzida pela busca otimizada de oportunidades;
- e) reconhece que as oportunidades surgem do ambiente externo ou são geradas dentro da própria organização;
- f) necessita assumir riscos, pois a organização persegue as oportunidades antes mesmo da sua concretização;
- g) diz respeito tanto à criação do futuro competitivo quanto à adaptação da visão organizacional a esse futuro;
- h) pressupõe que é fundamental encontrar, servir e satisfazer os clientes, como condição para outras recompensas;
- i) é tarefa da totalidade da organização, não sendo delegada a um grupo específico;
- j) necessita integração entre os horizontes próximos e distantes; o futuro influencia nas decisões do presente, e as decisões do presente induzem a alguma situação ou meta no futuro.

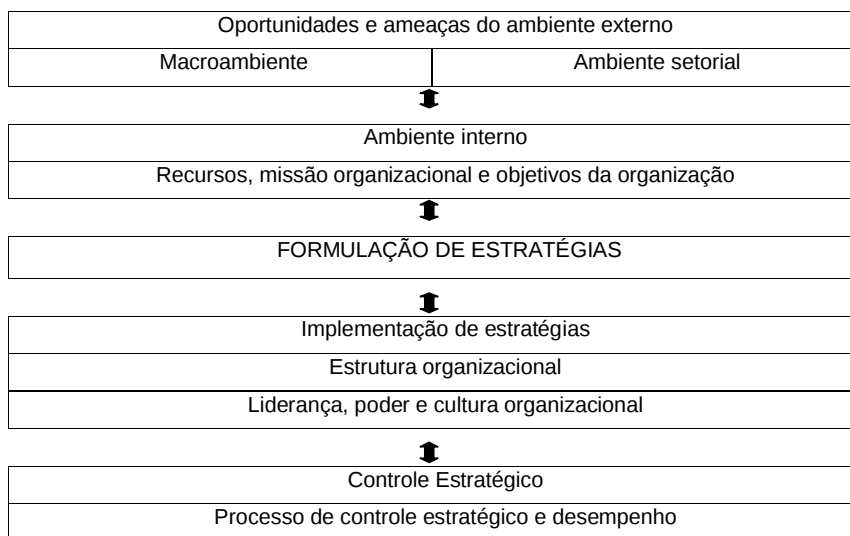
Levando em consideração os princípios e as definições atrás abordadas, entende-se que a gestão estratégica pode ser aplicada, perfeitamente, aos diversos tipos de organizações que atuam em um cenário competitivo e mutável, que tenham que demonstrar eficácia e excelência em sua gestão, que mensurem resultados e indicadores na sua atuação. Essa aplicação se dá independente da sua natureza ou ramo de atuação, quer a organização seja pública ou privada, com fins lucrativos ou não, quer seja do primeiro, segundo ou terceiro setor.

#### 4. GESTÃO ESTRATÉGICA NO TERCEIRO SETOR

Para efeito metodológico e para um melhor entendimento da argumentação do presente estudo, utilizou-se a matriz apresentada por Peter Wright, em seu livro *Administração Estratégica: conceitos* (ver Quadro 2, a seguir) para análise e proposição de um modelo de gestão estratégica dirigido a organizações do terceiro setor, pois o mesmo aborda várias diretrizes aplicáveis a organizações *sem fins lucrativos*.

Mesmo considerando que *organizações sem fins lucrativos* não é a única definição para terceiro setor, e sem desconsiderar as outras definições apresentadas no início do presente estudo, entendeu-se que a mesma é bastante adequada e que o modelo adiante contém elementos plenamente aplicáveis e viáveis para tais organizações. Em seguida, o modelo será analisado em suas partes, quando se buscará relacionar tais análises com a aplicabilidade às características das organizações do terceiro setor.

**Quadro 2** – Modelo de Gestão Estratégica



#### 4.1 Oportunidades e ameaças do ambiente externo

Para toda organização é de grande relevância a realização freqüente de processos de análise ambiental. O ambiente, por sua vez, se divide em macroambiente, ambiente setorial e ambiente interno. Ao tentar fazer uma intersecção entre a gestão do terceiro setor e a análise ambiental externa, percebe-se a relevância desta, uma vez que suas principais fontes de recursos provêm do seu macroambiente.

As organizações do terceiro setor devem estar atentas e monitorando de forma constante as variáveis do macroambiente e do seu ambiente operacional. Segundo Fahey (1999), o macroambiente é formado por :

- Ambiente social - consiste na demografia, nos estilos de vida e nos valores sociais;
- Ambiente econômico - refere-se à natureza e à direção da economia em que se insere a organização;
- Ambiente político – divide-se em sistema formal e informal. O sistema formal é constituído pelos processos eleitorais, pelas legislaturas e pelas agências reguladoras. Já o sistema informal refere-se às áreas fora da atividade governamental em que se desenvolvem atividades políticas,
- Ambiente tecnológico - envolve o desenvolvimento do conhecimento e as suas aplicações em “como fazer as coisas”.

Para Wright (2001), o ambiente setorial envolve a análise de clientes, não no sentido mercantilizado do termo e, sim, significando “público a quem se destinam as atividades das organizações do terceiro setor”, fornecedores (parceiros nas atividades) e concorrentes. Este último merece uma atenção especial uma vez que não é comum a sua utilização na gestão do terceiro setor. Cultua-se a errônea idéia que, por não visarem o lucro financeiro, as organizações do terceiro setor não sofrem ameaças de concorrentes.

Em uma gestão estratégica eficaz para organizações do terceiro setor, é de grande importância tanto o monitoramento das fontes de recursos quanto a satisfação do público-alvo.

Deve o monitoramento ser principal indicador para a satisfação, uma vez que as organizações sem fins lucrativos buscam a obtenção de receitas tanto através da venda de produtos e serviços quanto de fontes que dependem da credibilidade pública como: impostos, doações, contribuições e subvenções públicas.

## **4.2 Ambiente Interno**

É importante observar a necessidade de um ambiente interno no qual estabelecimento de objetivos (e o foco nos mesmos) seja uma prática constante. Embora a formulação de objetivos gerais e específicos sejam mais difíceis para organizações sem fins lucrativos do que para empresas, uma clareza de orientação é útil para que as organizações operem com eficácia. Talvez o principal motivo dessa crença seja devido a que, sem objetivos gerais claros, uma organização não tem como mensurar seu progresso ou eficácia.

Tanto as organizações sem fins lucrativos quanto as públicas devem reunir seus vários financiadores e “clientes” (esses, é claro, em representação), para formular um conjunto de objetivos definidos e mensuráveis. O processo será lento, pois cada um pode ter sua própria programação. Mesmo assim, sem esse processo, essas organizações podem tornar-se incapazes de avaliar seu desempenho.

Segundo Fahey (1999), virtualmente, toda organização pode definir objetivos claros. A determinação do alcance dos objetivos pode ser feita por meio da fixação de parâmetros. Além disso, podem ser definidos quocientes de desempenho, como, gastos diários. Na medida em que todas as organizações do terceiro setor, normalmente, não atendem de início a todos que delas necessitam, quanto mais controlarem seus custos, a mais “clientes” poderão atender.

## **4.3 Formulação e Implementação de Estratégias**

A etapa de formulação de estratégias é de grande relevância na construção de um modelo focado em organizações do terceiro

setor. Porém, essa fase possui como pressuposto inicial a definição clara da missão e dos objetivos gerais e específicos dessas organizações .

Segundo Oliveira (1999), estratégia é o caminho que uma organização traça para alcançar seus objetivos. Sua elaboração depende do pleno conhecimento dos fatores ambientais internos e externos, além das metas e objetivos organizacionais.

As organizações atuantes no terceiro setor podem e devem elaborar estratégias com limitações de tempo superior a um ano e até de uma gestão, e essas não devem ter seu foco, apenas, no aspecto financeiro. É importante salientar que o controle financeiro é importante mas esse de nada adiantará se a organização não possuir indicadores satisfatórios, em relação a sua atuação.

Uma vez elaborada a estratégia de uma organização, é preciso implementá-la. Para isso, é necessário que a organização esteja com sua estrutura claramente definida, bem como, suas atribuições. Para Oliveira (1999), não adianta delinear estratégias se não se pode responsabilizar ninguém pela mesma. Faz-se, então, extremamente necessária uma redefinição no escopo organizacional dessas instituições, diante do risco de estas não possuírem condições técnicas de implementação de qualquer ação estratégica.

#### **4.4 Controle Estratégico**

Na gestão estratégica, a função do controle e da avaliação é acompanhar o desempenho do sistema, por meio da comparação entre as situações alcançadas e as previstas. Para Wright (2001), o controle estratégico exige que o administrador faça escolhas, porque, simplesmente, não é possível fazer tudo com sucesso. Mesmo quando uma falta de fundos torna imperativo cortar programas, os programas cortados não são, necessariamente, os menos úteis; muitas vezes, os programas eliminados são os que menos tendem a criar um grande protesto por parte das pessoas que deles se beneficiam.

Segundo Oliveira (1999), a função controle e avaliação em um processo de administração estratégica tem algumas finalidades, mencionadas a seguir:

- identificar problemas;
- fazer com que os resultados obtidos com a realização das atividades estejam tanto quanto possível próximos dos resultados;
- verificar se as estratégias e as políticas estão proporcionando os resultados esperados dentro das situações existentes e previstas;
- verificar se a estruturação da organização está delineada de forma coerente com seus objetivos, desafios e metas;
- criar condições, para que o processo diretivo seja otimizado;
- consolidar uma situação de adequadas relações interpessoais; e
- proporcionar informações gerenciais periódicas, para que seja rápida a intervenção no desempenho dos processos.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O papel do terceiro setor na sociedade vem se tornando cada vez mais relevante à medida que as organizações se desenvolvem quantitativamente e qualitativamente. Percebe-se que, na atual nova ordem econômica, tanto o Estado quanto o setor privado estão redefinindo seus papéis e suas táticas de atuação, e o terceiro setor surge, não apenas como alternativa, mas, como um elemento indispensável às novas demandas sociais.

Procurou-se mostrar, nesta parte do estudo que, mesmo sem buscar o lucro, são perfeitamente aplicáveis a organizações do terceiro setor os princípios de gestão estratégica. Para Wright (2001), é importante, por exemplo, que todas as organizações analisem seu ambiente, formulem uma missão, objetivos gerais e específicos; desenvolvam estratégias adequadas, implementem essas estratégias e controlem sua orientação estratégica.

As organizações do terceiro setor devem desenvolver estratégias que relacionem, adequadamente, seus pontos fortes e fracos com seu ambiente, permitindo-lhes criar uma competência distinta

na esfera operacional. Essas organizações devem realinhar suas estruturas organizacionais visando agilidade, rapidez e a busca constante pela eficácia no trato com as demandas ambientais. A cultura organizacional deve estar baseada na constante busca pela eficácia. O estabelecimento de tal cultura pode ser muitas vezes precedido de uma grande mudança organizacional.

Ao se falar em mudanças, é imprescindível salientar que o compromisso da alta administração deve ser irrestrito e plenamente divulgado. A mudança não ocorrerá repentinamente. A alta administração deve buscar a eliminação gradual de aspectos culturais indesejáveis e a busca de oportunidades para a implementação de princípios da gestão estratégica em áreas restritas e bem definidas da organização. Paulatinamente, todas as áreas da organização serão trabalhadas de forma que, em algum tempo, toda a organização trabalhe seguindo princípios de gestão estratégica.

É evidente que, pelas próprias especificidades do terceiro setor, existe uma série de dificuldades para a plena implementação da gestão estratégica nessas organizações. No entanto, é importante alinhar esforços no sentido de encontrar soluções para essas dificuldades. A gestão estratégica não é dirigida, apenas, para organizações que visam o lucro. As organizações do terceiro setor podem, e devem, implementar modelos de gestão baseados na apresentação de resultados à sociedade, analisando as oportunidades e as ameaças do seu ambiente e formulando missão, objetivos e estratégias que propiciem a satisfação das demandas dos segmentos sociais a que se dirigem.

## **STRATEGIC MANAGEMENT APPLIED TO THIRD SECTOR ORGANIZATIONS: A PRELIMINARY DISCUSSION**

**ABSTRACT** — *In the last years, the third sector has increasing its importance in the economical scenery by either the lack of action of the state and enterprises or by the growing demand for institutions with social purpose. That way, the amount of organizations working in this sector has visible growing with consequent increasing on the search of knowledge on managing*

*these organizations. So, for those organizations working with changing and large number of external variables, the application of principles from strategic administration and the use of the tools from management based on efficacy, on goals reaching, on scenery projection and on quick response are very necessary.*

**KEY WORDS:** *Third sector. Administration. Strategic management.*

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, Igor H. et al. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. **MBA curso prático: estratégia**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus. 1999

FALCONER, Andrés Pablo. **A promessa do terceiro setor: um estudo do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de atuação**. São Paulo: Centros de Estudos em Administração do Terceiro Setor. 1999.

FERNANDES, Rubem César. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Reulme-Dumará. 1994.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. Terceiro Setor, Economia Social, Economia Solidária e Economia Popular: Traçando Fronteiras Conceituais. **Revista Bahia, Análise e Dados**. Salvador, v. 12, n. 1, p. 9-19, jun. 2002.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; WATERS, J.A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, n. 6, p. 257, 1986

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria das Organizações: evolução e crítica**. Ed. 1º São Paulo: Pioneira, 1986.

OLIVERIA, Djalma Pinho Rebouças. **Excelência na administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1999.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

SALAMON, L. ande ANHEIER, H. "In search of non profit-sector: in search of definitions", **Voluntas**, v. 13 , n. 2, p.125- 152, 1992.

WRIGHT, Peter; KROL J. Mark; PARNEL, John. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2001.

Recebido em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2008

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2008