

**ANA KARPOUZAS**

**ANÁLISE DO PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM  
ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO DE CASO EM DUAS  
ONG'S COMUNITÁRIAS**

**Dissertação apresentada como  
requisito para obtenção do grau de  
mestre em Administração, pelo  
Mestrado em Administração e  
Negócios da Faculdade de  
Administração, Contabilidade e  
Economia da Pontifícia Universidade  
Católica do Rio Grande do Sul.**

**Orientadora: Profª. Gabriela Cardozo Ferreira**

**Porto Alegre**

**2006**

**ANA KARPOUZAS**

**ANÁLISE DO PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM  
ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO DE CASO EM DUAS  
ONG'S COMUNITÁRIAS**

**Dissertação apresentada como  
requisito para obtenção do grau de  
mestre, pelo Programa de Pós-  
graduação da Faculdade de  
Administração, Contabilidade e  
Economia, Mestrado em  
Administração e Negócios da  
Pontifícia Universidade Católica do  
Rio Grande do Sul.**

**Aprovada em 28 de setembro de 2006.**

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Dr. Sérgio Luiz Lessa de Gusmão

---

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Grace Vieira Becker

---

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Jacqueline Oliveira Silva

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo o entendimento do processo de formação de estratégias em organizações do terceiro setor de origem comunitária. Considerando que as organizações do terceiro setor apresentam-se em contextos de informalidade, a compreensão dos fatores que afetam o processo de formação de estratégias, assim como, o entendimento da influência destes fatores nos desafios apresentados pelo terceiro setor, tornam-se o foco central deste estudo. O tema proposto tem como base os dados coletados de duas organizações não-governamentais. A utilização de casos múltiplos permitiu um maior detalhamento e a possibilidade de comparação dos resultados, incrementando a contribuição da análise efetuada individualmente. Os resultados foram descritos considerando três abordagens da formação de estratégias, a saber: intencionalidade, inovação e contexto social e os desafios do terceiro setor: legitimidade, eficiência, sustentabilidade e colaboração. Com a estruturação proposta por este estudo pode-se verificar que as organizações estudadas, apesar de serem informais, possuem um processo de formação de estratégias que se enquadra em todas as abordagens mencionadas. A diferença está em como cada organização lidou com os fatores oriundos destas abordagens e como as estratégias foram relacionadas aos desafios que as organizações enfrentam. Como principais conclusões da relação teórico-prática podem-se destacar o trabalho em conjunto com outras organizações do terceiro setor e a liderança múltipla.

Palavras-chave: Formação de estratégias. Terceiro setor. ONG comunitária.

## **ABSTRACT**

This present paper aims the understanding of the process of strategies formation within organizations in the third sector with a communitarian origin. Considering that the third sector organizations appear at informal contexts, the understanding of the factors that affect the process of strategy formation as well as the understanding of the influence of these factors on the challenges faced by the third sector are the central focus of this study. The proposed subject is based on data collected from two no-governmental organizations. The use of multiple cases has allowed a greater detailing and a possibility of matching results, increasing the contribution of the analysis performed individually. The results were described considering three different approaches of strategy formation: objectiveness, innovation and social environment and the challenges of the third sector: legitimacy, efficiency, sustainability, and cooperation. With the structure proposed by this study, it is possible to observe that the organizations studied, although informal, possess a process of strategy formation that can be framed within all the approaches mentioned here. The difference lays on how each one has dealt with the factors arisen from these approaches and how the strategies were related to the challenges by them faced. As major conclusions of the theory-practice relation, network cooperation and multiple leadership prevail.

Key-words: Strategy Formation. Third Sector. Communitarian NGO.

## **LISTA DE FIGURAS**

|                                                                            |           |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Figura 1 – Estratégias deliberadas e emergentes.....</b>                | <b>16</b> |
| <b>Figura 2 – Processo de aprendizagem na geração de competências.....</b> | <b>28</b> |
| <b>Figura 3 – Desenho de Pesquisa.....</b>                                 | <b>55</b> |

## **LISTA DE QUADROS**

|                                                                               |           |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Quadro 1 – Características dos tipos estratégicos de organizações.....</b> | <b>21</b> |
| <b>Quadro 2 – Tipos de organizações do terceiro setor.....</b>                | <b>39</b> |
| <b>Quadro 3 – Caracterização das organizações substantivas.....</b>           | <b>40</b> |
| <b>Quadro 4 – Categorias de estudo.....</b>                                   | <b>58</b> |

## SUMÁRIO

|          |                                                                                    |           |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO.....</b>                                                             | <b>9</b>  |
| <b>2</b> | <b>DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....</b>                           | <b>11</b> |
| 2.1      | DELIMITAÇÃO DO TEMA.....                                                           | 11        |
| 2.2      | DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....                                                         | 12        |
| <b>3</b> | <b>OBJETIVOS.....</b>                                                              | <b>14</b> |
| 3.1      | OBJETIVO GERAL.....                                                                | 14        |
| 3.2      | OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....                                                        | 14        |
| <b>4</b> | <b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>                                                 | <b>15</b> |
| 4.1      | O PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS.....                                         | 15        |
| 4.1.1    | Estratégia e sua abordagem intencional.....                                        | 20        |
| 4.1.2    | Estratégia e sua abordagem de inovação .....                                       | 24        |
| 4.1.3    | Estratégia e sua abordagem de contexto social .....                                | 29        |
| 4.2      | TERCEIRO SETOR.....                                                                | 34        |
| 4.2.1    | Caracterização do terceiro setor .....                                             | 34        |
| 4.2.2    | A evolução das organizações do terceiro setor .....                                | 36        |
| 4.2.3    | Tipos de organizações do terceiro setor.....                                       | 39        |
| 4.2.4    | Desafios do terceiro setor .....                                                   | 41        |
| 4.2.5    | Formação de estratégias no terceiro setor.....                                     | 48        |
| <b>5</b> | <b>METODOLOGIA .....</b>                                                           | <b>53</b> |
| 5.1      | DEFINIÇÃO E OBJETIVOS DO ESTUDO DE CASO .....                                      | 53        |
| 5.2      | ETAPA PREPARATÓRIA .....                                                           | 55        |
| 5.3      | ETAPA DA COLETA DE DADOS .....                                                     | 56        |
| 5.4      | ETAPA DA ANÁLISE DOS DADOS.....                                                    | 59        |
| <b>6</b> | <b>ANÁLISE DOS DADOS .....</b>                                                     | <b>61</b> |
| 6.1      | ANÁLISE DO CASO 1 – MDCA – MOVIMENTO PELO DIREITO DAS CRIANÇAS E ADOLESCENTES..... | 61        |
| 6.1.1    | Caracterização da Organização .....                                                | 61        |
| 6.1.2    | Caracterização da formação de Estratégia.....                                      | 62        |

|          |                                                                           |            |
|----------|---------------------------------------------------------------------------|------------|
| 6.1.3    | Identificação dos fatores que afetam a formação de estratégias .....      | 65         |
| 6.1.4    | Relação das estratégias com os desafios do terceiro setor.....            | 79         |
| 6.2      | ANÁLISE DO CASO 2 – AFASO – ASSOCIAÇÃO FAMÍLIAS EM<br>SOLIDARIEDADE ..... | <b>88</b>  |
| 6.2.1    | Caracterização da Organização .....                                       | 88         |
| 6.2.2    | Caracterização da formação de Estratégia.....                             | 89         |
| 6.2.3    | Identificação dos fatores que afetam a formação de estratégias .....      | 92         |
| 6.2.4    | Relação das estratégias com os desafios do terceiro setor.....            | 103        |
| 6.3      | ANÁLISE COMPARATIVA DOS ESTUDOS DE CASO.....                              | <b>110</b> |
| <b>7</b> | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                                          | <b>117</b> |
| 7.1      | PRINCIPAIS CONCLUSÕES.....                                                | 117        |
| 7.2      | LIMITAÇÕES .....                                                          | 121        |
| 7.3      | TRABALHOS FUTUROS .....                                                   | 122        |
|          | <b>REFERÊNCIAS.....</b>                                                   | <b>124</b> |
|          | <b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>                           | <b>131</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

O terceiro setor compreende organizações não-governamentais sem fins lucrativos com objetivos públicos (FERNANDES, 2002), cujo crescimento tem se fortalecido devido à necessidade de superação dos problemas sociais que seriam de responsabilidade do setor público.

Atualmente, estas organizações enfrentam a necessidade de profissionalização de maneira que possam interagir com maior efetividade nas suas relações com os outros setores – Estado e mercado, a fim de obter resultados positivos perante a sociedade que é o seu principal objeto de atuação. Dado seu grau de colaboração com os outros setores e, principalmente com a sociedade, o entendimento das expectativas dos *stakeholders*<sup>1</sup> passa a ser uma condição a ser explorada com o intuito de facilitar a formação de suas estratégias e o atendimento aos resultados.

As organizações do terceiro setor caracterizam-se pela utilização de abordagens informais, sendo a sua atuação estratégica uma questão a ser vislumbrada neste contexto. A contribuição deste trabalho está no entendimento de como ocorre o processo de formação de estratégias em organizações do terceiro setor, considerando os aspectos de informalidade existentes, com base na literatura apresentada e os elementos pesquisados em organizações do setor.

Através do estudo de caso múltiplo, o tema será abordado levando em consideração os fatores que influenciam as organizações durante o processo de formação de suas estratégias. Para tanto, a fundamentação teórica estará dividida nos seguintes tópicos: Processo de formação de estratégias incluindo considerações a respeito de suas abordagens; e o terceiro setor.

A primeira parte da fundamentação teórica trata de questões relacionadas ao processo de formação de estratégias. São apresentadas as diferenças entre estratégias deliberadas e estratégias emergentes e suas contribuições para as organizações, assim como a necessidade de existência de um equilíbrio entre a adoção de ambas. Em seguida, as estratégias e sua formação são estruturadas de acordo com três abordagens: a intencionalidade, a inovação, e o contexto social.

---

<sup>1</sup> *Stakeholders*: conforme Freeman (1984) são os grupos ou indivíduos que afetam ou são afetados pela realização dos objetivos organizacionais.

A segunda parte aborda questões do terceiro setor, objeto de estudo deste trabalho, considerando os aspectos do seu desenvolvimento com o objetivo de entender a situação que vivenciam na atualidade e os desafios enfrentados pelas organizações que o constituem.

Na seqüência, a metodologia é detalhada especificando a definição e objetivos do estudo de caso, a etapa preparatória, a etapa da coleta de dados e a etapa da análise dos mesmos.

Após a definição da metodologia, os resultados são apresentados para fechamento do estudo proposto neste trabalho.

## **2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA**

Nesta seção é apresentada a delimitação do tema e discutido o problema de pesquisa, de forma a possibilitar a compreensão dos objetivos do estudo.

### **2.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA**

As grandes transformações mundiais, assim como o desenvolvimento, afetaram a sociedade ao longo de décadas, no que se refere ao aumento da desigualdade social. Especificamente no Brasil, este fator, associado aos movimentos sociais, permitiu a criação de um novo cenário político-econômico constituído pela tipologia da trissetorialidade (FISCHER, 2002), onde Estado e mercado passam a interagir com outro elemento chamado terceiro setor.

De acordo com Fernandes (2002), é a partir da década de 70 que esta concepção começa a se formar, caracterizada pelo crescimento de organizações privadas sem fins lucrativos, preocupadas com a melhoria da qualidade de vida da sociedade. As décadas seguintes demonstram as transformações do terceiro setor. Nos anos 80, o marco da transformação foi a constituição federal de 1988 que possibilitou, além da definição, a regulamentação atualmente vigente deste setor. Os anos 90 indicaram uma necessidade de novas interações com os outros setores – Estado e mercado – para o desenvolvimento de políticas e de investimentos sociais (FISCHER, 2002), respectivamente. É neste ambiente que as organizações do terceiro setor se situam. Hoje, estas organizações, que possuem sua origem na Igreja Católica e nos valores da caridade cristã (FERNANDES, 2002), aspecto considerado como um fator que contribui para a informalidade no seu ambiente administrativo e de gestão, enfrentam vários desafios.

A temática envolvendo estas organizações está voltada ao atendimento das demandas sociais existentes, o que possibilita caracterizar sua formação conforme os interesses específicos em áreas como saúde, educação, cultura, desenvolvimento do ser humano (SALVATORE, 2004), assim como assumir diferentes formatos como Associações Comunitárias, Fundações, ONGs (CAMARGO et al., 2002; TEODÓSIO, 2002) para suprir tais demandas.

Os desafios que estas organizações enfrentam são caracterizados pela falta de legitimação, gestão ineficiente, falta de sustentabilidade e a colaboração com os outros setores da sociedade (SALAMON, 1997). Neste sentido, a necessidade de profissionalização do setor torna-se vital para a sua concretização (KOTHER, 2001). A preocupação cada vez maior com os resultados leva os gestores das organizações do terceiro setor a definir ações estratégicas, considerando os vários elementos que compõem o processo e a maneira como o influenciam. Mesmo que estas ações estratégicas não sejam formalizadas, a transformação das ações em resultados perpassa pelo entendimento da emergência e aprendizado (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; MINTZBERG; QUINN, 2001; MARIOTTO, 2003) assim como da deliberação de estratégias (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; MINTZBERG; QUINN 2001; PORTER, 1996; ANSOFF, 1981).

## 2.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

De acordo com Camargo et al. (2002), as organizações do terceiro setor são agentes sociais de transformação, beneficiando o coletivo perante as desigualdades. A atuação destas organizações, intermediando as relações do Estado e do mercado, visa o aumento da qualidade de vida de seu público. Os maiores desafios enfrentados por elas estão relacionados com a obtenção de recursos financeiros e pessoais. Estas questões são decorrentes da falta de uma gestão eficiente e um comprometimento dos recursos humanos com os objetivos finais da organização. Conforme SALAMON (1997), quanto maior o empenho das organizações na solução dos problemas sociais, maior é a pressão para o aperfeiçoamento dos seus sistemas de gestão e seu desempenho. O autor ainda argumenta que as organizações do terceiro setor possuem administradores com pouco ou nenhum preparo para a gestão e formação das estratégias das organizações.

Vislumbrando este cenário, como estas organizações identificam os problemas na sociedade onde atuam e como criam condições para resolvê-los a fim de que não ocorram novamente? Quais os principais elementos considerados por estas organizações para compor este processo e como influenciam o mesmo? Como estão relacionando estes elementos no processo de formação de estratégias para atingir o desenvolvimento social mesmo sem estarem formalizados?

As questões citadas, aliadas à falta de literatura sobre formação de estratégias no terceiro setor, tornam o tema de estudo instigante uma vez que o crescimento e a longevidade destas organizações é uma realidade (IBGE, 2004). Para este crescimento acontecer, nota-se que os modelos de análise do processo de formação e a implementação de estratégias podem ser utilizados nas organizações do terceiro setor, apesar destes setores possuírem foco diferenciado de atuação. Neste caso, é importante salientar que as organizações do terceiro setor despendem pouco tempo na formulação das estratégias e, se formuladas, pouco tempo na constatação dos resultados (CRITTENDEN; CRITTENDEN, 1997).

Sendo assim, estas questões permitem a definição do problema de pesquisa: **Como as organizações não-governamentais desenvolvem suas estratégias considerando os aspectos de informalidade e desafios de gestão que vivenciam?**

### **3 OBJETIVOS**

A seguir são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos com o propósito de orientar a realização do presente trabalho.

#### **3.1 OBJETIVO GERAL**

Analisar o processo de formação de estratégias em organizações não-governamentais de origem comunitária.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Caracterizar como as organizações percebem o processo de formação de estratégias;
- b) Identificar os fatores que afetam o processo de formação de estratégias;
- c) Verificar como as estratégias afetam os desafios do terceiro setor.

## 4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica apresenta a revisão dos principais conceitos relacionados ao tema desta pesquisa. Neste capítulo, encontram-se: aspectos de formação de estratégias, sua importância e as abordagens existentes; o terceiro setor com características, tipologias, desafios e as diferentes visões de autores da área.

### 4.1 O PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

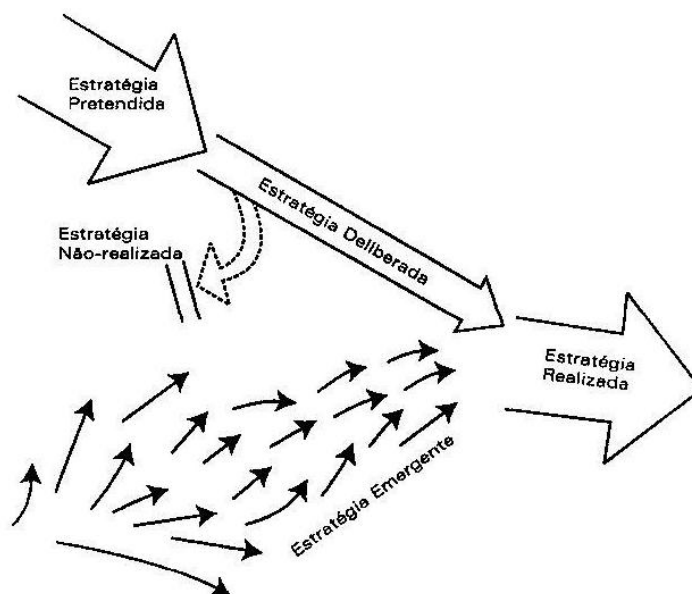
O conceito de estratégia é amplamente utilizado por vários autores e não há uma única definição que seja aceita por todos. Segundo Vasconcelos (2001), a disciplina de estratégia tem sua formação bastante recente, sendo a segunda metade do século XX o marco da sua constituição como disciplina acadêmica. Desde então, muitas abordagens teóricas sobre estratégia foram elaboradas, para oferecer uma orientação aos executivos durante o processo de tomada de decisão. Algumas abordagens caracterizam-se pela utilização de processos de decisão racionais valorizando o planejamento das ações. Outras apresentam uma perspectiva crítica indicando a existência de não intencionalidade no processo de tomada de decisão. Esta polaridade pode ser encontrada na comparação dos autores Porter (1986) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Porter (1986) indica que a estratégia é um processo de escolha deliberado de uma posição competitiva no mercado. As estratégias, neste contexto, são formuladas em um processo formal de concepção, por meio da análise da concorrência, determinando a posição de atuação mais favorável para a empresa no mercado. A implementação é considerada apenas um controle das ações previamente planejadas.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), ao contrário de Porter (1986), um conceito básico para entendimento da estratégia é a conexão entre pensamento e ação na qual a estratégia pode ser formada através de padrões em resposta a certas situações ou pode ser formulada e implementada através de um processo deliberado. Os autores argumentam que, na utilização de estratégias deliberadas, pode-se correr o risco destas serem mal concebidas e não realizadas enquanto que as estratégias *não planejadas* estão mais propensas a se adaptar a

situação da organização de forma gradativa. A grande vantagem apontada é que, não havendo separação entre pensamento e ação, o aprendizado com o ambiente é estimulado e, desta forma, desenvolvem-se respostas para os problemas que são encontrados. Esta caracterização é definida como estratégia emergente (MINTZBERG; WATERS, 1985) e seu processo de formação ocorre por meio do reconhecimento de um padrão e suas ações (MARIOTTO, 2003).

A figura 1 demonstra a distinção entre estratégias deliberadas e emergentes.



**Figura 1:** Estratégias deliberadas e emergentes  
**Fonte:** Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Uma consequência da estratégia emergente é que a mesma dificulta o controle, enquanto que a estratégia formulada por meio de planos pode impedir o aprendizado. Controle e aprendizado precisam estar juntos, por este motivo a palavra estratégia é definida tanto pelo comportamento emergente como pelo comportamento deliberado (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Mariotto (2003) corrobora com esta questão, indicando que há um entrelaçamento destas definições na organização pela especificação de processos, que permitam a coexistência de ambas, visando à criação de condições para uma rápida adaptação às mudanças exigidas pelo mercado.

A polaridade e a comparação entre diferentes abordagens podem ser encontradas na literatura. Alguns autores difundem modelos de classificação da estratégia com o objetivo de simplificar o entendimento e as ações estratégicas nas empresas.

Chaffee (1985) apresenta uma abordagem sobre formação de estratégias cuja análise sugere o agrupamento das estratégias em três modelos: estratégia linear, estratégia adaptativa e estratégia interpretativa. A autora argumenta que o agrupamento sugerido trata as diferentes visões sobre estratégia separadamente. Contudo, os grupos devem ser considerados dependentes um do outro, uma vez que a organização pode manifestar diferentes comportamentos ao longo de sua existência.

Cada modelo apresentado pela autora possui uma caracterização particular. O modelo de estratégia linear está relacionado ao planejamento. A estratégia, neste contexto, consiste no processo formal de decisões integradas, ações e planos, através do qual a organização atinge seus objetivos. O processo de tomada de decisão é racional e de responsabilidade da cúpula da organização, valorizando indicadores de lucratividade e produtividade. Desta forma, as respostas ao ambiente estão voltadas à mudança de produtos ou mercados que possibilitem negócios mais rentáveis para a organização. Isto ocorre desde que as mudanças no ambiente sejam previsíveis.

O modelo de estratégia adaptativa é caracterizado pelas mudanças da organização associadas às mudanças do seu ambiente. Neste modelo, as estratégias são obtidas por meio de um balanceamento entre as oportunidades e riscos do ambiente com as capacidades e recursos internos. O objetivo é obter os melhores resultados a partir desta análise. Este processo de adaptação é contínuo e menos centralizado nos altos gerentes, os quais se tornam apenas norteadores do processo. O modelo adaptativo permite lidar com um volume maior de variáveis e com certa complexidade do ambiente, uma vez que a organização está aberta a mudanças.

O modelo interpretativo é definido como uma orientação da organização e seu ambiente, no sentido de motivar seus *stakeholders*, garantindo a legitimidade das ações estratégicas. Os líderes são responsáveis por moldar estes *stakeholders*, melhorando o relacionamento e as interações, para obtenção de resultados para a organização. A motivação dos *stakeholders* acontece na medida em que a realidade da organização ocorre por meio do inter-relacionamento social, o que permite a alteração das suas percepções conforme as percepções externas. Assim, trabalha-se a credibilidade da organização perante os *stakeholders* com o objetivo de influenciar os resultados.

Doz e Prahalad (1991) apresentam um estudo das teorias organizacionais e como as mesmas podem ser utilizadas no desenvolvimento de pesquisas sobre o gerenciamento de empresas multinacionais diversificadas. Os autores propõem uma revisão e análise das correntes teóricas relacionadas às teorias econômicas, como a teoria do custo de transação e

teoria da agência; as teorias de adaptação ambiental como ecologia populacional, teoria institucional e teoria da contingência; as relações de poder e adaptação; e o aprendizado organizacional. Estas teorias são respostas a demandas destas empresas considerando os aspectos de multidimensionalidade (disposição geográfica e estrutura diversificada), heterogeneidade (diferenças econômicas em países diversos) e conseqüente complexidade do ambiente gerencial e organizacional.

Mintzberg e Lampel (1999) refletem as diferentes abordagens desenvolvidas durante a história da administração estratégica, agrupadas em dez escolas:

- 1) A escola de design que considera os aspectos de formação de estratégia como um processo deliberado adequando as forças e fraquezas internas da organização aos desafios e oportunidades do ambiente;
- 2) A escola de planejamento considerando os aspectos formais e detalhados da formação de estratégias;
- 3) A escola de posicionamento onde a estratégia é a escolha de um posicionamento competitivo determinado pela análise da indústria;
- 4) A escola empreendedora que considera o papel do líder e sua visão como ponto central do processo;
- 5) A escola cognitiva na qual as estratégias são formadas e implementadas por um processo interpretativo;
- 6) A escola de aprendizagem onde as estratégias são formadas por meio de um processo emergente;
- 7) A escola de poder abordando a formação de estratégia como um processo político e de relação de poder;
- 8) A escola cultural apresentando a formação de estratégia como um processo social com foco na influência da cultura;
- 9) A escola ambiental na qual o ambiente é o ponto central do processo de formação de estratégias;
- 10) A escola de configuração que sintetiza as outras escolas abordando o aspecto contextual e de transformação.

As dez escolas podem ser consideradas como uma representação de diferentes processos de estratégia assim como partes de um mesmo processo (MINTZBERG; LAMPEL, 1999; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Salienta-se que falhas no gerenciamento estratégico ocorrem quando os estrategistas levam em consideração, durante o

processo de tomada de decisão, apenas um dos elementos apresentados (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Outra classificação das teorias estratégicas pode ser encontrada no trabalho de Vasconcelos e Cyrino (2000). Os autores apresentam uma análise das quatro principais abordagens sobre vantagem competitiva: 1) as teorias de posicionamento estratégico; 2) a teoria dos recursos; 3) as teorias baseadas nos processos de mercado; e 4) as teorias das competências dinâmicas. As abordagens são apresentadas em termos de variáveis, pressupostos e suas conseqüências. Para a classificação das quatro abordagens, foram considerados dois eixos principais:

- 1) A origem da vantagem competitiva: identificada como um elemento de posicionamento fundamentado nas estratégias da indústria e como característica interna da organização com seus recursos e competências;
- 2) A concorrência: separando as teorias com uma visão estática da concorrência; e as teorias com uma visão dinâmica e mutável buscando a inovação.

De acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000), esta classificação permite o entendimento da convergência entre vantagem competitiva e mudança organizacional perante a complexidade ambiental e os impactos causados nas organizações.

Vasconcelos (2001) realiza uma análise sobre a diversidade das teorias em estratégias e a prática da tomada de decisão em um conjunto de empresas. Neste estudo, o autor identifica três dimensões das teorias em estratégia formadas com base no estudo empírico sobre as escolas descritas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Vasconcelos (2001) indica que a escolha deste modelo visa facilitar o entendimento e agrupamento das informações, conforme um vínculo lógico proposto pelo autor.

De acordo com as conclusões de Vasconcelos (2001), o resultado do estudo permitiu o entendimento de que não há concordância, por parte dos gestores das organizações pesquisadas, em adotar apenas uma das escolas propostas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e sim uma concordância parcial com todas elas. Levando-se em consideração esta visão, formaram-se as três dimensões da estratégia: intencional, inovação e contexto social.

A primeira dimensão está relacionada à estratégia e sua formação de maneira intencional, considerando aspectos de planejamento, análise e controle. A segunda dimensão identifica a estratégia como processo emergente, de inovação e aprendizado. Finalmente, a terceira trata as estratégias como um processo de adaptação a fatores humanos, sociais e contextuais.

Com base nas dimensões identificadas por Vasconcelos (2001), pretende-se discutir os principais elementos sobre o processo de formação de estratégias. Estas dimensões servirão como estrutura para elaboração do referencial teórico sendo que, para este trabalho, será adotado o termo abordagem ao invés de dimensão. É intenção destacar os principais conceitos de cada abordagem, com o objetivo de obter um arcabouço conceitual que possa ser utilizado no contexto deste trabalho.

#### **4.1.1 Estratégia e sua abordagem intencional**

A abordagem intencional da estratégia possibilita o entendimento do caráter deliberado sobre o processo de decisão estratégica, em um contexto onde os modelos de planejamento são salientados e a figura do líder possui um papel chave. Esta visão enfatiza a diferença entre a formulação e a implementação das estratégias que, apesar de inter-relacionadas, ocorrem em fases diferentes deste processo (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Um dos primeiros estudos que leva ao direcionamento desta abordagem pode ser encontrado no trabalho de Selznick (1966). O autor apresenta como ponto de análise, a necessidade de melhorar o uso dos recursos humanos e entender o processo de tomada de decisão. Neste contexto, a figura do líder é essencial uma vez que ele é o responsável por garantir a eficiência da organização considerando as “competências distintivas” e a análise das expectativas externas.

Esta abordagem também sofreu influência de outro autor, considerado um dos precursores do processo deliberado de formação de estratégias, Chandler (1990). Segundo Chandler (1990, p. 13): “a estratégia pode ser definida pela determinação dos objetivos ao longo prazo, adoção de ações e alocação dos recursos necessários para atingir estes objetivos”. Em sua obra de 1962, o autor relatou uma pesquisa desenvolvida em quatro grandes empresas da indústria americana comparando as experiências de gerenciamento sobre o crescimento e a estruturação destas empresas. As principais conclusões deste trabalho consideram que o processo de tomada de decisão concentra-se na figura do líder da organização, sendo que as escolhas estratégicas orientam a estrutura organizacional.

Já Burgelman (1983) apresenta uma análise do processo estratégico em grandes e complexas empresas, utilizando como base para suas descobertas a obra de Chandler. Este autor indica, diferente do constatado por Chandler, que a estratégia pode emergir a partir das

atividades estratégicas surgidas nos diferentes níveis gerenciais da organização como resposta às mudanças no ambiente. Burgelman (1983, p. 62) apresenta dois tipos de atividades estratégicas - as induzidas e as autônomas - constatando que o estudo de Chandler “parece indicar que mudanças na estratégia da organização seguiram o comportamento estratégico autônomo”.

O planejamento de estratégias frente ao ambiente competitivo precisa considerar os aspectos da estrutura e processos organizacionais. Uma contribuição para este mecanismo é salientada por Miles et al. (1978) por meio de um modelo que permite entender a adaptação organizacional às mudanças do ambiente como um inter-relacionamento entre estratégia, estrutura e processo. Este processo de adaptação e uma classificação do comportamento corporativo são utilizados como base para a análise dos autores, proporcionando a criação de um ciclo adaptativo. Neste contexto, sob a perspectiva estratégica, as escolhas dos altos gerentes são fatores determinantes para a estrutura e o processo organizacional. As organizações empregam estratégias para resolver problemas, sejam eles empresariais, tecnológicos e administrativos, de forma que possam adaptar-se ao ambiente competitivo. Os autores defendem o uso de quatro tipos estratégicos de organizações: Defensores, Analistas, Exploradores e Reativos. As características são apresentadas no Quadro 1.

|                     | <b>Problema Empresarial</b>                                                                                                                                                      | <b>Problema Tecnológico</b>                                                                                                                                                                                               | <b>Problema Administrativo</b>                                                                                                                                            |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Defensores</b>   | É difícil para os competidores desalojar a organização do seu nicho, mas mudanças de posição no mercado podem ameaçar a sua sobrevivência.                                       | A eficiência tecnológica é ponto central para o desempenho organizacional, mas fortes investimentos nesta área requerem que estes problemas sejam previsíveis por longo período.                                          | Sistema administrativo é adaptado para manter a estabilidade e eficiência, porém não compatível para identificar e responder a novos produtos e oportunidades de mercado. |
| <b>Analistas</b>    | Pouco investimento em P&D combinado a imitabilidade de produtos de sucesso minimiza o risco, porém deve haver um balanceamento freqüente entre a estabilidade e a flexibilidade. | Componentes tecnológicos utilizados para atender domínios estáveis e flexíveis. Porém, a tecnologia não pode ser completamente efetiva ou eficiente.                                                                      | Sistema administrativo é adaptado para balancear a estabilidade e a flexibilidade, mas se o balanceamento não funcionar torna-se difícil restabelecer o equilíbrio.       |
| <b>Exploradores</b> | Inovações de produtos e no mercado protegem a organização de ambientes em mudança, mas corre-se o risco de baixa lucratividade e ampliação excessiva dos recursos.               | Flexibilidade tecnológica permite resposta rápida ao ambiente em mudança, mas a organização não consegue obter máxima eficiência na produção e nos sistemas de distribuição devido à existência de múltiplas tecnologias. | Sistema administrativo é ideal para manter a flexibilidade e efetividade, mas pode ter baixo aproveitamento dos recursos.                                                 |

**Quadro 1:** Características dos tipos estratégicos de organizações

**Fonte:** Adaptado de Miles et al. (1978)

Miles et al. (1978) definem o tipo reativo como residual, quando os outros tipos são inadequadamente adotados. Isto significa que as organizações do tipo reativo estão em

constante instabilidade e não têm a capacidade de responder, com uma estrutura e processos consistentes, às mudanças e incertezas do ambiente.

Com exceção do reativo, cada tipo possui sua própria estratégia de relacionamento com seu ambiente e uma configuração única de tecnologia, estrutura e processo consistente com as suas estratégias de mercado. Uma vez escolhida a postura que irá adotar frente ao ambiente competitivo, a empresa deve adequar sua estrutura e processos organizacionais como mecanismo para implementação das estratégias. Os autores salientam que as organizações devem ser vistas como um todo na interação dinâmica com seus ambientes.

Para Andrews (1980 apud MINTZBERG; QUINN, 2001), a formulação de estratégias abrange o balanceamento entre a situação externa da organização, identificando as oportunidades e ameaças, e a verificação das capacidades internas com seus pontos fortes e fracos, como forma de definir as escolhas estratégicas. Neste sentido, a existência de uma ligação do processo de formação de estratégias com a estrutura, o comportamento e a cultura da organização é necessária para viabilizar a implementação deste processo. O autor salienta a importância de considerar a interação analítica dos estrategistas, uma vez que estas escolhas estratégicas dependem do desejo de se assumir riscos altos ou baixos, conforme o objetivo de lucro da empresa, assim como a incorporação dos valores e ideais destes estrategistas. Andrews (1980 apud MINTZBERG; QUINN, 2001) indica ainda que a estratégia é um processo deliberado que precisa ser aprendido formalmente .

Outro foco da abordagem de separação entre formulação e implementação das estratégias é tratado por Ansoff (1981), por meio do planejamento estratégico. O Planejamento Estratégico ganhou força nos anos 70, devido às tendências de mercado que valorizavam a formalização de procedimentos e análise (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). De acordo com Ansoff (1981), entende-se que, do ponto de vista do planejamento, as estratégias são resultados deste processo por meio da execução de etapas pré-definidas consideradas desde a definição de objetivos, orçamentos, até planos operacionais. Considera-se, ainda, que a responsabilidade por todo o processo está em torno do executivo principal da empresa, o qual utiliza o planejamento como forma de controle de desempenho.

Outro defensor da visão de criação de estratégias deliberadas e formalização antes da sua implementação, Porter (1986) indica que a estratégia de negócio está baseada na estrutura de mercado onde a empresa atua. De acordo com o modelo básico de análise competitiva e industrial, a proposição de uma estrutura de cinco forças competitivas - entrantes potenciais, substitutos, fornecedores, compradores e concorrentes - determina o posicionamento da

empresa em relação aos seus concorrentes (PORTER, 1986). A influência destas forças competitivas no processo de formação de estratégias, associada ao conhecimento das capacidades internas da empresa, proporciona aos estrategistas a escolha de uma posição favorável no mercado. O posicionamento em custo, diferenciação ou foco permite que a empresa melhor se defenda destas forças ou passe a influenciá-las.

Em uma visão mais recente, Porter (1996) apresenta o conceito de estratégia como a escolha de um posicionamento estratégico único através de um conjunto diferenciado de atividades. Argumenta ainda que, para obter êxito em relação aos concorrentes, é necessário que as empresas passem a realizar escolhas no seu posicionamento, como forma de definir sua base de atuação. De acordo com esta proposição, os estrategistas passam de uma visão de planejadores, conforme defendido pela escola de planejamento estratégico, para uma visão de analistas realizando escolhas conforme a análise da concorrência.

Mintzberg (1994) contrapõe a formalização deste processo, indicando que a maneira como o planejamento estratégico era abordado não valorizava o aprendizado dos gerentes em relação às estratégias. A abordagem serviria apenas como um mecanismo de formalização de estratégias já existentes e inviabilizaria, assim, a orientação a novos objetivos de negócios da empresa que pudessem surgir de um processo de aprendizagem.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apontam três falácias do planejamento estratégico como argumentação crítica ao fato de que a estratégia pode ser criada por um processo estruturado e formalizado: 1) a previsibilidade não está presente no ambiente externo da organização; 2) a formulação e implementação de estratégias são partes inseparáveis de um mesmo processo; e 3) a prescrição das estratégias, por meio de sistemas, não seria suficiente para garantir o sucesso da sua implementação, uma vez que existem variáveis não quantificáveis.

A principal colaboração dos autores desta abordagem é o entendimento das características do processo de formação de estratégias que, para Mintzberg e Quinn (2001), pode ser visualizado como uma maneira ampla de analisar uma situação estratégica e de se pensar sobre como fazer estratégia. É a partir desta visão que os principais elementos da abordagem intencional podem ser identificados:

- Estratégia é um processo formal;
- Estratégias são deliberadas por meio de planos formais;
- O líder da organização é responsável pelas estratégias;
- Análise de pontos fortes e fracos da organização;

- Análise de oportunidades e ameaças no mercado como ponto para formulação das estratégias;
- Estrutura segue a Estratégia – formulação e implementação ocorrem em etapas distintas.

#### **4.1.2 Estratégia e sua abordagem de inovação**

A segunda abordagem trata as estratégias emergentes baseadas na inovação, mudança e aprendizagem da organização. Esta abordagem caracteriza-se pela interatividade coletiva da organização e as situações de aprendizado criadas, assim como a capacidade da organização em lidar com estas situações.

Estratégia é um processo que precisa estar em evidência para que se tenha controle sobre a situação e permita uma adaptação à constante mudança no ambiente competitivo (MINTZBERG, 1987a). De acordo com esta perspectiva, uma abordagem do conceito artesanal (MINTZBERG, 1987b) do processo pelo qual as estratégias acontecem, torna-se um fator relevante. Segundo Mintzberg (1987b), a formulação e a implementação são consolidadas em um processo de aprendizagem levando as estratégias a ocorrerem de forma criativa. A essência da estratégia é o conhecimento íntimo do que se tem nas mãos, ou seja, o entendimento do passado sobre as capacidades internas da organização e o futuro de oportunidades de mercado. Na maioria das vezes, a palavra estratégia é interpretada como um plano que deve ser executado no futuro, porém, apresenta um enfoque no qual a estratégia é interpretada como uma explicação de ações passadas e comportamentos pretendidos.

Weick (1979 apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) afirma que todo processo gerencial está ligado ao conhecimento adquirido do passado e que a realidade emerge a partir da interpretação e atualização deste conhecimento. Neste sentido, entende-se que os padrões de ação são estratégias realizadas sem terem sido planejadas (MINTZBERG, 1987a) e só são percebidas como tal à medida que acontecem ou após sua realização (MARIOTTO, 2003). Estes padrões fazem parte da mente da organização e podem ocorrer de forma não explícita.

A realização das estratégias depende das ocorrências do ambiente. É o contato com a realidade que produz as melhores estratégias (MARIOTTO, 2003). As possíveis limitações ou oportunidades estimulam a criatividade e a alteração das estratégias, as quais fluem a partir de

uma idéia que se torna coletiva e tende a guiar o comportamento da organização. Assim como argumentam Mintzberg e Waters (1985), a estratégia pode ser considerada uma consequência da estrutura e do contexto da organização. A possibilidade de se fazer ajustes é uma característica de organizações com foco no aprendizado (MARIOTTO, 2003). A visão do estrategista, neste caso, deve ser de aprendizado reconhecendo o passado e se envolvendo com a situação da organização, dominando os detalhes e os padrões emergentes. Contudo, devem-se considerar os aspectos de racionalidade limitada, abordada por Simon (1965), e que indica que os indivíduos possuem habilidades limitadas de processamento de informações. Isto afeta diretamente a estrutura e funcionamento organizacional, tornando o processo de tomada de decisão uma ferramenta limitada.

Considerando as incertezas do ambiente e as rápidas transformações impostas às organizações, Eisenhardt (1999) visualiza a estratégia como um processo de tomada de decisão, propondo um mecanismo que habilite a organização a realizá-lo de forma rápida e concisa. A autora indica quatro técnicas para atingir esta abordagem:

- 1) A construção de uma intuição coletiva por meio de reuniões formais, favorecendo assim a troca de informação;
- 2) O estímulo de conflitos para melhorar a qualidade do pensamento estratégico;
- 3) Manter o foco no processo de decisão estratégica para sustentar o momento da escolha/corte;
- 4) Negar jogos políticos, enfatizando a colaboração para atingir os resultados.

Eisenhardt (1999) sinaliza a estratégia como parte de um fluxo de mudança das vantagens competitivas, indicando a importância das escolhas que moldam a estratégia e que ocorrem de maneira freqüente. A autora conclui que o processo de decisão coletiva, obtido por meio das técnicas, apóia a emergência da estratégia de forma efetiva. Afirma, ainda, que as empresas que possuem baixo desempenho no mercado caracterizam-se por serem mais políticas e com processo estratégico de tomada de decisão mais lento do que as empresas com alto desempenho.

Mintzberg (1987b) indica que o conceito tradicional de estratégia está enraizado em sua estabilidade e não na mudança, definindo que o fundamental é saber como e quando promover a mudança e reconciliar as forças para a estabilidade e para a mudança. Este enfoque permite o entendimento da situação ideal para mudanças estratégicas e se as mesmas são realmente necessárias.

Na linha de aprendizagem, Quinn (1989) apresenta o processo de formação da estratégia como um incrementalismo lógico, um processo iterativo no qual as estratégias são formadas considerando os aspectos de aprendizagem. Estes aspectos são incorporados por meio das decisões internas e ocorrências externas à organização, como forma de solucionar os problemas encontrados. Segundo o autor, os gestores podem combinar as contribuições de uma análise mais racional com os conceitos de comportamento organizacional, para obter maior coesão no direcionamento da organização. As mudanças decorrentes desta interatividade podem ser de vários tipos, sendo que um processo formal é incapaz de lidar com um grupo muito grande de informações ao mesmo tempo. Isto indica que a principal vantagem é a possibilidade de trabalhar com uma maior quantidade de informações, evitando assim as incertezas envolvidas neste processo.

Para facilitar o processo de aprendizagem, Hamel e Prahalad (1989) apresentam o conceito de Intenção Estratégica. Segundo os autores, este conceito deve ser encarado como um processo que visa o foco da organização em liderança, envolvendo as pessoas da organização continuamente, de forma que entendam, acreditem e ajam para atender uma meta estabelecida. Trabalha-se em planos de curto prazo consistentes, ao mesmo tempo em que não se perde o foco ao longo prazo, visando à melhora das habilidades internas. Estabelece-se uma meta que merece esforço pessoal e comprometimento. Entretanto, esta meta é adaptada para dar a conotação motivacional que leva as pessoas ao comprometimento desejado.

Com o objetivo de diminuir os riscos de atuação no ambiente competitivo, Hamel e Prahalad (1989) identificam que a viabilização do conceito de Intenção Estratégica está enraizada essencialmente na criação de habilidades organizacionais para superar os desafios estabelecidos. O comprometimento pessoal é fomentado pelo desenvolvimento de planos, através de estímulos desafiadores. Nesta busca, verifica-se a identificação de oportunidades e fatores críticos de sucesso futuros, possibilitando a criação de critérios que irão nortear a organização no seu progresso para atingir seus objetivos.

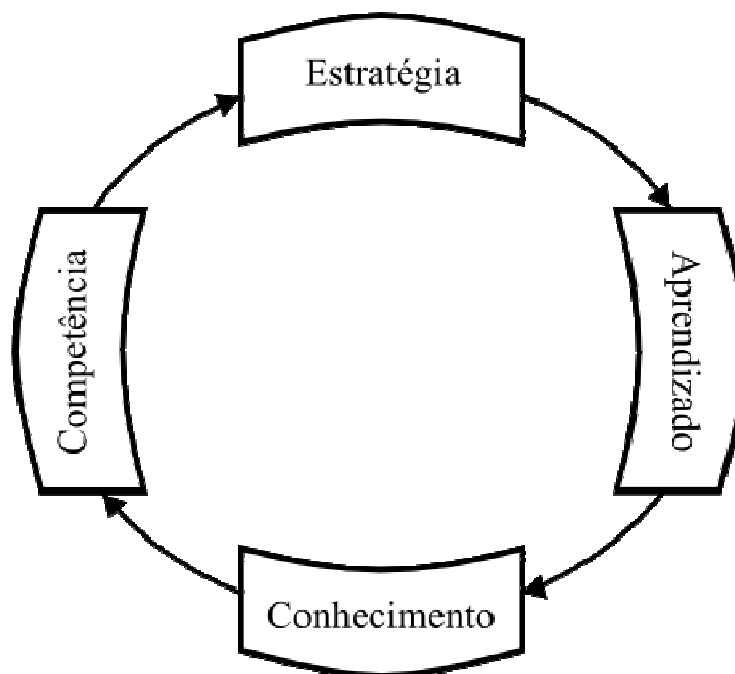
Considerando os aspectos da formação de estratégias baseada em competências, Hamel e Prahalad (1990) contribuem com esta questão, identificando as competências essenciais da organização. Este conceito representa o aprendizado coletivo da organização, indicando que, na medida em que as competências são compartilhadas, os resultados são utilizados para o desenvolvimento de novas oportunidades no mercado. O sucesso do uso das competências essenciais está no conjunto único de capacidades que permitem à organização criar seus produtos únicos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A palavra competência pode ser utilizada para definir uma pessoa qualificada para realizar algo. Contudo, dentro de um contexto organizacional, adquire uma dimensão maior voltada tanto para características de conhecimento, habilidades e atitudes pessoais quanto para a realização de tarefas. Conforme Fleury e Fleury (2000), o conceito apresenta características de transformação do trabalho nas empresas e na sociedade. O trabalho nas organizações muda de foco: de um conjunto de tarefas, associadas ao cargo do indivíduo, para uma extensão da competência do indivíduo frente a uma situação complexa e mutável, naturalmente encontrada nos dias de hoje.

Para Senge (1997), os líderes são responsáveis pelo aprendizado organizacional. Eles são responsáveis por construir organizações onde as pessoas criam seu futuro. O desenvolvimento das lideranças, dentro do contexto de organizações que aprendem, é o ponto chave que leva as empresas a explorar novas oportunidades organizacionais e de negócios. Senge (1997) relaciona três papéis dos líderes na organização que aprende. O papel do projetista definindo a visão e os valores da organização; o papel do professor que tem a função de orientar as pessoas estimulando o pensamento sobre a realidade; e o papel do regente que exerce a liderança para atingir a missão. Estes papéis demonstram que o líder deixa de ser um direcionador e passa a ser um facilitador do processo de aprendizagem.

O processo de aprendizagem individual, passando para a aprendizagem em grupo e finalmente para a aprendizagem na organização, proporciona o desenvolvimento de competências. Senge (1990) considera que os grupos de indivíduos que aprendem em conjunto propiciam aprendizagem para a organização inteira. De acordo com Fleury e Fleury (2000), a aprendizagem é um processo de mudança provocado por vários estímulos e mediado por emoções, podendo mudar o comportamento das pessoas. São as situações de aprendizagem que transformam o conhecimento em competência.

Conforme demonstrado na Figura 2, as competências estão diretamente relacionadas a um processo cíclico de aprendizagem onde as estratégias definem as competências, por meio do aprendizado e conhecimento gerado, e que estas competências, por sua vez, condicionam a escolha das estratégias (FLEURY; FLEURY, 2000). As competências, sejam elas individuais ou corporativas ou essenciais, são fontes da vantagem competitiva de uma organização. O processo de aprendizagem, quanto à sua relação na geração de competências, está associado ao conhecimento gerado, influenciando a formação das estratégias da organização.



**Figura 2:** Processo de aprendizagem na geração de competências  
**Fonte:** Construída pela autora com base na revisão bibliográfica

O conhecimento não adquire status a não ser que seja comunicado e trocado. Neste caso, a rede de conhecimento facilita a comunicação e permite gerar a competência, desde que possa agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2000). No estudo apresentado por Nonaka e Takeuchi (1997) que analisou o processo dinâmico de inovação existente nas empresas japonesas, o fator que permite a inovação contínua para uma adaptação mais rápida ao ambiente é o conhecimento. As organizações que melhor exploram a gestão do conhecimento têm uma chance maior de sucesso perante seus concorrentes. Estas organizações não criam simplesmente um processamento de informações subjetivas e sim um aproveitamento dos *insights*, das intuições e dos palpites subjetivos de todos os indivíduos, convertendo as contribuições em algo passível de teste e uso em toda a organização.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a criação de conhecimento envolve tanto ideais quanto idéias com o objetivo de gerar inovação. Nesta perspectiva, uma importante questão é a capacidade de auto-renovação pessoal e organizacional, assim como o reconhecimento do conhecimento tácito, sua transformação em conhecimento explícito e a internalização do conhecimento explícito para incrementar o tácito. Para estes autores, a dupla atividade de transformação abastece a inovação contínua que, por sua vez, leva a vantagem competitiva. O papel-chave para esta transformação é atribuído aos gerentes de nível médio, servindo como

elo entre os ideais visionários dos altos gerentes e a realidade dos funcionários da linha de frente.

Em um mercado cada vez mais competitivo, o diferencial das empresas precisa estar ligado às possibilidades de aprendizado, à criação de competências da organização e a gestão do conhecimento como forma de alimentar as estratégias e possibilitar mudanças mais rápidas em relação às ocorrências do ambiente.

Desta forma, as estratégias na abordagem de inovação são identificadas conforme os seguintes elementos:

- Estratégia é um processo emergente;
- Interpretação do ambiente e da organização – realidade emerge;
- Aprendizagem – ajuste nas estratégias conforme ações passadas e comportamentos pretendidos;
- Flexibilidade na adaptação ao ambiente – diminuição de riscos e identificação de oportunidades;
- Inovação das estratégias - criatividade;
- Desenvolvimento de competências;
- Liderança da organização como facilitador do processo
- Participação de outros níveis gerenciais na formação das estratégias;
- Comprometimento pessoal – idéia que se torna coletiva;
- Conhecimento como fonte da vantagem competitiva;
- Estímulo ao pensamento estratégico.

#### **4.1.3 Estratégia e sua abordagem de contexto social**

Os aspectos humanos, sociais e contextuais formam a terceira abordagem tratada como o entendimento das estratégias, considerando o enfoque na adaptação. São abordados os aspectos de cultura, poder e ambiente da organização, e como os mesmos influenciam o processo de adaptação da organização frente ao ambiente competitivo.

Caracterizando esta abordagem, o referencial sobre estratégia que se fundamenta na economia, define como os recursos da organização podem ser utilizados na formação de suas estratégias, com objetivo de obtenção de vantagens no mercado. A abordagem, compreendida pelo enfoque RBV (*Resource Based View of the Firm*), apresenta uma percepção das

empresas em relação aos seus recursos para garantir a sustentação das estratégias da organização (WERNERFELT, 1984). A RBV combina uma análise interna da organização com a análise externa do ambiente. Este enfoque explica que um recurso pode ser definido como uma força ou fraqueza da empresa, como algo tangível ou intangível. Cada empresa desenvolve seus próprios recursos, o que a torna única em relação às demais do mercado. Considerando isto, as organizações podem garantir um desempenho superior por possuírem recursos mais adequados para os mercados em que atuam. Criar situações de equilíbrio entre a demanda, a escassez e o aproveitamento dos recursos, permitem às organizações o seu posicionamento de recursos, tornando mais difícil para outros copiarem (COLLIS; MONTGOMERY, 1995).

A pressão exercida pelo mercado leva à necessidade de investimentos nos recursos, sejam eles existentes ou em desenvolvimento, e a criação de estratégias corporativas que permitam alavancar os recursos em mercados para garantir a competitividade. Para identificar o quanto um recurso pode ser considerado único, Collis e Montgomery (1995) apresentam um teste com cinco questionamentos: 1) O recurso é difícil de copiar? 2) Qual a rapidez com que um recurso perde o valor? 3) Quem capta o valor criado pelo recurso? 4) É possível que um recurso exclusivo seja superado por um recurso diferente? 5) De quem é o recurso realmente melhor? Estes questionamentos vão ao encontro da visão de Barney (1991) o qual indica que os recursos considerados estratégicos são aqueles que atendem aos critérios de valor, raridade, dificuldade de imitação e falta de substitutos. Uma visão baseada em recurso considera o recurso único como aquele que agrega maior valor, permitindo a empresa executar certas atividades melhor e com menor gasto do que os concorrentes, produzindo produtos únicos e de difícil imitação. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) indicam que, neste contexto, o processo de formação de estratégia ocorre com ênfase nas capacidades internas originadas na cultura da organização.

A cultura organizacional deve ser vista como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos da organização que levam à condução do seu negócio. É a partir dela que o diferencial competitivo pode ser manifestado, pois fornece subsídios para o comprometimento do trabalho do indivíduo com os objetivos da organização. Schein (1984) defende a idéia de que a cultura organizacional é originada em um modelo dinâmico de aprendizado e na dinâmica de grupos. Segundo este autor, a cultura faz parte do processo de formação e mudança da organização, abrangendo os aspectos de funcionamento humano. É um aprendizado obtido pela adaptação ao ambiente e pela integração dos indivíduos como grupo, inter-relacionando os pressupostos como a natureza humana, o relacionamento humano, o

tempo, o espaço e a natureza da realidade. A cultura evolui conforme a influência da percepção, do pensamento e do sentimento dos grupos de indivíduos.

Quando analisamos a cultura organizacional, passamos a identificar aspectos humanos, ideologias-chave, valores e crenças que mantêm a organização unida buscando um objetivo comum. Barney (1986) acredita que estes aspectos, associados ao controle gerencial, podem levar as empresas a atingir um nível alto de desempenho sustentado. Desta forma, a cultura organizacional guia as ações das organizações e permite entender como estas se relacionam com o ambiente, escolhendo e estruturando o mesmo a partir de um conjunto de decisões interpretativas. Todo o relacionamento com o ambiente é uma extensão da sua cultura, levando as pessoas ou grupos a agirem conforme suas interpretações do mundo. Assim, as organizações agem de acordo com seus domínios de atuação. Neste sentido, Barney (1986) considera que a cultura organizacional é uma fonte da vantagem competitiva, pois fomenta a produção de resultados únicos e não permite a sua imitabilidade.

Uma contribuição do entendimento sobre a cultura organizacional é a compreensão da mudança organizacional. O processo de mudança geralmente é focado em problemas de mudança em tecnologia, estrutura, habilidades e motivações dos empregados, porém, também depende da mudança de imagem e valores (MOTTA, 2001; MORGAN, 1996). As mudanças organizacionais devem considerar os costumes corporativos na nova situação estratégica e como isto pode ser realizado. Um dos principais aspectos-chave apontados por Pettigrew (1996) para a mudança estratégica, está vinculado ao núcleo das crenças e pressupostos dos principais tomadores de decisão da empresa. As crenças e pressupostos são fundamentais, pois mostram como estas pessoas percebem os fatores importantes para a organização e como orientam a identificação de áreas críticas juntamente com o processo de escolha e mudança necessário para atingir seus objetivos.

A mudança organizacional é necessária devido às oscilações do ambiente externo da organização. A competitividade e a necessidade de sobreviver ao mercado levam as organizações aos processos de adaptação ao ambiente como mecanismo de implementação de suas estratégias.

Observa-se que o ambiente exerce uma grande influência no processo de formação de estratégias. Esta colocação encontra respaldo em dois enfoques: o contingencial e a ecologia da população. Uma visão contingencial, como a apresentada por Morgan (1996), define que as organizações são ambientes abertos que equilibram as necessidades internas, adaptando-se ao ambiente que apresenta desafios e oportunidades. Na visão da ecologia populacional, as forças externas determinam em quais nichos a organização deve atuar,

tornando o papel da liderança um enfoque analista para garantir que a adaptação da organização ocorra de forma adequada (HANNAN e FREEMAN, 1977). Considerando que o ambiente estabelece os critérios de adequação, tira-se o poder de escolha das organizações, forçando-as a permanecerem nos seus nichos até que seus recursos se esgotem.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) criticam a existência deste imperativo ambiental, argumentando que as decisões estratégicas não são programadas e que variações podem ocorrer no ambiente, ou seja, o ambiente também pode mudar. Os autores ainda argumentam que, a contribuição mais significativa referente aos enfoques da ecologia populacional e contingencial, é a necessidade de detalhamento do ambiente de forma que os resultados possam ser considerados durante o processo de formação de estratégias, porém sem considerá-lo o foco central.

Outro foco da abordagem de contexto social é a formação de estratégias baseada no uso de poder e políticas, fato considerado realidade nas organizações. Segundo Morgan (1996), no sentido original, a noção de política e poder oferece meios para solução de interesses divergentes a partir da consulta e negociação. Conforme este autor, os interesses são posicionamentos pessoais que levam os indivíduos a agir em uma e não em outra direção, e estão diretamente relacionados às ações políticas, uma vez que estas determinam o movimento da organização. É a partir dos interesses pessoais que as relações de poder e conflito passam a ser mais evidentes. A dinâmica política da organização é dirigida aos interesses pessoais, sendo o uso do poder uma importante ferramenta para garantir a solução das tensões geradas pela diversidade de interesses. Este tipo de enfoque, claramente, mostra as relações de conflito, uma vez que as pessoas possuem objetivos, valores, desejos, expectativas e orientações que diferem das outras pessoas.

Morgan (1996) classifica os interesses em três domínios: tarefas, carreira e vida pessoal. Os conflitos surgem na divergência destes interesses. Quando existem tensões entre os diferentes interesses, a orientação dos indivíduos varia gerando estilos comportamentais e caracterizando a maneira que se relacionam com o trabalho. Encontram-se então fatores motivacionais que levam ao funcionamento da organização. Portanto, conflitos são situações naturais e necessárias às organizações para manter o seu funcionamento.

As relações de poder existentes podem ser caracterizadas como internas, quando incluem interesses pessoais dentro da organização. São externas quando a organização age em cooperação com outras organizações (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Este tipo de relacionamento pode ser melhor interpretado através da análise dos *Stakeholders*.

O ponto central na relação da teoria dos *stakeholders* e o processo de formação de estratégias está na capacidade da gerência da organização em definir quais *stakeholders* e como devem ser considerados durante a formação das suas estratégias.

A discussão sobre *stakeholders* é amplamente utilizada na literatura e seus autores defendem várias abordagens. Uma das primeiras definições sobre *stakeholders* é defendida por Freeman (1984) indicando que são grupos ou indivíduos que afetam ou são afetados pela realização dos objetivos organizacionais. Como exemplos podem-se destacar as comunidades, o Estado, as empresas, os funcionários, os fornecedores, os voluntários, entre outros. Conforme apresentado por Mitchell, Agle e Wood (1997) esta pode ser considerada uma visão ampla, pois qualquer um pode afetar ou ser afetado pela organização. Donaldson e Preston (1995) corroboram com esta visão considerando que o objetivo organizacional é produzir respostas a todos os *stakeholders*.

Para a identificação de *stakeholders*, Mitchell, Agle e Wood (1997) apresentam a combinação de três atributos críticos: 1) Poder de influenciar a organização; 2) Legitimidade no relacionamento com a organização; e 3) Urgência no atendimento do *stakeholder*. Os autores indicam que o atributo Poder significa a capacidade que um indivíduo tem de influenciar o relacionamento com outro indivíduo fazendo com que este último realize alguma ação, enquanto que a Legitimidade é uma percepção generalizada, em que os indivíduos de uma entidade são apropriados num sistema de normas, valores, crenças e definições. O atributo Urgência é o grau com o qual o *stakeholder* reivindica atenção.

Segundo Mitchell, Agle e Wood (1997) esta tipologia para identificação e classificação permite aos gerentes o entendimento dos grupos de *stakeholders* existentes e quais devem ser considerados, no que se refere a priorização do relacionamento para atingir seus objetivos organizacionais.

O entendimento de como os *stakeholders* influenciam a organização deve ser considerado durante todo o processo de formação de estratégias, visando tratar as relações conflitantes, traduzindo-as em ações para atingir os objetivos organizacionais. Em um estudo de Fletcher, Guthrie e Steane (2003) buscou-se mapear as percepções de onze *stakeholders* sobre uma organização do terceiro setor. A abordagem do estudo proporcionou à organização o entendimento de seus valores, na perspectiva de seus *stakeholders* servindo como base para gerenciar os grupos existentes e para proporcionar maior valor agregado. Os autores concluem que os resultados do estudo habilitam a organização a gerenciar de forma pró-ativa o processo de formação de suas estratégias e a comunicação com seus *stakeholders*.

A estratégia, na abordagem de contexto social, pode ser interpretada a partir dos seguintes elementos:

- Estratégia é um processo de adaptação ao ambiente;
- Equilíbrio entre demanda e escassez de recursos tangíveis e intangíveis;
- Identificação de recursos únicos – valor, raridade, dificuldade de imitação e falta de substitutos;
- Valores, crenças e pressupostos dos tomadores de decisão – identificação de áreas críticas;
- Comprometimento do grupo com a missão da organização;
- Cultura organizacional – formação e mudança da organização;
- Relacionamento com o ambiente – processo de adaptação;
- Ambiente estabelece critérios para adaptação;
- Eficácia organizacional depende da qualidade da escolha;
- Exercer o poder para equilibrar a efetividade organizacional;
- Conflitos de interesse como fatores motivacionais;
- Relacionamento com stakeholders e suas influências.
- Atendimento das expectativas dos *stakeholders*;

## 4.2 TERCEIRO SETOR

Esta seção visa entender o funcionamento das organizações do terceiro setor por meio da sua caracterização, sua evolução e os tipos de organizações existentes. Estes aspectos são abordados com o objetivo de identificar a origem dos desafios enfrentados por estas organizações e as influências na estratégia. Para facilitar este entendimento, no final desta seção, é apresentada a visão de diferentes autores sobre como o processo de formação de estratégias acontece neste setor.

### 4.2.1 Caracterização do terceiro setor

Os crescentes problemas globais de diversidade de recursos da sociedade que em parte acumula renda e propriedades, enquanto no extremo oposto ocorre uma evasão do capital, torna a exclusão social uma realidade. É neste contexto que o terceiro setor assume papel de extrema importância. O primeiro setor – Estado – que deveria ser responsável pelas questões sociais, encontra-se fragilizado, enquanto que o mercado, considerado o segundo setor, possui foco no individual. De acordo com Camargo (2002, p.15): o “terceiro setor tem a função de combater o paternalismo do Estado e o individualismo social integrando a sociedade civil com suas problemáticas e soluções”.

O terceiro setor, composto por organizações sem fins lucrativos cujos objetivos principais são as ações sociais, vem ganhando destaque a cada ano, principalmente pelo fato de que o setor público não tem atendido adequadamente às questões sociais. A caracterização a seguir não pretende esgotar as possibilidades e sim encontrar uma terminologia comum a vários autores pois tem se fortalecido a noção de que o terceiro setor representa um conjunto bastante diversificado de organizações e a heterogeneidade tem sido sua marca registrada (TEODÓSIO, 2003).

Segundo Garay (2003), o terceiro setor representa o espaço público, da ação pública, sendo formado por organizações que não são nem do Estado nem do mercado, mas que produzem bens ou serviços de forma a colaborar com o atendimento das necessidades da sociedade civil. A autora aponta ainda o terceiro setor como sinônimo de setor sem fins lucrativos, enfatizando seu caráter de interesse público que não visa a lucratividade. É um setor independente, sendo um contraponto ao setor público e ao setor privado, ou setor voluntário ao valorizar a participação voluntária.

Para Fernandes (1997), o terceiro setor é composto por organizações não-governamentais sem fins lucrativos que são criadas e mantidas pela ação voluntária e associadas às práticas de caridade e filantropia, incorporando o conceito de cidadania. Pode-se considerar o terceiro setor, segundo Camargo et. al. (2002), um elemento do ambiente político econômico que exerce a função de intermediador entre Estado e mercado nas relações sociais. Estes autores caracterizam, ainda, o terceiro setor, como um agente de transformação da sociedade que beneficia o coletivo perante as desigualdades, e cuja missão é construir uma consciência social para reversão dos problemas. Neste sentido, a essência do terceiro setor está em existir um mecanismo social público, porém não estatal.

Salamon (1997) atribui ao terceiro setor três faces para facilitar sua compreensão. A primeira está relacionada à idéia, o terceiro setor como conceito e ideal. Esta é a compreensão que mais atrai as pessoas, pois trata de valores não materiais como altruísmo, compaixão,

sensibilidade, dedicados aos necessitados e compromisso com o direito de livre expressão. As pessoas passam a pensar no coletivo, efetuando ações organizadas e voluntárias em prol do bem público. A segunda face trata o terceiro setor como realidade, pois é constituído por organizações concretas e que possuem representatividade econômica. O terceiro setor como ideologia é apresentada como a terceira face onde questões-chave são distorcidas e o conceito é utilizado para cobrir preocupações políticas e ideológicas conflitantes. Esta face acaba por denegrir a imagem do terceiro setor, distanciando a visão das pessoas sobre a realidade. Organizações ineficientes, que não visam o crescimento e a existência unicamente de ações voluntárias como ponto de apoio às organizações, são alguns aspectos transformados em mito, porém, não constituem a realidade destas organizações.

É nesta última face que se encontra a maioria das preocupações com as organizações participantes do terceiro setor. A visão deturpada em relação às ações operacionais, desacredita a força social destas organizações mediante a solução dos problemas que a sociedade enfrenta. Para restabelecer esta imagem é necessário o surgimento de um mercado social formado por entidades que ofereçam resultados efetivos à sociedade, permitindo a identificação e solução dos problemas sociais e a criação de condições para que os mesmos não retornem (CAMARGO et al., 2002).

Assim, como salienta Garay (2003), o terceiro setor carrega consigo organizações com diferenças sociais e políticas significativas. Além disso, como ressalta Teodósio (2001), podem coexistir em seu interior desde práticas modernas de gestão pública fomentadoras da cidadania até modernizações conservadoras, capazes de alterar mais o discurso do que as práticas assistencialistas, clientelistas e arcaicas de várias organizações e projetos sociais.

Para o melhor entendimento do terceiro setor se faz necessária a compreensão da sua evolução, conforme abordado a seguir.

#### **4.2.2 A evolução das organizações do terceiro setor**

Segundo pesquisa realizada pela Universidade Johns Hopkins dos EUA (CAMARGO et al., 2002), o terceiro setor é um segmento em expansão em todo o mundo, incluindo o Brasil, tendo como um dos indicadores o forte crescimento do índice de ocupação da mão-de-obra. Em recente pesquisa do IBGE (2004), apresentou-se o retrato das organizações privadas sem fins lucrativos no Brasil, apontando a existência de mais de 276

mil organizações no período entre 1996 e 2002, sendo as mesmas localizadas em maior quantidade na região sudeste e surgidas, principalmente, nos anos 90. Este setor emprega 1,5 milhões de pessoas no Brasil e conta com a colaboração de voluntários para a realização de suas atividades. Para compreensão deste crescimento, se faz necessário o entendimento de sua evolução.

A origem das organizações do terceiro setor no Brasil é antiga. Segundo Fernandes (2002), desde a época da colonização até meados do século XX, caracteriza-se como o período onde as associações voluntárias desenvolveram-se no âmbito da igreja católica, baseadas em valores de caridade cristã e atuando na prestação de serviços sociais e assistenciais, na saúde e na educação.

Conforme afirma Garay (2003), passa-se a um segundo momento com o surgimento do Estado do bem-estar social, a partir de 1930, com o governo de Getúlio Vargas. O Estado assume a função assistencial, definindo-a como política pública. Neste sentido, as organizações sem fins lucrativos passam a exercer um caráter de utilidade pública, ao mesmo tempo em que a Igreja continuou a ser importante aliada no campo social.

Os anos 70 marcam a inclusão do conceito sobre o terceiro setor. Segundo Tenório (2003), desde o final da II Guerra Mundial, o mundo vem passando por grandes transformações e o desenvolvimento afetou a sociedade no que se refere ao aumento da pobreza, da violência e de conflitos nas mais diversas áreas, como política, religião, social, entre outras. É a partir dos anos 70 que as organizações não-governamentais passam a desenvolver um papel de agente transformador, com ações voltadas para uma política social de desenvolvimento comunitário e atividades de auto-ajuda, assistência e serviços (TENÓRIO, 2003).

De acordo com Fernandes (2002), na década de 70 inicia a mudança no campo de atuação das organizações da sociedade civil e as instituições filantrópicas unem-se aos movimentos sociais e às organizações comunitárias, mobilizando pessoas em função de problemas locais e de conflitos com o Estado, que era considerado como uma instância inacessível. Estas organizações passam a lutar por situações consideradas desiguais e injustas. É neste cenário que as organizações não-governamentais surgem em maior número, visando a autonomia para a solução de problemas comuns.

Ainda segundo Fernandes (2002) e Thompson (1997), na América Latina as organizações não-governamentais surgiram em resposta aos regimes militares autoritários das décadas de 60 e 70 e apoiadas por agências de cooperação internacional que atuavam em atividades de defesa aos direitos humanos e construção da cidadania. Estas ações tinham um

caráter transitório uma vez que, depois de conquistadas as metas, tendiam a desaparecer. Os grupos formados com caráter informal desenvolviam atividades voltadas para as comunidades, principalmente aquelas mais fragilizadas na estrutura social como pobres; crianças e mulheres, na família; e trabalhadores rurais, na produção.

Na década de 80, estas organizações passam a ter uma significativa participação nos processos de democratização política, ocorrendo o rompimento com o assistencialismo. Neste período, um processo de redemocratização que permeou a América Latina, permitiu o crescimento das organizações do terceiro setor (FERNANDES, 2002; THOMPSON, 1997). Após 20 anos de ditadura militar, no Brasil, o marco desta mudança foi a constituição federal de 1988 descrevendo a estrutura que regula hoje a sociedade brasileira (IBGE, 2004).

Landim (1988 apud GARAY, 2003) comenta, ainda, outro momento que é caracterizado pela falência do Estado do bem-estar social, pela discussão da cidadania e dos direitos humanos. As organizações não governamentais passam a ser reconhecidas por suas ações com base na união e luta por valores humanísticos.

Assim, o terceiro setor tem sua origem na Igreja Católica e nos valores da caridade cristã, porém, como destaca Salvatore (2004), no Brasil, outro fator compõe a sua formação: é o reconhecimento e a legitimação da área assistencial pelo Serviço Social. A autora argumenta que, com o foco apenas no social, alguns aspectos foram desconsiderados e passaram a ser os principais desafios encontrados nas organizações do terceiro setor nos dias de hoje. São eles os aspectos administrativos e de gestão, os quais pela sua fragilidade afetam diretamente a sustentabilidade das organizações. O desafio da gestão passa a ser um dos pontos de análise das organizações não-governamentais, a partir dos anos 80, obrigando-as a repensar a sua missão e a maneira como atuarão para manter o funcionamento ao longo prazo (TENÓRIO, 2003).

A realidade das organizações do terceiro setor, a partir dos anos 90, aponta para um crescimento das interações entre Estado e as organizações da sociedade, com o objetivo de implementar as políticas sociais, assim como a participação do mercado com políticas de investimento social (FERNANDES, 2002). Segundo Junqueira (2001), o desenvolvimento das políticas sociais passa de um foco no atendimento dos excluídos para uma garantia dos direitos sociais, buscando-se o fortalecimento da sociedade para atendimento de suas necessidades e a sua qualidade de vida. Nota-se que o fortalecimento das organizações, no sentido da descentralização difundida a partir desta época, visa facilitar o processo de articulação das mesmas perante os interesses dos excluídos e na implementação de políticas de desenvolvimento com o foco no aumento da igualdade social.

A partir deste cenário, torna-se possível entender os tipos de organizações do terceiro setor de acordo com a seção a seguir.

#### 4.2.3 Tipos de organizações do terceiro setor

A problemática social possui vários temas que precisam ser abordados. Com o objetivo de atender efetivamente estas temáticas, as organizações do terceiro setor focam suas ações em interesses específicos podendo assumir diferentes formatos como Associações Comunitárias, Instituições Filantrópicas, Fundações, ONGs (CAMARGO et al., 2002; TEODÓSIO, 2002) assim como atuar em diversas áreas como saúde, educação, cultura, direitos civis, moradia, proteção ao meio ambiente e desenvolvimento do ser humano (SALVATORE, 2004).

O Quadro 2 apresenta uma breve explicação sobre os principais tipos de organizações do terceiro setor particularmente voltados à melhoria da qualidade de vida para a comunidade como um todo ou para grupos específicos. Os quatro tipos apresentados baseiam-se na interpretação de textos de autores como Salamon (1997), Junqueira (2001), Fernandes (2002), Camargo et al. (2002), Teodósio (2002), Alves (2002), Fischer (2002), Teodósio (2003), IBGE (2004) e Salvatore (2004).

| <b>Tipos</b>                                                  | <b>Principais Características</b>                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Associações</b>                                            | Organizações voltadas para seus membros atendendo uma grande variedade de objetivos e atividades, tais como recreativas, esportivas, culturais, artísticas, comunitárias. |
| <b>Organizações Filantrópicas, beneficentes e de caridade</b> | Representam o campo do assistencialismo, abrigando asilos, orfanatos, abrigos para indigentes, etc., com atuação predominante no atendimento à saúde e à educação.        |
| <b>Organizações não-governamentais</b>                        | Organizações de natureza político-sociais, de cunho mais autônomo, geralmente voltadas a atividades de defesa aos direitos humanos e construção de cidadania.             |
| <b>Fundações privadas</b>                                     | Tem conotação jurídica cuja criação se dá por um instituidor através de escritura ou testamento e especifica o fim a ser alcançado.                                       |

**Quadro 2:** Tipos de organizações do terceiro setor  
**Fonte:** Construída pela autora com base na revisão de literatura

Como aponta Garay (2003), os elementos comuns entre estas organizações, diferenciando-as do setor público e de grande parcela das organizações do mercado, são a

autonomia, a descentralização, a estrutura leve, a flexibilidade, a agilidade, a simplificação das relações, a criatividade, a utilização de trabalho voluntário, a preocupação com o desenvolvimento da cidadania e a promoção do interesse coletivo. Além destes elementos, fatores relacionados aos valores sociais como solidariedade, altruísmo, compaixão, a sensibilidade para com os necessitados, o compromisso com o direito de livre expressão, e os valores da iniciativa individual em prol do bem público (SALAMON, 1997), caracterizam estas organizações como permeáveis às demandas emergentes da sociedade.

Além disso, são organizações cujas ações no campo social se baseiam *a priori* em uma racionalidade substantiva. Isto significa que elas estão ligadas à valorização dos indivíduos, à dimensão coletiva da gestão, à solidariedade, à afetividade e ao bem estar. Estas características mostram que as organizações do terceiro setor são mais propensas a informalidade (ALVES, 2002). No caso das organizações mais formais, caracterizadas por uma racionalidade instrumental, as ações são desenvolvidas visando a otimização dos resultados econômicos (ALVES, 2002).

Como coloca Serva (1993), nas organizações substantivas os indivíduos lidam com padrões éticos e geram ações que equilibram a satisfação pessoal e social assim como a auto-realização pela concretização das suas potencialidades humanas. O Quadro 3 demonstra a caracterização das organizações substantivas.

| <b>Conceito Chave</b>                                       | <b>Breve descrição</b>                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Princípios norteadores                                      | São norteadas por princípios logicamente inter-relacionados: primazia da ação coletiva, respeito às diferenças individuais, busca de equilíbrio entre homem e organização, ação calcada em identidade de valores |
| Relacionamento entre os membros da organização              | São organizações nas quais há relações interpessoais intensas e fortes                                                                                                                                           |
| Reflexão sobre a organização                                | Nessas organizações, é constante e intensa a reflexão coletiva sobre o cotidiano da organização                                                                                                                  |
| Hierarquia                                                  | As estruturas hierárquicas são ou extremamente flexíveis ou inexistentes                                                                                                                                         |
| Critérios para escolha/aceitação dos membros da organização | Só se aceitam novos membros que se identifiquem com os valores e com a causa maior da organização                                                                                                                |
| Veiculação de informações e processo decisório              | Nessas organizações há livre circulação de informações, o que facilita o processo coletivo de tomar decisões                                                                                                     |
| Remuneração                                                 | Os indivíduos são remunerados conforme a atividade que executam e seu comprometimento com a organização (podem incluir trabalho voluntário)                                                                      |
| Horário                                                     | Os horários de trabalho são flexíveis                                                                                                                                                                            |
| Auto-avaliação                                              | Aspectos subjetivos preenchem todos os pontos enfocados                                                                                                                                                          |
| Aferição do rendimento individual                           | O rendimento dos indivíduos é aferido coletivamente, em reuniões periódicas e há abertura para o diálogo e para a negociação                                                                                     |
| Expressão social da organização                             | A organização expressa-se, em termos sociais, pelos seus valores e ideais                                                                                                                                        |
| Satisfação do usuário                                       | São precários os mecanismos para avaliar sistematicamente a satisfação do usuário                                                                                                                                |
| Inserção da organização na sociedade                        | A organização sempre busca na sociedade o respaldo para suas ações                                                                                                                                               |

**Quadro 3:** Caracterização das Organizações Substantivas

**Fonte:** Adaptado de Serva (1993) e Alves (2002)

Schommer (2000) considera que as organizações sem fins lucrativos continuam a ser organizações. Embora estas organizações sejam mais flexíveis do que burocráticas, pode-se verificar uma tendência mais rígida na sua estrutura formada pelo seu crescimento em escala e complexidade. Neste contexto, o autor ressalta ainda a existência de uma fragilidade nestas organizações que, muitas vezes, nem chegam a essa dimensão de problemas devido à sua falta de articulação, pessoal pouco qualificado, dependência de financiamento governamental ou de pequenas e eventuais doações e, até mesmo por manterem pouco contato com as comunidades a que visam atender ou representar.

A existência de vários tipos de organizações com foco em determinadas áreas, assim como a caracterização originada nas relações mais substantivas do que instrumentais, possibilita a compreensão do relacionamento que estas organizações mantêm com seus *stakeholders* e a forma como conduzem as atividades no sentido de atingir os objetivos organizacionais.

Neste contexto, surge uma série de desafios a serem superados por estas organizações. Estes desafios são abordados na seção a seguir.

#### **4.2.4 Desafios do terceiro setor**

Salamon (1997) indica a existência de quatro desafios que permeiam o terceiro setor. Estes desafios estão voltados ao reconhecimento do terceiro setor perante a sociedade (legitimidade), a profissionalização da gestão (eficiência), a captação de recursos (sustentabilidade) e ao relacionamento com Estado e mercado (colaboração).

##### **4.2.4.1 O desafio da Legitimidade**

O reconhecimento do terceiro setor na sociedade ainda é baixo, em diversos países do mundo, incluindo o Brasil (SALAMON, 1997). É necessária a criação de uma série de ações que visem à informação, à educação pública, a uma forma legal simplificada e à

existência de uma transparência contábil que permita uma visão clara das aplicações de seus recursos. Estas ações permitiriam a conquista da legitimidade, pelo terceiro setor, para que possa atuar de forma mais eficaz (SALAMON, 1997).

Salvatore (2004) contribui com esta questão no sentido em que não se pode legitimar algo cujos conceitos e definições ainda carecem de uma sistematização. Acrescenta ainda, que a complexidade e heterogeneidade inserida no terceiro setor não permitem a generalização dos instrumentos, exemplificando a impossibilidade de uso de um único sistema de gestão para atender os diferentes tipos de organizações: “[...] existe conhecimento acumulado e experiências exitosas, mas não temos ainda a sistematização e pesquisas suficientes... Tampouco teorias que tenham sido construídas com base na realidade” (SALVATORE, 2004, p. 32). A autora justifica este fato pelas diferentes composições que estas organizações possuem, seja pelo porte, finalidade ou a forma de funcionamento.

#### 4.2.4.2 O desafio da eficiência

As organizações do terceiro setor enfrentam grandes desafios quanto à administração e ao controle institucional, na medida em que crescem suas atuações no âmbito social (SALAMON, 1997). Quanto maior o empenho na busca de soluções à problemática social, maior é a exigência quanto ao seu desempenho. Diante desta busca, o terceiro setor deve procurar, na profissionalização da gestão, a garantia da sua sustentabilidade (KOTHER, 2001).

O idealismo e a identidade ideológica são fatores que contribuem para a informalidade da administração de recursos humanos assalariados e também em relação aos voluntários (FISCHER, 2004). A atuação destas organizações voltada a preocupações populares, acarreta uma visão de informalidade que afeta diretamente o seu gerenciamento (SALAMON, 1997), sendo a profissionalização dos recursos humanos uma questão *sine qua non* para sua sobrevivência (KOTHER, 2001).

A capacitação dos administradores pode garantir, além do ganho de habilidades específicas para atuar neste setor, a eficiência em longo prazo (SALAMON, 1997). Hoje, estas organizações têm consciência de que, além da boa vontade, é fundamental a profissionalização do pessoal para que um serviço de qualidade possa ser prestado (FISCHER, 2004).

A responsabilidade das organizações como agente de transformação social, mediante o reconhecimento e legitimidade da sociedade, torna a qualidade da gestão e a eficácia das ações uma questão de extrema importância (QUEIROZ, 2004). Milhares de ONGs melhoram a qualidade de vida em todo o mundo e precisam de sustentabilidade para ampliar seu impacto (PEZZULLO, 2003).

#### 4.2.4.3 O desafio da sustentabilidade

A sustentabilidade envolve tanto questões financeiras como questões do capital humano (SALAMON, 1997). O desenvolvimento de produtos e serviços que as pessoas valorizem é uma condição para a busca de sustentabilidade, porém, para isto ocorrer, é necessário ter uma missão e visão expressivas e relevantes, além de uma organização e equipe competentes para alcançá-las (PEZZULLO, 2003; HUDSON, 2002).

Segundo Pezzullo (2003), planejar e pensar estrategicamente são fundamentais para qualquer organização que pretenda ser financeiramente sustentável. O grande desafio está em como demonstrar aos atores, com os quais se relaciona, a efetividade de suas ações, mantendo os compromissos já existentes, assim como criando novos produtos que atraiam os indivíduos, as empresas e os órgãos públicos no sentido de apoiar a sua atuação (PEZZULLO, 2003).

Franco, Pereira e Sartori (2003) apontam que muitas organizações não conseguem apoio devido à falta de qualidade e clareza dos projetos sociais apresentados. Os autores afirmam que, na busca de recursos, as organizações precisam envolver-se com seus *stakeholders*, buscando entender a filosofia institucional dos mesmos. Ainda que o valor financeiro obtido na captação de recursos seja importante, a sustentabilidade pode ser garantida se houver um maior reconhecimento das entidades que disponibilizam os recursos. Esta tarefa é atribuída ao gestor da organização (FRANCO, PEREIRA e SARTORI, 2003).

A partir do momento em que há uma maior atuação entre as organizações e seus atores sociais (*stakeholders*), a competência estratégica torna-se essencial como ferramenta de desenvolvimento (QUEIROZ, 2004). Neste caso, é necessário compreender as expectativas dos *stakeholders* procurando atendê-las (DRUCKER, 2002).

#### 4.2.4.4 O desafio da colaboração

A colaboração entre as organizações é considerada outro grande desafio para transformar o terceiro setor em algo permanente e sustentado visando melhorar as condições humanas (SALAMON, 1997). A tipologia das organizações que considera a concepção trissetorial – Estado, mercado e terceiro setor – permite o entendimento das características das organizações e a classificação setorial a qual está inserida de acordo com sua especificidade (FISCHER, 2002). Esta tipologia, criada nos anos 90, facilita a verificação das possíveis interfaces entre as organizações dos diferentes setores, viabilizando a construção de parcerias e alianças com o objetivo de realizar ações de transformação social (FISCHER, 2002).

A participação dos outros setores é necessária na medida em que contribuem com processos de administração para avaliar a necessidade dos usuários, os recursos e monitoramento dos resultados (HUDSON, 2002), e gerenciamento de projetos sociais provendo assim condições para a criação do profissionalismo e competências, características vitais para a sua manutenção (CAMARGO et al., 2002; HUDSON, 2002).

O relacionamento entre mercado e terceiro setor é caracterizado a partir do entendimento da visão que um possui do outro. O mercado percebe o terceiro setor como um conjunto de iniciativas individuais que tratam dos interesses coletivos e do desenvolvimento do ser humano que é o consumidor dos produtos e serviços gerados (CAMARGO, 2002). O terceiro setor vislumbra, nas empresas, a oportunidade de realização de seus projetos sociais por meio da colaboração mútua que ocorre de várias formas. A forma como o relacionamento acontece e evolui, depende da intensidade da colaboração entre o setor privado e as ONGs, podendo caracterizar desde uma doação de bens materiais assim como alocação de tempo de funcionários ou colaborações para um projeto específico (PEZZULLO, 2003).

Considerando que as organizações do terceiro setor prestam serviços coletivos sem passar pelo Estado e que não possuem fins lucrativos, pois requerem recursos humanos e materiais que ultrapassam a capacidade de pagamento, a subsistência só pode ocorrer se houver a doação de terceiros (FERNANDES, 2002). Para Fernandes (2002, p. 24): “a sobrevivência do terceiro setor ocorre porque a busca do lucro dá lugar a uma doação”.

Schommer (2000, p. 5) considera a definição do investimento social das empresas:

...no sentido restrito, dos recursos despendidos além de suas obrigações legais e não relacionados diretamente à sua cadeia produtiva, ou seja, ações com impacto direto na comunidade, estruturadas e sistemáticas, desempenhadas, em geral, em cooperação com outras organizações.

Os investimentos sociais das empresas ocorrem a partir do momento que as necessidades destas são atendidas através dos projetos ou produtos originados nas

organizações não-governamentais (PEZZULLO, 2003). Entende-se que, neste processo, as organizações não deixam de promover seus valores e sua missão, mas adaptam seus projetos para atrair estas empresas. Esta forma de captação de recursos ocorre na medida em que a sociedade valoriza o trabalho realizado, embora o planejamento permita uma maior possibilidade de êxito na obtenção de resultados (HUDSON, 2002).

Algumas características de colaboração são condições vitais para que o desenvolvimento dos projetos sociais ocorra. São necessários critérios claros de troca durante o processo, assim como a determinação da responsabilidade específica de cada parte. A identidade organizacional, ou seja, o foco da organização, a competência interna e seus valores precisam estar claros para que a parceria não seja entendida como uma atuação paternalista entre o doador e o beneficiário (FISCHER, 2002).

Neste sentido, uma nova tendência para o mercado surge convergindo para o ambiente do terceiro setor. Esta convergência acontece no momento que as empresas passam a vislumbrar a possibilidade de ajudar nas causas sociais e garantir a sua legitimidade perante a sociedade. A existência de um “braço social” das organizações privadas passa a ser denominada Responsabilidade Social (FISCHER, 2002). A atuação social é uma característica da organização que está associada à sua marca e ao desempenho de seus produtos, passando a ser um diferencial, pois garante uma imagem positiva e empática na sociedade onde atua. Pezzullo (2003) aponta a necessidade de entender o contexto econômico no qual as empresas privadas estão inseridas, pois a relação que se mantém com as organizações não-governamentais é diretamente afetada pela expansão ou recessão do setor privado, podendo inviabilizar o investimento social neste setor.

No caso do Estado, a relação com o terceiro setor ocorre na medida em que há uma cooperação por meio de financiamentos e políticas sociais (CAMARGO et al., 2002). A geração de emprego, com objetivos de defesa da cidadania e amparo aos necessitados, torna o terceiro setor uma alternativa para complementar as funções do Estado perante a sociedade. Assim constata Camargo et al. (2002, p. 24):

Vivenciamos uma situação de fragilidade do Estado em virtude do dinamismo da globalização do comércio e da economia. A força do capital volátil, guiado pela rentabilidade fácil e a competitividade nas transações mundiais de bens e serviços conferiram ao sistema econômico e ao mercado financeiro a capacidade de nortear os rumos de uma sociedade, forçando o poder público a se adaptar ao senso do mercado por meio de políticas em muitas vezes opostas aos interesses coletivos.

A parceria entre Estado e terceiro setor define-se a partir da questão do racionalismo

instrumental e substantivo. A primeira caracterizaria o Estado e a segunda o terceiro setor. Neste contexto, a diferença existente entre estes dois atores sociais é um desafio que exige de ambas as partes a criação de um relacionamento harmonioso que favoreça o desenvolvimento social.

As organizações do terceiro setor não visualizam sua atuação como substituição da ação do Estado e sim sua complementação através da influência exercida na elaboração de políticas sociais (FISCHER, 2002). Neste sentido, o objetivo é fortalecer a sociedade para que ela possa controlar a execução destas políticas. Junqueira (2001) corrobora com esta questão argumentando que não há uma exclusão do Estado durante este processo, mas um compartilhamento de responsabilidades atribuindo parte destas à sociedade. Indica ainda que as políticas sociais, criadas por meio desta colaboração, tanto de responsabilidade do Estado como da sociedade, tendem a oferecer mais do que o atendimento das necessidades da população em relação à sua condição de vida, mas ao atendimento de seus direitos. De acordo com Teodósio (2002), o terceiro setor desempenha um papel tanto de controle das políticas públicas quanto de execução das mesmas, podendo inclusive exercê-las simultaneamente.

Outro aspecto apontado por Salamon (1997) relaciona-se a colaboração entre organizações do terceiro setor. Acredita-se que o relacionamento entre estas organizações permitiria um nível de compartilhamento dos problemas enfrentados, formando assim uma frente comum com o objetivo de superar as questões que impedem a sua aceitação. Para Teodósio (2002), a relação entre as organizações do terceiro setor pode apresentar um problema no momento em que existe a diferença entre níveis de estruturação seja político, administrativo ou financeiro. A preocupação estaria relacionada especificamente às organizações menos estruturadas que poderiam ser capturadas por organizações maiores, principalmente aquelas com atuação mundial. Isto acarretaria uma mudança nas prioridades para solução de problemas sociais, assim como na imposição de uma metodologia de ação.

O voluntariado é outra forma de colaboração. De acordo com Meister (2003), é uma das razões do terceiro setor que conta com a solidariedade inerente ao ser humano como mecanismo motivador das pessoas para a ação social. Por meio do trabalho organizado, o voluntariado contribui com o terceiro setor e a relação direta entre ambos ocorre na medida em que o voluntário participante deste processo se torna um agente transformador.

Para a Organização das Nações Unidas, o voluntário é “[...] o jovem ou o adulto que, devido a seu interesse pessoal e ao seu espírito cívico, dedica parte de seu tempo, sem remuneração alguma, a diversas formas de atividades, organizadas ou não, de bem estar social ou outros campos”.

Acrescenta-se ainda que o voluntário se realiza naquilo que faz (MEISTER, 2003), pois é uma opção individual originada por diversos motivos, sejam eles ideológicos ou até mesmo religiosos. Desta forma, as relações com os voluntários apresentam desafios na medida em que as pessoas envolvidas possuem diferentes interesses, crenças e valores (PEZZULLO, 2003). O entendimento do foco da organização não-governamental, sua reputação institucional assim como a qualidade dos seus projetos, é condição para a mobilização dos indivíduos (PEZZULLO, 2003). Um contraponto é apresentado por Teodósio (2002) que manifesta a necessidade de questionamento sobre as motivações para o voluntariado indicando que se deve dar maior importância aos resultados sociais que a ação voluntária gera. Neste sentido, um conceito diretamente relacionado ganha maior foco: cidadania. Segundo Meister (2003), toda a ação de voluntariado está relacionada às ações cidadãs. Para Meister (2003) e Camargo et al. (2002), a cidadania exige participação social na qual o cidadão, sujeito de direitos e deveres, contribui com a causa coletiva.

A colaboração existente entre as organizações do terceiro setor, mercado e Estado viabiliza a gestão integrada das políticas sociais com o objetivo de superar a exclusão social existente (JUNQUEIRA, 2001). Sendo assim, o desenvolvimento de estratégias voltadas para a captação de recursos cria condições para que as organizações cumpram com sua missão (DRUCKER, 2002). Cabe ressaltar que esta colaboração pode ser impactada pelas turbulências do ambiente externo, causando a prática de revisão das estratégias existentes nas organizações do terceiro setor. É fundamental que estas organizações estejam atentas a este fato formulando estratégias as quais serão direcionadas tanto para reagir às mudanças, como para rever a alocação dos recursos e prestar contas aos doadores. Nestas organizações, a sustentabilidade está diretamente relacionada à análise e construção de parcerias, redes e alianças (DRUCKER, 2002).

#### 4.2.4.5 Considerações

Esta seção demonstrou a existência de quatro desafios que estão relacionados ao terceiro setor, com base nos estudos de Salamon (1997). Os desafios abordados foram: a legitimidade, a eficiência, a sustentabilidade e a colaboração. Por meio do reconhecimento destes desafios e da complexidade envolvida, as organizações do terceiro setor podem melhor se estruturar com o objetivo de efetivar sua atuação social.

Cabe salientar que a complexidade do terceiro setor está diretamente relacionada às várias interações e a realidade das transformações do Estado, mercado e sociedade. Aliados a isto, os diferentes focos de atuação, destas organizações, tornam o exercício de uma gestão mais eficiente essencial para dar conta das diversidades encontradas. Neste sentido, observa-se que uma racionalidade substantiva manifestada por uma visão mais qualitativa do que instrumental, nas ações dos indivíduos que participam do terceiro setor, direcionam o processo de tomada de decisão e as escolhas estratégicas.

Os seguintes elementos são identificados nesta seção:

- Sistematização do conceito - Legitimidade;
- Idealismo e identidade ideológica;
- Informalidade / casualidade;
- Transparência contábil - prestação de contas;
- Sustentabilidade - desenvolvimento de produtos, serviços e projetos com qualidade e clareza para captação de recursos;
- Investimento social - questões financeiras e capital humano;
- Clareza da missão e visão;
- Planejar e pensar estrategicamente;
- Compreensão das expectativas dos *stakeholders*;
- Colaboração com Estado e mercado - critérios claros de troca e responsabilidade;
- Construção de parcerias e alianças;
- Profissionalismo e competências;
- Voluntariado – alocação de recursos;
- Interesses, crenças e valores individuais;
- Reação a mudanças do ambiente;

A seguir são apresentadas algumas visões de autores sobre o processo da estratégia, com o objetivo de auxiliar o entendimento de como as estratégias são formadas no terceiro setor.

#### **4.2.5 Formação de estratégias no terceiro setor**

A pesquisa sobre formação de estratégias no terceiro setor é recente, visto que o

desenvolvimento deste setor ganhou mais força a partir dos anos 90. Conforme apresentado anteriormente, a área carece de estudos que possam demonstrar a realidade das organizações que compõem este setor. No que se refere aos estudos empíricos, a seguir são abordados alguns enfoques, a partir da visão de autores e pesquisas.

As organizações que mantêm uma análise contínua de suas estratégias, frente às mudanças impostas pelo ambiente, são aquelas com maior possibilidade de se tornarem efetivas (NUTT e BACKOFF, 1995). Em ambientes onde a constante é a mudança, o ajuste nas estratégias precisa ser realizado com frequência. Nutt e Backoff (1995) consideram que as organizações do terceiro setor, assim como as do segundo setor, adaptam suas estratégias às mudanças do ambiente. Os autores indicam que as estratégias são formadas pela verificação das necessidades que são percebidas pelos *stakeholders* e as respostas a estas necessidades. Um maior envolvimento dos principais *stakeholders* em um processo colaborativo com a organização cria condições para uma rápida adaptação ao ambiente complexo e turbulento.

O estudo de Moore (2000) demonstra que as organizações do primeiro, segundo e terceiro setor necessitam de estratégias para mantê-las atuantes e efetivas, porém a sua formação e os processos analíticos envolvidos diferem. O autor argumenta que a essência está no líder da organização em desenvolver e implementar as estratégias para direcionar a mesma. O autor toma como base dois pontos chaves para a análise desta diferença, a definição da origem da receita e o valor produzido pelas organizações.

Nas organizações do terceiro setor, Moore (2000) indica que a sobrevivência está relacionada basicamente às contribuições de dinheiro, tempo e materiais; enquanto que, nas organizações do segundo setor, a receita está relacionada à venda de produtos e serviços para clientes; e o primeiro setor relaciona-se ao recebimento de impostos. Acrescenta, ainda, que as organizações respondem às expectativas e necessidades de diferentes grupos, sendo eles respectivamente os doadores, clientes e cidadãos. O valor produzido pelas organizações do terceiro setor está relacionado à realização de seu objetivo social e ao atendimento das expectativas de seus *stakeholders* como forma de contribuir para a causa da organização. O autor coloca que a missão nas organizações sem fins lucrativos, definida em termo substantivo ao invés de financeiro, tem um papel importante pois, é por meio dela que os valores são estabelecidos, garantindo assim a legitimidade da sua atuação perante seus *stakeholders*.

Moxley (2004) fornece os fatores que influenciam o uso do planejamento estratégico baseado na visão da organização. O estudo tem como base a pesquisa-ação realizada em

quatro organizações sem fins lucrativos que prestam serviços a pessoas com deficiências físicas e mentais. Após o acompanhamento do processo de implantação do planejamento estratégico, o autor conclui que a figura da liderança é um importante elemento no processo de formulação e direcionamento da estratégia da organização. O líder assume a responsabilidade de agregar os vários grupos de *stakeholders* e suas expectativas, envolvendo-os no processo de transformação da organização para atingir a visão proposta. Segundo Moxley (2004), o planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos tende a tornar-se complexo devido à necessidade de balanceamento dos diversos interesses e influências dos seus *stakeholders*. Neste caso, as estratégias passam a ser um ponto de integração dos diferentes valores destes *stakeholders*, formando uma perspectiva única que contribui para a realização da visão organizacional. O autor também argumenta que, uma vez que há um envolvimento maior dos *stakeholders* durante este processo, novos valores são incorporados e a cultura da organização automaticamente sofre mudança. Cabe ao líder administrar esta transformação e utilizá-la de forma que contribua para atingir os objetivos ao longo prazo da organização.

Crittenden e Crittenden (1997) apresentam uma aplicação dos elementos do planejamento estratégico, observados em empresas do segundo setor, sobre algumas organizações americanas do terceiro setor. O estudo desenvolvido indica similaridades e diferenças no planejamento estratégico entre estas organizações, sendo que a maioria das variáveis do segundo setor pode ser utilizada no terceiro setor no intuito de atender suas necessidades e restrições. As variáveis analisadas envolvem a implementação das estratégias, a orientação ao longo prazo, o controle operacional, a análise do ambiente e o processo de tomada de decisão. Contudo, três variáveis são adicionadas como fatores relevantes para o terceiro setor: o estilo administrativo, o planejamento de recursos financeiros e o envolvimento dos indivíduos. Estas variáveis estão relacionadas principalmente às características de informalidade, transparência contábil e comprometimento dos voluntários durante o processo de formação das estratégias. Outra conclusão do estudo refere-se aos níveis de planejamento estratégico existentes nas organizações do terceiro setor. Devido ao alto grau de informalidade administrativa encontrado nestas organizações, o envolvimento com o planejamento estratégico atinge baixo nível de concretização, sendo que, quando este ocorre, manifesta-se de maneira informal.

Pereira e Agapito (2005) apresentam uma análise do processo de formulação de estratégias do SESC, durante o período em que a organização efetuou seu planejamento estratégico. A análise leva em consideração os resultados da estratégia e os processos pelos

quais ela acontece. Na primeira dimensão, os autores concluem que as estratégias no SESC são estabelecidas no intuito de atender principalmente os aspectos sociais obtendo a legitimidade perante os *stakeholders*. Quanto aos processos pelos quais a estratégia acontece, os autores observaram a existência do caráter deliberado, justificando o fato pela utilização do planejamento estratégico, ao longo prazo, com etapas preestabelecidas. O caso apresentado demonstra a utilização de uma visão clássica da formulação de estratégias, o planejamento estratégico, enfatizando os aspectos do ambiente social e não unicamente os aspectos econômicos.

O trabalho de Brown e Iverson (2004) mostra a utilização da abordagem de Miles e Snow (1978) para explicar como a estrutura alinha-se à orientação estratégica da organização sem fins lucrativos. De acordo com os autores, a formação de estratégia abrange a interpretação do ambiente e o desenvolvimento de ações que garantam a sua efetiva realização. As estratégias são configuradas a partir da maneira como a organização e seu comitê gestor assumem a postura estratégica perante o ambiente, caracterizando os exploradores e defensores (MILES e SNOW, 1978) como aqueles que possuem mais habilidade em atingir o desempenho organizacional no contexto do terceiro setor. As organizações que assumem a postura de exploradores consideram como principal aspecto os programas inovadores originados nos grupos de indivíduos participantes das estratégias da organização. No caso dos defensores, a estratégia é estabelecida pela eficiência de menores grupos de indivíduos e o foco nos processos existentes. Para as organizações que possuem a postura de analistas, percebeu-se que estas são menos estratégicas que as demais. Devido à falta de uma amostra significativa de organizações reativas, poucas conclusões foram obtidas neste sentido.

Brown e Iverson (2004) concluem o estudo indicando que, em todas as abordagens, a missão da organização é considerada importante para assegurar a consistência e a estabilidade, porém com diferentes significados. Para as organizações exploradoras, a missão é a origem do processo de inovação e, para aqueles que utilizam a abordagem de defensores, a missão é considerada o limite para a definição do escopo de atuação.

As organizações do terceiro setor podem considerar como vantajoso o fato crescente das organizações empresariais em considerar o benefício econômico associado ao benefício social. De acordo com Porter e Kramer (2002), as organizações empresariais devem entender o contexto competitivo uma vez que elas não funcionam isoladas da sociedade. A convergência entre terceiro setor e segundo setor ocorre no momento em que as organizações empresariais criam uma melhoria das condições ambientais para sua produtividade, assim

como novos mercados para seus produtos. Quanto maior o envolvimento social, maior é a probabilidade de ganho econômico. As organizações do terceiro setor que levam este fato em consideração têm a possibilidade de melhorar a sua captação de recursos e, por consequência, garantir sua sustentabilidade.

Em trabalho de Kruglianskas et al. (2003), outro fator é abordado: a valorização do voluntariado, neste caso empresarial. Conforme apresentado pelos autores, em pesquisa numa empresa e sua fundação, o desenvolvimento da responsabilidade social ocorre por meio do voluntariado. A fundação coordena as atividades realizadas e mensura as contribuições do trabalho voluntário de cada indivíduo, criando um mecanismo que visa o reconhecimento pelos serviços prestados para a comunidade. Por meio da criação de projetos sociais e o voluntariado, a fundação ajuda a mobilizar a comunidade na melhoria de suas condições sociais. Ela obtém retorno da sua mantenedora referente aos aspectos financeiros e está ligada diretamente à figura do líder da empresa, o seu principal *stakeholder*. No momento em que as organizações do segundo setor vislumbram, na atuação social, uma oportunidade de vantagem competitiva, esta relação contribui para as organizações do terceiro setor na formação de suas estratégias.

Diferentes visões foram apresentadas nesta seção com o intuito de obter uma idéia dos estudos realizados, até o momento, sobre a formação de estratégias no terceiro setor. As referências obtidas não limitam a pesquisa realizada na área, mas servem como base para observar as principais abordagens estudadas. Entretanto, não é possível desconsiderar outras abordagens uma vez que novas contribuições podem surgir, incluindo a pesquisa a ser realizada por este trabalho.

## 5 METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentada a proposta metodológica, compreendendo as seguintes partes abordadas durante este trabalho:

- Definição e objetivos do estudo de caso;
- Etapa Preparatória;
- Etapa da Coleta de dados;
- Etapa da Análise dos dados;

### 5.1 DEFINIÇÃO E OBJETIVOS DO ESTUDO DE CASO

O Método Científico é um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento. É por meio do método que o conhecimento científico pode ser verificado, sendo esta sua característica fundamental. A pesquisa, um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, permite a descoberta de respostas para problemas no âmbito da realidade social por meio da execução de procedimentos científicos (GIL, 1999).

Toda pesquisa inicia com um problema. No ponto de partida da operação de pesquisa, encontra-se o problema a ser resolvido (LAVILLE; DIONE, 1999). O conceito de problema passa por várias definições e o que mais caracteriza o problema científico é “a questão não solvida e que é objeto de discussão, em qualquer domínio de conhecimento” (GIL, 2002).

As organizações não-governamentais atuam como agentes sociais intermediando as relações do Estado e mercado, na transformação da sociedade. Estas organizações têm como finalidade a atenção aos indivíduos que se encontram em situações de desigualdade. Seus maiores desafios focalizam-se na obtenção de recursos financeiros e pessoais originados na ineficiência de sua gestão. Assim como afirma Salamon (1997), as organizações do terceiro setor sofrem pressões para aperfeiçoamento dos seus sistemas de gestão e seu desempenho, na medida em que aumenta seu grau de participação na solução dos problemas sociais.

Em virtude dos desafios apontados, alguns elementos necessitam esclarecimento: a atuação das organizações e como moldam as condições para solução dos problemas sociais, os aspectos considerados na composição deste processo, e o relacionamento destes na formação de suas estratégias. Considerando estes elementos, um projeto que permita o entendimento do processo de formação de estratégias, obtendo os dados de duas organizações não-governamentais de origem comunitária, torna o estudo de caso uma perspectiva adequada para abordar o problema de estudo.

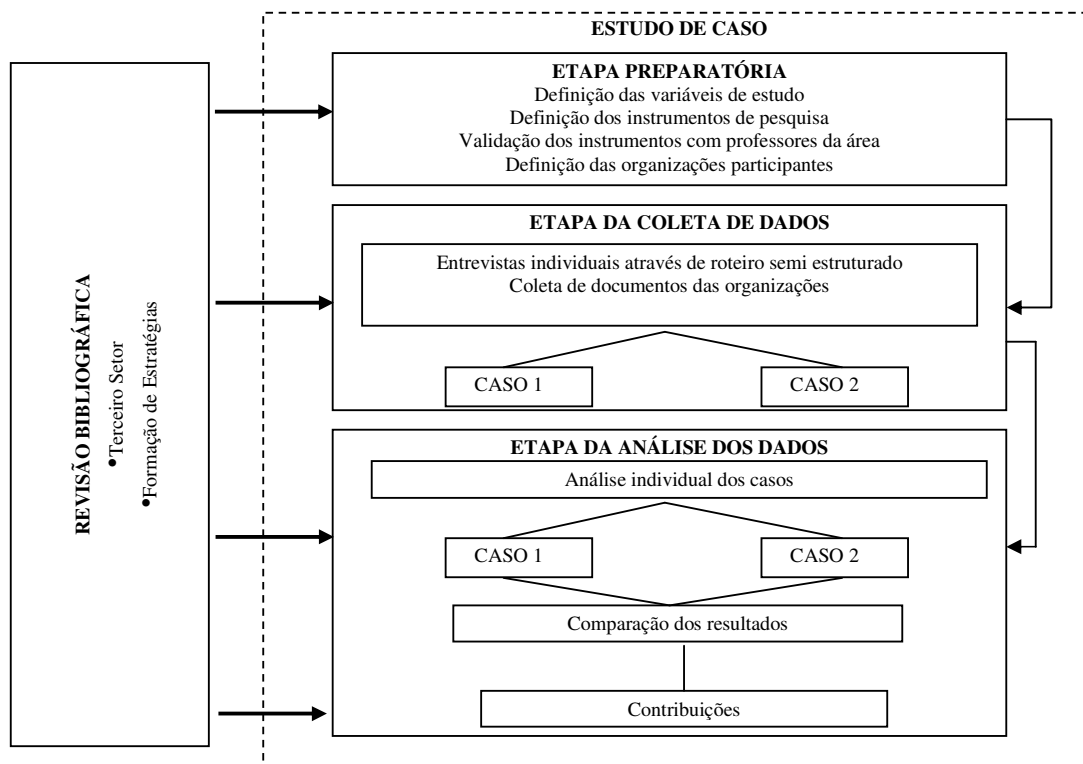
Segundo Yin (2005), o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente definidos. Yin (2005) indica que a investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única com muitas variáveis de interesse e, como consequência, haverá necessidade de várias fontes de evidência com triangulação de dados e desenvolvimento de um embasamento teórico para conduzir a coleta e a análise dos dados.

Dentre os vários tipos de pesquisas existentes, este trabalho adotará o estudo de casos múltiplos, por meio da pesquisa descritiva, com o objetivo de proporcionar uma visão geral sobre o fato estudado, principalmente pelo tema escolhido ser pouco abordado (GIL, 1999).

A decisão por múltiplos casos foi fundamentada na possibilidade de que as conclusões analíticas, que independentemente surgem serão mais contundentes do que aquelas que surgem apenas de um caso único, podendo-se chegar a algum ponto em comum permitindo a capacidade de generalização das descobertas da pesquisa (YIN, 2005). Gil (2002) considera que a utilização de múltiplos casos proporciona evidências incluídas em contextos diferentes, possibilitando a elaboração de uma pesquisa de melhor qualidade.

Assim, a vantagem mais marcante desta escolha é a possibilidade de aprofundamento que ela oferece. Contudo, deve-se ter cuidado quanto as possíveis generalizações para outros casos. As conclusões valem para o caso considerado e nada assegura que possam ser aplicadas a outros casos, mas também nada a contradiz (LAVILLE; DIONE, 1999).

A seguir é apresentado o desenho de pesquisa utilizado no presente trabalho. Na sequência serão descritas as etapas deste trabalho.



**Figura 3:** Desenho de pesquisa

## 5.2 ETAPA PREPARATÓRIA

A etapa preparatória consistiu na busca de informações que possibilitassem:

a. A definição das variáveis de estudo:

Nesta fase, as variáveis de estudo foram definidas com base no referencial teórico. As informações referentes ao processo de formação de estratégias e terceiro setor foram consideradas durante esta fase. A categorização das variáveis pode ser encontrada na etapa de coleta de dados.

b. A definição dos instrumentos de pesquisa:

Com base na literatura científica sobre metodologia de pesquisa, foram definidos os instrumentos de pesquisa: o uso de um roteiro de entrevista e a análise da documentação das organizações.

c. A validação dos instrumentos de pesquisa com professores da área:

As sugestões, propostas por professores da área durante a apresentação do projeto, foram consideradas para a reformulação dos instrumentos de pesquisa.

d. A definição das organizações participantes da pesquisa:

A superação dos problemas sociais é a principal causa para o crescimento das organizações do terceiro setor que atuam para atender as necessidades de diversos públicos em situação de vulnerabilidade social. As duas organizações escolhidas foram aquelas com foco no atendimento comunitário uma vez que possibilitam a interação direta com as comunidades que atendem.

A proximidade das organizações foi outro fator relevante para a escolha. Para facilitar o processo de coleta de dados, as organizações selecionadas estão localizadas a uma distância aproximada em um quilômetro do local de trabalho do pesquisador. Portanto, a escolha também foi por conveniência.

### 5.3 ETAPA DA COLETA DE DADOS

O estudo de caso, como pesquisa qualitativa (GODOY, 1995b), envolve a obtenção de informações descritivas sobre pessoas, lugares, processos interativos através do contato do pesquisador com a situação estudada (GODOY, 1995a).

A coleta de dados, no estudo de caso, utiliza várias técnicas. A obtenção de informações por meio de diversos procedimentos é fundamental para garantir a qualidade dos resultados, validando o estudo e evitando que o mesmo fique a mercê da subjetividade do pesquisador (GIL, 2002).

Yin (2005) apresenta seis fontes de evidências para a coleta de dados: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos

físicos. Estas seis fontes quando utilizadas com os três princípios – utilização de várias fontes de evidência, criação de um banco de dados e encadeamento das evidências – garante estudos de casos de alta qualidade.

Dentre as fontes de evidência, foram consideradas, para este estudo, as entrevistas semi-estruturadas com os envolvidos em cada caso e os documentos das organizações como programas de apoio à comunidade, estatutos e relatórios internos. As entrevistas, uma das mais importantes fontes de informação (YIN, 2005), foram gravadas e transcritas para facilitar a interpretação dos dados.

Uma análise preliminar em cada organização permitiu definir o perfil dos entrevistados. Escolheram-se os entrevistados conforme seu envolvimento no processo de tomada de decisão na organização. No Caso 1, consideraram-se a presidente, a vice-presidente, a secretária, a tesoureira e duas coordenadoras de projetos com conhecimento da instituição. No Caso 2, foi considerada a presidente, o vice-presidente, o secretário, a tesoureira e acrescentou-se a entrevista de uma coordenadora de projeto, identificada como exercendo um papel-chave no processo de tomada de decisão.

As entrevistas, totalizando 11, foram realizadas durante o período de novembro de 2005 e maio de 2006. Este intervalo foi caracterizado principalmente pelo caráter de disponibilidade das pessoas das organizações considerando o voluntariado e o balanço de atividades que as organizações precisam realizar durante este período.

Todas as entrevistas foram realizadas individualmente com duração média de uma hora e quinze minutos totalizando para ambas as organizações aproximadamente quinze horas. Os locais para as entrevistas no Caso 1 foram as diferentes unidades da organização, conforme lotação física de cada indivíduo. No Caso 2, o local foi determinado pela disponibilidade de cada entrevistado uma vez que os mesmos não permanecem constantemente na organização e pela localização da unidade oferecer certo risco para visita por estar dentro de uma vila. Neste caso, duas entrevistas foram realizadas na organização e as outras três no local de trabalho do entrevistador.

A coleta de dados, por meio dos documentos das organizações, também foi importante nesta etapa. No Caso 1, os documentos utilizados foram os seguintes: estatuto da organização, dados cadastrais com os diversos certificados obtidos, atas de reunião, boletim informativo, acesso ao site, observação de murais e documentação de implantação do planejamento estratégico. O objetivo da verificação destes documentos foi obter as evidências necessárias para complementar as informações obtidas durante as entrevistas. No Caso 2, foram obtidos os documentos referentes ao estatuto da organização, aos certificados

existentes, ao projeto geral e às atas de reunião. Da mesma forma, como o Caso 1, os dados obtidos permitiram uma comparação com as entrevistas realizadas.

Como forma de organização dos dados coletados e orientação, durante as entrevistas, foram definidas categorias para agrupamento das informações obtidas (GIL, 1999). O referencial teórico forneceu as informações pertinentes para a definição das categorias assim como serviu de base para o roteiro das entrevistas. As categorias de estudo deste trabalho são apresentadas no Quadro 4.

| Dimensão                | Categoria        | Variável                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Autores                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Formação de estratégias | Intencionalidade | Analisar a existência de processos formais, planos, cronogramas de implantação e acompanhamento de estratégias (planejamento estratégico ou planos formais), análise de pontos fracos e fortes, análise de oportunidades e ameaças, papel da liderança, análise da concorrência e posicionamento.     | Selznick (1966), Chandler (1990), Burgelman (1983), Miles et al. (1978), Andrews (1980), Ansoff (1981), Porter (1986;1996)                                                                                                                                                                                                             |
|                         | Inovação         | Analisar a existência de situações emergentes, interpretação do ambiente, aprendizagem, flexibilidade, inovação/criatividade, competências da organização, participação de outros níveis gerenciais na formação de estratégias, comprometimento pessoal, processo de tomada de decisão compartilhado. | Simon (1965), Weick (1979), Mintzberg e Waters (1985), Mintzberg (1987a; 1987b; 1994), Quinn (1989), Hamel e Prahalad (1989;1990), Nonaka e Takeuchi (1997), Senge (1990; 1997), Mintzberg e Lampel (1999), Eisenhardt (1999), Mintzberg, Ahlstrand e lampel (2000), Fleury e Fleury (2000), Mintzberg e Quinn (2001), Mariotto (2003) |
|                         | Contexto social  | Recursos, consideração dos valores, crenças e pressupostos dos tomadores de decisão, comprometimento do grupo com a missão, cultura organizacional, critérios ambientais, poder e conflito de interesses, identificação e atendimento de expectativas dos <i>stakeholders</i> .                       | Hannan e Freeman (1977), Wernerfelt (1984), Schein (1984), Barney (1991), Collis e Montgomery (1995), Morgan (1996), Pettigrew (1996), Freeman (1984), Mitchel, Agle e Wood (1997), Fletcher, Guthrie e Steane (2003)                                                                                                                  |
| Terceiro Setor          | Legitimidade     | Sistematização do conceito do terceiro setor, informações claras, transparência contábil, legitimidade da organização perante a sociedade.                                                                                                                                                            | Salamon (1997), Thompson (1997), Salvatore (2004), Queiroz (2004), Fernandes (2002), Teodósio (2003), Garay (2003)                                                                                                                                                                                                                     |
|                         | Eficiência       | Profissionalização da gestão, idealismo e identidade ideológica existentes, efetividade das ações, casualidade/informalidade, competências.                                                                                                                                                           | Salamon (1997), Kother (2001), Fischer (2004), Tenório (2003)                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                         | Sustentabilidade | Questões financeiras, capital humano, valorização, pensar estrategicamente, missão e visão expressivas, diferencial competitivo, produtos-serviços-projetos sociais, investimentos.                                                                                                                   | Salamon (1997), Queiroz (2004), Pezzullo (2003), Hudson (2002), Franco, Pereira e Sartori (2003), Drucker (2002)                                                                                                                                                                                                                       |
|                         | Colaboração      | Crítérios claros de troca, determinação de responsabilidade específica do Estado e mercado e organização, prestação de conta, voluntariado, interesses-crenças-valores, construção de parcerias e alianças, investimento social, reação a mudanças do ambiente.                                       | Salamon (1997), Fischer (2002), Hudson (2002), Camargo (2002), Fernandes (2002), Junqueira (2001), Teodósio (2001; 2002), Meister (2003)                                                                                                                                                                                               |

**Quadro 4:** Categorias de estudo

As informações obtidas em cada categoria foram utilizadas para produzir respostas aos objetivos específicos declarados neste trabalho. A dimensão formação de estratégias, no que se refere à intencionalidade, inovação e contexto social, visou o atendimento do objetivo específico “a” - Caracterizar como as organizações percebem o processo de formação de estratégias, e “b” - Identificar os fatores que afetam o processo de formação de estratégias. Já o objetivo específico “c” – Identificar como a estratégia afeta os desafios do terceiro setor – foi obtido por meio da combinação das duas dimensões abordadas.

#### 5.4 ETAPA DA ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com Gil (1999), a análise dos dados tem como objetivo organizar as informações obtidas, durante a coleta, para possibilitar o fornecimento de respostas ao problema de pesquisa. O autor define que, após a fase de análise, uma interpretação dos dados ocorre para procurar um sentido mais amplo das respostas associando aos conhecimentos obtidos na literatura.

Yin (2005) recomenda a utilização de três estratégias genéricas para a análise dos dados coletados: 1) associar os dados a proposições teóricas; 2) estabelecer uma estrutura fundamentada em explicações concorrentes; 3) desenvolver uma descrição do caso se houver dificuldades em utilizar as duas abordagens anteriores.

O autor também destaca a aplicação de cinco técnicas específicas: 1) adequação ao padrão, no qual são comparados os padrões empíricos com os de base prognóstica; 2) construção da explicação, analisando o caso através da explicação do mesmo; 3) análise de séries temporais, com o objetivo de examinar as evidências ao longo do tempo; 4) modelos lógicos, permitindo uma análise por meio do encadeamento de eventos ao longo do tempo; 5) síntese de dados cruzados, aplicado quando existem estudos de casos individuais realizados anteriormente com autores diferentes.

O mais importante, durante a análise e interpretação de dados no estudo de caso, é a preservação da totalidade da unidade social (GIL, 2002). Devido a este fato, confere-se grande importância à definição de categorias para organização das respostas e realização de uma análise mais adequada (GIL, 1999). Uma comparação de cada caso com as categorias definidas foi realizada com o objetivo de obter uma maior qualidade dos resultados da pesquisa.

A análise dos dados coletados, através das técnicas de entrevista pessoal semi-estruturada e análise de documentos, possibilitou a compreensão dos fatores relevantes para uma análise genérica do processo de formação de estratégias em duas organizações não-governamentais de origem comunitária.

As informações relativas a cada caso foram analisadas, inicialmente, de forma individual de acordo com as categorias definidas. As categorias também forneceram a base para a apresentação dos resultados. Em um segundo momento, os casos foram comparados com o objetivo de obter uma maior contribuição ao contexto da análise.

## **6 ANÁLISE DOS DADOS**

### **6.1 ANÁLISE DO CASO 1 – MDCA – MOVIMENTO PELO DIREITO DAS CRIANÇAS E ADOLESCENTES**

#### **6.1.1 Caracterização da Organização**

As atividades do MDCA são desenvolvidas desde 1989 com a criação da organização por professoras aposentadas. Por este motivo, inicialmente, o MDCA baseava-se única e exclusivamente na educação das crianças de escolas públicas complementando sua formação escolar. De acordo com o convênio estabelecido com o Estado, as crianças eram atendidas com atividades pedagógicas sempre que apresentavam dificuldades pessoais de aprendizado assim como de socialização. O foco no trabalho pedagógico era responsabilidade da direção, sendo a administração exercida por uma pessoa específica.

O local da organização era um espaço cedido por uma outra entidade facilitando o início da operação do MDCA. Este formato permaneceu durante seis anos quando houve a necessidade de mudança do público-alvo da organização, devido à procura de adolescentes da comunidade local por atividades que melhorassem sua situação na vila. A inserção dos adolescentes promoveu uma nova característica à organização, sendo criado um projeto chamado “Lanche ideal” cujo objetivo é envolver adolescentes, participantes do projeto, no preparo de lanches. O projeto é desenvolvido em parceria com vários órgãos públicos em convênio com a organização para fornecimento destes lanches em troca de um valor que é recebido pelo projeto e distribuído para os adolescentes em forma de remuneração.

Hoje, o MDCA é uma organização não governamental sem fins lucrativos cujo objetivo principal é o atendimento a crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social. De acordo com o estatuto da organização, as atividades desenvolvidas são voltadas para o trabalho direto com as crianças e adolescentes, apoio ao jovem adulto e desenvolvimento humano das famílias. Atualmente, sua principal atuação está no âmbito da comunidade do bairro Partenon em Porto Alegre, abrangendo um público de mais de 300 pessoas. Todas as iniciativas visam o desenvolvimento da cidadania por meio da educação e

profissionalização dos indivíduos desta comunidade, em especial as crianças e adolescentes, jovens adultos e mães.

O MDCA conta com uma estrutura de duas sedes sendo a primeira na rua Vidal de Negreiros e a segunda localizada na Avenida dos Burgueses, ambas em Porto Alegre. As duas sedes apresentam características diferentes de funcionamento. A primeira possui o projeto de geração de renda para adolescentes, conforme mencionado, o projeto “Lanche Ideal”. A segunda possui projetos de complementação escolar para envolvimento dos estudantes de escolas públicas em atividades de desenvolvimento social e pessoal. Os projetos realizados pela organização para atendimento de seu público são: Lanche Ideal, Lanches rápidos – Sabor e Cia, Serviço de Apoio Sócio Educativo, Projeto Novos Horizontes, Projeto Aquarela, Jeito de ser Mulher, Estágio Curricular, Plantão da Cidadania, entre outros. Cada projeto possui uma característica peculiar tanto na forma de execução, parcerias e público atendido.

Para a realização das ações, o estatuto da organização estipula uma estrutura mínima que é composta pelo conselho diretor, conselho fiscal e assembléia geral. O conselho diretor possui Presidente, Vice-presidente, Secretário, Secretário-adjunto, Tesoureiro e Tesoureiro-adjunto. Existe ainda uma estrutura informal composta por coordenadores de programas e projetos, além de educadores, psicólogas, serviço de administração das casas, cozinheiras e serviços de limpeza. Parte desta estrutura organizacional é formada por voluntários e outra parte por funcionários. O conselho fiscal é representado por seis pessoas, três efetivos e três suplentes, e responsável pela fiscalização dos dados financeiros e contábeis da organização. Já a assembléia geral é formada pelos associados da organização.

### **6.1.2 Caracterização da formação de Estratégia**

O processo de formação de estratégias do MDCA ainda não é um processo formal, apesar de iniciativas de ações em conjunto com empresas privadas e com o Estado exigirem este tipo de interação. Para atender à necessidade dos diferentes atores com os quais a organização mantém algum vínculo, a formalização do processo de formação de estratégias é uma maneira de garantir uma visão a longo prazo e de preservar a consistência das ações as quais recebem investimento destes atores (PEZZULLO, 2003; DRUCKER, 2002).

A análise realizada nos níveis gerenciais da organização demonstra que existe a pretensão de uma formalização, uma vez que há um entendimento de que isto poderia facilitar

o processo de tomada de decisão e tornar as ações mais efetivas e abrangentes. A primeira iniciativa, neste sentido, é a implementação do planejamento estratégico para o ano de 2006, conforme argumenta a coordenadora da equipe técnica durante sua entrevista:

[...] este ano estamos fazendo formalmente um planejamento [...] ao longo deste período sempre houve uma intencionalidade, uma proposta de planejar, mas foi algo intermitente porque no trabalho voluntário nem sempre temos pessoas para dar conta disto [...] nós não temos muito material produzido e esse ano nós resolvemos formalmente organizar o plano da casa como um todo.

Crittenden e Crittenden (1997) apontam, em seu estudo sobre organizações do terceiro setor, que o grau de concretização do planejamento estratégico está relacionado à informalidade das organizações. Por este motivo, pode-se entender que o sucesso da implementação do planejamento estratégico do MDCA perpassa, além da visão em longo prazo, pela melhoria de todo o processo administrativo da organização.

O MDCA possui um processo de tomada de decisão compartilhado, identificado por meio das entrevistas realizadas na organização. O compartilhamento das decisões tornou-se efetivo, a partir de 2005, quando a nova direção tomou posse. Neste processo, a figura da presidente funciona como um facilitador. Durante a entrevista, a presidente da organização apresenta a seguinte argumentação para este fato:

[...] o conselho diretor se reúne e pensa junto em reuniões semanais e, quinzenalmente, participam deste conselho diretor os coordenadores dos projetos e aí então a gente pensa junto, trazem as notícias para a mesa e decisões, mudanças e organização de atividades [...] sempre é feito no grupo [...] e não feito por duas ou três pessoas e depois apresentar para todo mundo [...]

Eisenhardt (1999) indica que as estratégias passam a ser identificadas pelas interações entre os diferentes níveis gerenciais. Contudo, para o MDCA este fato muitas vezes causa um atraso no processo de tomada de decisão pela falta de agilidade e disponibilidade dos diferentes integrantes da organização. As decisões são tomadas em reuniões de direção que, apesar de ocorrerem semanalmente, muitas vezes não contam com a participação de todos. A presidente complementa a informação anterior da seguinte forma:

[...] é sempre feito então desse modo compartilhado. Até demora mais as vezes mas satisfaz mais o grupo.

Outro fator cuja origem está relacionada ao processo de tomada de decisão é a falta de reconhecimento da liderança da presidente da organização. A liderança no MDCA está associada àqueles que mantêm um vínculo mais antigo com a organização.

Desta forma, as influências na gestão são caracterizadas pelo poder exercido por estas lideranças: as coordenadoras de projetos e a vice-presidente, que está fortemente enraizado na cultura organizacional e nos ideais destas pessoas, que estão na organização desde sua formação. O que movimenta estes indivíduos, principalmente por serem voluntários, são seus valores e crenças que, na maioria dos casos, estão alinhados aos objetivos organizacionais. Nota-se que, neste contexto, a resistência à mudança é um fator existente durante o processo de formação de estratégias, uma vez que a organização pode apresentar inflexibilidade na adaptação às novas ocorrências do ambiente. Nutt e Backoff (1995) argumentam que uma análise contínua das estratégias, conforme as mudanças no ambiente, é condição essencial para que a organização se mantenha efetiva.

Apesar da resistência à mudança existir na organização, existe uma preocupação muito grande em atender as expectativas do público-alvo, ao mesmo tempo em que é negociado o conjunto de resultados necessários para justificar o investimento social com outros *stakeholders* (NUTT; BACKOFF, 1995) que fornecem os recursos para funcionamento dos programas e projetos. Portanto, há uma formalização contemplando a prestação de contas e os resultados obtidos por estas ações. Somente a partir desta interação com os *stakeholders* pode-se garantir, na maioria das vezes, a continuidade dos projetos sociais e a obtenção de novos projetos.

O estatuto do MDCA (2005), assim como o estatuto da criança e do adolescente (ECA), são ferramentas utilizadas no processo de tomada de decisão devido à falta de uma formalização das estratégias organizacionais. Estas ferramentas auxiliam nas escolhas dos programas e projetos sociais que serão executados permitindo o foco na missão da organização.

Quanto à qualificação dos indivíduos da organização, esta acontece na medida em que há uma disponibilidade de cursos e eventos na área social e na área estratégica voltada ao terceiro setor. De acordo com a tesoureira da organização, em sua entrevista:

[...] nesses últimos dois anos se buscou para a organização várias consultorias, houve um investimento nesta área. A gente se deu conta de que não adianta gastar tudo na área, assim a gente buscou se qualificar, oportunidades, por exemplo, de cursos e treinamentos, capacitações externas, a gente procura encaminhar tanto os educadores como os coordenadores e a própria direção. A gente está super aberto, o que falta é recursos, mas a gente tem procurado incentivar bastante isso.

Na formação do quadro funcional, funcionários e voluntários são estimulados a agregar valor por meio de capacitação promovida pelo MDCA em conjunto com outras

organizações da área privada, pública ou até mesmo do terceiro setor. A capacitação dos indivíduos não acontece de maneira sistemática, porém tem proporcionado uma melhoria das competências da organização o que, para Fleury e Fleury (2000), está diretamente relacionado ao processo de aprendizagem da organização.

No contexto de informalidade existente, outro fator que influencia as estratégias é o número de voluntários disponíveis para atendimento às questões de gestão, conforme especificado anteriormente. De acordo com a tesoureira, existem idéias e estratégias para serem desenvolvidas, mas esta demanda não é adequada à estrutura existente.

Diante da caracterização apresentada pode-se observar que a formação de estratégias do MDCA ocorre de maneira informal. Entretanto, isto não indica a falta de um processo de decisão compartilhado, assim como a busca pela capacitação dos indivíduos da organização. As principais lideranças procuram envolver os indivíduos dos diferentes níveis gerenciais na formação das suas estratégias.

A intencionalidade em formalizar as estratégias mostra a possibilidade da organização em melhorar suas relações com os diferentes *stakeholders*. O atendimento das expectativas dos *stakeholders* é um dos elementos centrais das estratégias do MDCA, pois orienta a organização para atingir seus objetivos.

O MDCA ainda apresenta outra característica na formação de suas estratégias, a influência das diferentes lideranças que muitas vezes apresentam uma resistência à mudança. Esta característica pode ser notada principalmente nas pessoas que estão envolvidas na organização desde sua criação quando da ocorrência de alterações do ambiente.

Para um entendimento mais apurado do processo de formação de estratégias no MDCA, segue seção considerando os fatores que afetam as estratégias.

### **6.1.3 Identificação dos fatores que afetam a formação de estratégias**

Nesta seção, buscou-se apresentar uma consolidação dos fatores que afetam a formação de estratégias do MDCA. As informações foram detalhadas separadamente para facilitar o entendimento dos resultados conforme as categorias de análise apresentadas: intencionalidade, inovação e contexto social.

### 6.1.3.1 Intencionalidade

A melhoria do processo de formação de estratégia pode ser notada no MDCA. A primeira tentativa de formalização das ações, por meio da elaboração do planejamento estratégico do MDCA, iniciou em 2005 quando uma consultoria na área foi contratada para apoiar esta iniciativa. Segundo a coordenadora da equipe técnica:

[...] até discutimos desde 2002, nós chegamos a colocar, retomar os objetivos da casa, os objetivos superiores, os objetivos específicos, mas nós não conseguíamos fazer o link dos projetos com esses objetivos superiores e escrever alguma coisa com fundamento, então por longo tempo nós trabalhamos sempre na linha dos projetos fragmentados, cada projeto vendo seu todo [...] e também os objetivos da organização [...] então este ano foi o ano que nós estamos realmente formatando, que começamos com assessoria [...] já estamos com um processo em andamento bem bom esse ano que passou 2005.

Conforme a elaboração deste planejamento que, segundo a presidente, possui muitas metas a atingir, optou-se por dois objetivos para que os mesmos fossem realizados durante o período de 2005. A base para escolha destes objetivos é apresentada pela presidente da organização:

[...] formaram-se duas equipes, uma de integração e a outra para estudar holismo que foram as duas questões propostas pelo próprio grupo de educadores e direção [...] está se procurando colocar mais no papel tudo isso. Como a casa<sup>2</sup> ao ser iniciada ela primou pela parte de educação, esse é o nosso carro chefe [...] fazer um trabalho pedagógico cada vez melhor com as crianças e adolescentes.

É importante salientar que até 2005 a formalização de ações da organização existia no âmbito de programas e projetos. Basicamente, as ações tomavam forma com as iniciativas individuais calcadas nas responsabilidades descritas no estatuto da organização. Atualmente, a organização possui um planejamento estratégico para os anos de 2005/2006 com objetivos e ações definidas sendo as mesmas identificadas nos documentos disponibilizados para consulta. Este fato pode ser considerado o primeiro passo para a formalização das ações no sentido da organização como um todo que, segundo Mintzberg e Quinn (2001), fortalece a análise e o pensamento estratégico. O MDCA está em uma fase bastante inicial, mas já demonstra existir uma visão estratégica por meio desta iniciativa.

Uma das questões mais alegadas, durante as entrevistas, para a falta de agilidade na formalização das estratégias, seria o acúmulo de funções e responsabilidades por parte de

---

<sup>2</sup> O termo “casa” refere-se à sede do MDCA

cada integrante da direção, e o trabalho voluntário exercido por cada um deles. Todavia, identifica-se a existência de um eixo principal neste processo que é planejado nos seminários da direção e as ações que são executadas conforme a necessidade, e o dia-a-dia da organização.

Andrews (1980 apud MINTZBERG; QUINN, 2001) considera que a análise de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças provêm a base para as escolhas estratégicas da organização. O caráter deliberado da formação de estratégias, proposto por este autor, possui uma vantagem indicada por Mintzberg e Quinn (2001) como uma forma de entender o processo e os elementos relacionados à formação de estratégias.

Em relação à organização, na maioria das vezes, a análise de pontos fortes e fracos ocorre de maneira informal durante as reuniões de direção. Não existe uma sistematização desta análise. Entretanto, no início do ano de 2005, com a nova gestão, foi proposto o levantamento de uma série de itens que seriam trabalhados durante o ano. Estas informações foram reavaliadas no final de 2005 com o intuito de verificar o que havia ocorrido de maneira positiva e quais pontos negativos deveriam ser melhorados.

Em relação aos programas e projetos, esta análise ocorre de forma freqüente por meio de reuniões das equipes responsáveis. Estas reuniões podem variar em semanais, mensais e anuais conforme a necessidade de mudança dos programas e projetos. A análise de pontos fortes e fracos em projetos individuais parece ser mais efetiva do que a análise para a organização como um todo, justamente por não haver, até 2005, uma intenção de trabalhar com este foco para toda a organização. Identificam-se projetos mais efetivos quanto à abrangência e à captação de recursos em relação aos outros existentes na organização.

A análise de oportunidades e ameaças ocorre também de maneira informal por meio das reuniões de direção. Durante as reuniões, a equipe técnica apresenta as informações obtidas durante a busca na Internet ou informações externas chamadas popularmente de “boca-a-boca”. Existe ainda a figura da coordenadora da equipe técnica que é responsável por participar do fórum de entidades não-governamentais com o objetivo de obter informações sobre o que está acontecendo na cidade, trazendo-as para o MDCA. Esta preocupação em estar inserido nas diferentes discussões sobre a área social, permite ao MDCA melhorar seu processo de formação de estratégias, uma vez que o direcionamento das decisões internas é determinado por estas interações externas.

Apesar destas interações acontecerem de maneira freqüente, nota-se que a falta de estrutura adequada como pessoal qualificado e pouco número de voluntários da direção,

impossibilitam o atendimento das demandas geradas. Segundo a vice-presidente da organização, durante sua entrevista:

[...] com relação à casa, com o movimento como um todo eu posso falar mais desse ano que passou, o movimento está atento ao que acontece fora, o que acontece na comunidade, coisas que a gente precisava definir e que não faz por falta de estrutura, mas a gente tem esta percepção [...]

Cabe ressaltar que a análise de oportunidades e ameaças ocorria na maioria das vezes em relação aos programas e projetos executados. O ano de 2005 marcou o início da transformação do MDCA permitindo que esta análise começasse a ocorrer na organização.

Os primeiros estudos identificados na abordagem intencional, os de Selznick (1966) e Chandler (1990), indicam que a figura do líder é essencial para garantir a eficiência da organização. A liderança no MDCA é considerada múltipla, sendo exercida por diferentes líderes com diferentes papéis na organização. Existem os líderes para cada programa ou projeto, a liderança exercida pela administradora de cada unidade, além de uma liderança da presidente da organização que possui uma característica de facilitadora do processo de tomada de decisão. Pode-se inferir, conforme a indicação dos autores Selznick (1966) e Chandler (1990), que o papel da liderança múltipla no MDCA pode comprometer a orientação dos seus integrantes quanto aos objetivos organizacionais a atingir. Contudo, não se desconsidera que as estratégias podem emergir a partir de diversos níveis gerenciais (BURGELMAN, 1983).

A liderança histórica também é encontrada na organização. A vice-presidente da organização utiliza o termo liderança histórica, pois as pessoas que participam da organização, desde a sua fundação, possuem suas opiniões e ações acatadas devido ao fato de terem vivenciado as transformações da organização durante todo o tempo. Este aspecto pode ser transformado em uma disputa de poder (MORGAN, 1996), entre as diferentes lideranças, acarretando forte influência na formação das estratégias por meio da resistência à mudança e falta de flexibilidade na adaptação ao ambiente. Entretanto, ao mesmo tempo cria uma possibilidade de discussão que incrementa as estratégias que estão sendo elaboradas (MORGAN, 1996).

O conhecimento pessoal sobre algum tema também colabora para a formação destas lideranças. A existência de uma pessoa focada em um tema também a torna líder para aquele assunto. Isto ocorre diversas vezes pela inserção de profissionais que querem realizar um trabalho voluntário.

A organização considera o posicionamento em relação aos concorrentes de duas maneiras: uma delas está relacionada ao reconhecimento da organização conforme seu foco

de atendimento e diferenciação nas atividades exercidas. Este destaque é fornecido pela presidente da organização durante a entrevista:

[...] nós temos um papel de destaque e realizamos um trabalho de atendimento a crianças numa abrangência muito grande, que tem tudo: trabalho de assistência social, psicológico, pedagogo, terapeuta educacional, professor de educação física, arte e educação, então tudo isso que se está oferecendo, aulas quase que particulares em pequenos grupos do apoio escolar para eles em todas as férias [...] então somos uma ONG em Porto Alegre de um nome e reconhecidos [...]

A outra maneira está relacionada aos concorrentes como uma complementação ao mercado social, conforme destaca a tesoureira da organização:

[...] o mercado social é imenso e tem trabalho para ser feito por muitas entidades [...] a gente não enxerga como concorrentes são entidades que somam e vão pegar uma fatia, um outro grupo de pessoas, pois a demanda é imensa [...] ações semelhantes e mesmo público-alvo a gente procura fazer uma troca entre nós [...]

Neste sentido, o MDCA pode realizar trocas com outras organizações não-governamentais. É uma característica colaborativa que visa à melhora de suas ações para obtenção de maior volume de recursos. O trabalho em conjunto com outras organizações do terceiro setor afeta as decisões estratégicas na medida em que são feitas trocas para complementação e reconhecimento das ações efetuadas.

Os fatores intencionais na formação de estratégias do MDCA estão relacionados aos dados abordados nas categorias de estudo, sejam eles a formalização das estratégias, a liderança ou o posicionamento da organização. A criação de planos formais, por meio do planejamento estratégico na organização, passou a fazer parte da sua rotina. A implementação das estratégias passa por um processo de análise de pontos fortes e fracos, assim como oportunidades e ameaças para a organização como um todo e não apenas aos programas e projetos. Entretanto, isto ainda acontece de forma não sistemática, dificultando a adequação do processo estratégico da organização em relação às mudanças do ambiente. Considerando que a organização está em fase inicial de implementação de seu planejamento, as melhorias devem acontecer ao longo do acompanhamento das estratégias. A iniciativa de implementação do planejamento estratégico proporcionou ao MDCA o pensamento sobre as estratégias da organização e uma visão de longo prazo.

O fator liderança pode ser considerado outro influenciador no processo de formação de estratégias, uma vez que, para a organização, este fator é caracterizado pela disputa de poder (MORGAN, 1996) oriunda das diversas lideranças existentes. A dificuldade está

relacionada ao processo de tomada de decisão que, apesar de ser compartilhado, está repleto de conflitos não permitindo uma orientação efetiva aos objetivos organizacionais.

Finalmente, a concorrência é interpretada como um fator que permite o trabalho colaborativo com outras organizações do terceiro setor no que diz respeito à obtenção de recursos para a realização de ações específicas. Em um ambiente onde a falta de recursos existe, esta é uma alternativa encontrada pelas organizações para facilitar sua atuação. Entretanto, não se pode negar que existe um posicionamento do MDCA, em relação aos seus concorrentes, quanto ao seu foco de atendimento e a comparação das atividades realizadas. O reconhecimento do MDCA perante a sociedade valida sua atuação, permitindo que as estratégias sejam realizadas de forma mais efetiva enquanto que comparados com outras organizações do terceiro setor.

#### 6.1.3.2 Inovação

O processo de formação de estratégias pode ocorrer muitas vezes com base em experiências passadas (MARIOTTO, 2003; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), sendo que, no MDCA, acontece de maneira não formalizada. Não existe documentação sobre as ações que permitam o seu aprimoramento, mas existe a relação destas ações às pessoas que fazem parte da organização, indicando que a formação de estratégias pode ocorrer de forma implícita (MITZBERG, 1987a), conforme exemplo apresentado em entrevista pela Tesoureira da organização quando questionada sobre a formação de estratégias com base em experiências passadas:

Isto com certeza é inerente ao próprio ser humano. Aprende-se muito com os erros e com coisas que deram certo [...]

Ou, ainda, conforme indica a vice-presidente:

[...] aproveitar a experiência da casa para melhorar o próprio trabalho, a gente vai melhorando e o planejamento que se desenvolve, os momentos de avaliação do que é feito, também ajudam a decidir se aquilo que estás fazendo é melhor ou se precisa acrescentar alguma coisa para ter melhor resultados [...]

Portanto, este tipo de comportamento, aproveitando as ocorrências passadas, pode servir como influenciador nas decisões da organização. Conforme indica Mintzberg (1987b),

o processo de formação de estratégias está associado à aprendizagem da organização, sendo a essência da estratégia o entendimento das capacidades internas e as oportunidades externas. A base para o conhecimento prévio do MDCA são as ações dos programas e projetos desenvolvidos pela organização, desde o seu início, que obtiveram, ou não, êxito.

Atualmente, os problemas com novos projetos são evitados por meio de uma análise das novas ações, considerando os aspectos passados, a estrutura e os recursos necessários para atender àquele propósito (MINTZBERG; WATERS, 1985). Desta forma, evitam-se situações que ofereçam risco para a organização. Assim, projetos que oferecem resultados positivos para a organização e para a comunidade são aprimorados, sendo as estratégias voltadas para este aprimoramento.

Outra exemplificação pode ser demonstrada por projetos que sofreram uma transformação rápida, atendendo um maior número de pessoas beneficiadas. Conforme comentado pela coordenadora do projeto Adolescente Aprendiz, que obteve um crescimento relativo ao número de beneficiados, a experiência positiva do projeto permitiu o foco das estratégias na melhoria das ações e a abrangência de atuação. A coordenadora deste projeto indicou ainda que o grande sucesso do projeto garante novas iniciativas com outras empresas e que é preciso identificar os erros e acertos para adaptar as estratégias às exigências das empresas e público beneficiado.

O relacionamento do MDCA com outras organizações do terceiro setor também proporciona um aproveitamento das experiências estratégicas destas organizações. Este compartilhamento de informações ocorre na medida em que o MDCA participa de encontros por meio de fóruns da área social. Através deste relacionamento, o MDCA pode incorporar algumas iniciativas sempre com o intuito de melhorar, acrescentar e ampliar suas ações.

As situações de transformação da organização, frente aos desafios que enfrenta, aliados ao planejamento e avaliação de projetos, permitem que a organização utilize as experiências anteriores para aprimorar suas ações para a comunidade. A formação de estratégias calcada no aprendizado pode assumir uma característica de coletividade em relação ao processo de tomada de decisão (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

O processo de tomada de decisão do MDCA, a partir da gestão iniciada em 2005, tornou-se compartilhado nos vários níveis da organização porém, ao mesmo tempo, dificultou a agilidade deste processo, uma vez que a direção e algumas pessoas das equipes são voluntárias e não possuem horário determinado para estar presente na organização. Existem, contudo, reuniões semanais da direção e reuniões quinzenais envolvendo, além da direção, os coordenadores de projeto e também os educadores. É neste momento que as decisões são

tomadas de forma a satisfazer a organização como um todo. A avaliação da equipe técnica de coordenadores de projetos e educadores sobre a execução de suas atividades e o retorno das mesmas, possibilitam para a direção do MDCA um detalhamento das ações e facilitam o processo de tomada de decisão.

Segundo Mariotto (2003), as estratégias são melhor realizadas na medida em que existe o contato com a realidade. Neste sentido, a organização demonstra flexibilidade sempre que há uma nova ocorrência do ambiente externo que afete diretamente a manutenção de seus projetos sociais, ou seja, situações que possam gerar uma falta de recursos para dar continuidade aos projetos que a organização executa.

A capacidade de ação da organização está diretamente relacionada aos eventos externos como, por exemplo, mudança de governo. Estes eventos afetam o relacionamento com os órgãos públicos, ressaltando a prefeitura, no sentido de viabilizar os projetos sociais para atendimento das necessidades de crianças e adolescentes beneficiados pela organização. A flexibilidade é uma exigência do contexto onde a organização está inserida, caso contrário, os projetos sociais seriam inviabilizados, conforme destaca a vice-presidente:

[...] aqui eu posso te dizer com certeza que a gente tem se preocupado em atender e olhar, nortear nossas ações mediante ao que a gente percebe na sociedade perto de nós [...] em relação ao governo houve uma mudança, nós passamos muito trabalho para inserir este programa no governo antigo [...] neste foi uma coisa parecida também, nós tivemos que fazer um longo processo de convencimento, estamos nos adequando, sim [...]

A flexibilidade no MDCA também é demonstrada quando há a necessidade de aumentar a abrangência de atuação da organização. A criação de novas iniciativas para atender um público maior muitas vezes fornece os subsídios para que a organização realize suas estratégias de forma a se adaptar as novas exigências do ambiente. Portanto, as estratégias são formadas levando em consideração as ocorrências externas e a capacidade da organização em aceitar as mudanças.

As organizações do terceiro setor precisam de inovação e criatividade para trabalhar com recursos escassos e atender o maior número possível de indivíduos das comunidades as quais se destinam. No sentido de facilitar a execução das políticas pedagógicas, o MDCA procura nos seus projetos e ações sociais agregar novas tendências da área. Outro fato agregado à existência de inovação e criatividade, principalmente no âmbito de projetos, é a diversidade profissional dos indivíduos da organização. Estes diferentes profissionais possibilitam o compartilhamento de experiências e troca de informações que incentivam a inovação e a criatividade (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Todavia, há pouca relação de inovação e criatividade nos processos de gestão e formação de estratégias, principalmente pelo fato de existir resistência em utilizar, na organização, ferramentas que seriam do segundo setor. Conforme Mariotto (2003), as estratégias são resultados do contato com o ambiente, sendo que as melhores estratégias são produzidas através de uma idéia que se torna coletiva. No entanto, o MDCA possui um processo de inovação e criatividade pessoal que ocorre principalmente nos programas e projetos da organização. Na organização como um todo isto é dificultado pelo engessamento da estrutura quanto ao processo de prestação de contas de suas atividades, relacionado às interações que a organização mantém com o ambiente externo.

Em busca de outro fator que afeta o processo de formação de estratégias, as competências podem ser consideradas como fonte da vantagem competitiva, caracterizando um processo de transformação da organização (FLEURY; FLEURY, 2000). Para aprimorar as competências do MDCA e devido à necessidade de melhoria dos processos internos, investimentos nesta área foram efetuados. Estes investimentos oportunizaram cursos, treinamentos, participação em seminários e congressos, capacitações externas tanto para educadores, coordenadores e a própria direção.

A primeira consultoria concentrou-se no apoio ao planejamento estratégico da organização em 2005. As iniciativas originadas com o planejamento estratégico basearam-se nos principais objetivos da organização: holismo e integração. Para cada um se formou uma equipe que buscou, no ambiente externo, as alternativas de aperfeiçoamento individual, transformando-o em grupo e, finalmente, trazendo-o para a organização como um todo por meio de seminários, conforme destaca a coordenadora da equipe técnica:

[...] esse ano que passou nós fizemos cerca de cem horas de formação, sendo que sessenta foi de toda a equipe [...] foi toda dentro da linha de planejamento e avaliação [...] depois nós tivemos seminários e nós tiramos duas prioridades, trabalhar a visão de holística e trabalhar a integração da casa [...] sessenta horas foram seminários e nós trabalhamos com assessores externos [...]

A partir deste momento, a organização passa a contar com uma formalização de suas estratégias de formação de competências, possibilitando acesso às informações pelos indivíduos da organização, assim como incentivando as colaborações com os *stakeholders* para melhoria de suas ações.

No MDCA, as competências também são desenvolvidas por interações externas. Segundo avaliação das entrevistas, a viabilidade destas interações só foi possível através de projetos que previam a disponibilização de recursos nesta área. Portanto, iniciativas neste

sentido ocorrem quando os recursos fazem parte de um projeto que é subsidiado por alguma empresa ou órgão público. Isto indica que, para obter um processo contínuo de desenvolvimento de competências e melhora das estratégias da organização, é necessária uma ação estratégica que facilite o aprendizado da organização e, por consequência, realmente as competências que irão refletir nas estratégias (FLEURY; FLEURY, 2000). Este fato é bastante delicado para o MDCA, uma vez que está diretamente ligado ao processo de captação de recursos, um dos principais problemas encontrados no terceiro setor (SALAMON, 1997; FRANCO; PEREIRA; SARTORI, 2003).

Durante o desenvolvimento das competências da organização, o conhecimento gerado por indivíduos e grupos de indivíduos não é totalmente compartilhado quando vinculado a algum programa de capacitação individual. Nas entrevistas realizadas, identificou-se uma falha de comunicação causada pela característica de voluntariado das pessoas da organização, conforme constata a vice-presidente:

[...] a entidade deveria aproveitar o saber que é adquirido no curso ai fora no seu dia-a-dia para a entidade inteira, e eu vejo que a pessoa que faz, o grupo que faz, aquele grupo se beneficia, acho que isto não é compartilhado [...] outra questão impede, existe muitos afazeres na entidade, nós estamos sempre pendentes, nós não conseguimos fazer tal coisa, faltou tempo, faltou hora [...]

Esta característica de manutenção do conhecimento focado no individual tem uma causa muito peculiar ao terceiro setor que é a falta de recursos e estrutura da organização (SALAMON, 1997). Com uma estrutura limitada, o MDCA apresenta seus recursos humanos internos com um acúmulo de atividades diárias para contemplar a demanda operacional, o que impossibilita a divulgação interna do conhecimento gerado.

Entretanto, deve-se salientar que algumas competências individuais de profissionais externos e com diferentes conhecimentos foram agregadas à organização. A interação com estes profissionais proporcionou a normatização de processos em áreas específicas de atuação e no contexto dos projetos desenvolvidos pelo MDCA. Uma questão importante a mencionar é que estas pessoas qualificadas são na sua maioria voluntárias participando das atividades muitas vezes temporariamente. As colaborações, apesar de eventuais, fornecem subsídios para a melhoria do processo de formação de estratégias, pois qualificam o pessoal interno.

É possível dizer que o conhecimento gerado na organização não possui uma distribuição sistemática mas, no ano de 2005, existiu uma tentativa de tornar o processo contínuo. Como ferramentas deste processo foram utilizadas as reuniões de diretoria e os seminários programados. Os seminários tornaram-se fontes de informações para os indivíduos

da organização, no sentido de que desta forma eles conseguem atingir seus objetivos em cada projeto, visualizando e compartilhando com os demais indivíduos do grupo este conhecimento.

Os fatores de inovação que afetam a formação das estratégias do MDCA estão associados à emergência das estratégias e a capacidade da organização em lidar com os elementos emergentes. Neste caso, encontram-se os fatores de aprendizagem, decisão compartilhada, flexibilidade, criatividade, competências e conhecimento que permitem a organização moldar e realizar suas estratégias de forma mais criativa.

#### 6.1.3.3 Contexto Social

Valores, crenças e pressupostos dos tomadores de decisão do MDCA são considerados durante o processo de formação de estratégias uma vez que já estão alinhados aos princípios da organização. Este alinhamento ocorre de maneira natural, na medida em que os indivíduos compartilham estes mesmos princípios, seja com relação à área da educação ou experiência no trabalho com crianças e adolescentes.

O estatuto da organização assim como o estatuto da criança e adolescente são algumas ferramentas que norteiam o processo de formação de estratégias. É uma importante tarefa dos tomadores de decisão demonstrar uma unidade de pensamento para a organização, entendendo que isto afeta diretamente as escolhas estratégicas e a obtenção de resultados conforme seus objetivos.

A unidade de pensamento, a partir de 2006, foi formalizada por meio da descrição da missão. Até 2005, a missão da organização era difundida de forma implícita, não existindo de maneira formal. Após duas tentativas de formalização da missão, não sendo possível resumí-la em uma única frase, finalmente foi formulada por exigência de um novo formato de relatório fornecido ao Estado no âmbito federal. Ou seja, foi a exigência do ambiente que acelerou este acontecimento (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Atualmente, é uma preocupação do MDCA que esta missão seja difundida para que as ações estejam em concordância com seus objetivos. Esta, entre outras prioridades, faz parte da lista de ações do MDCA.

No entanto, cabe ressaltar que não há um controle organizado da entrada de novas pessoas na organização, levando o processo de transmissão da missão a ainda acontecer de

forma implícita. As pessoas são inseridas diretamente na área operacional dos projetos e, somente após vivenciarem as ações em conjunto com os coordenadores durante os seminários, acabam obtendo este conhecimento. Isto pode ser notado na entrevista da tesoureira da organização quando questionada se a organização possuía um entendimento da missão de forma implícita:

[...] implicitamente eu acho que sim, não digo cem por cento, porque o processo de entrada de pessoas novas não é muito organizado; normalmente entram pessoas novas direto na ação e como é que é passada a missão a gente não sabe [...] é espontâneo, não por uma regra ou por um processo discutido [...] então vão tentando entender como é que funciona [...]

É de concordância de todos que o estatuto da organização forneceu a base para a divulgação da missão que corresponde ao atendimento de crianças e adolescentes em vulnerabilidade pessoal e social, e que os responsáveis pelos projetos, assim como toda a direção, procuram promover este conhecimento a todos os indivíduos da organização. Contudo, esta divulgação é dificultada pela rotatividade de voluntários, conforme comentado pela tesoureira na sua entrevista, mesmo que a descrição da missão apareça em quadros indicativos nas sedes da organização.

Em relação à cultura organizacional, percebe-se que está associada ao desenvolvimento pessoal dos indivíduos que estão há mais tempo na organização sendo manifestada pelos valores e crenças destes indivíduos (MORGAN, 1996). Esta cultura sofreu modificações ao longo dos dezessete anos de existência do MDCA e continua sendo uma responsabilidade das pessoas mais antigas a manutenção desta cultura. Entretanto, nota-se que devido à rotatividade de pessoal, principalmente pela característica de voluntariado, estas transformações da cultura acabam ocorrendo (SCHEIN, 1984), seja pelas pessoas mais antigas não conseguirem passar todo o conhecimento para os novos integrantes, ou pelos novos integrantes não conseguirem captar o que está ocorrendo. Salienta-se que, segundo Schein (1984), a cultura organizacional evolui em um processo de aprendizado com a interação dos diferentes grupos de indivíduos. Portanto, estas interações possibilitam o crescimento da organização na busca de seus objetivos e fomentam a obtenção de resultados únicos (BARNEY, 1986) para garantir seu diferencial competitivo.

A inserção contínua de voluntários, ao mesmo tempo em que transforma a cultura, caracteriza a resistência à mudança organizacional (MORGAN, 1996). Com a participação de novos integrantes, novas interações são estabelecidas e os indivíduos mais antigos têm dificuldade de entender e aprovar as novas ações. A visão atual da diretoria, com decisões

compartilhadas, tem como objetivo diminuir esta dificuldade, tornando o processo mais democrático.

Outro aspecto relevante para a cultura organizacional é a preocupação da diretoria em formalizar todo seu planejamento enquanto organização. A apresentação de uma missão e objetivos escritos facilita o entendimento dos seus participantes até onde a organização pode chegar. Mesmo que este fato seja até o momento uma intenção, a preocupação continua existindo e futuramente poderá facilitar a formação de estratégias direcionando as ações aos objetivos organizacionais descritos.

Neste contexto, nota-se que a disputa de poder e o conflito de interesses ocorrem de maneira implícita entre as pessoas mais antigas da organização e a direção atual. Segundo relato, durante as entrevistas, no início da nova gestão, a partir de 2005, este fato era mais contundente. De acordo com as declarações da presidente da organização, atualmente é adotado um procedimento para amenizar o problema: por meio de reuniões, as pessoas que apresentam tal característica são convocadas a participar das deliberações, do estudo e da execução do trabalho.

Da mesma forma que Morgan (1996) argumenta que a disputa de poder é uma importante ferramenta para solução dos diferentes interesses nas organizações, no MDCA, para a maioria dos integrantes da direção, esta característica nos relacionamentos pessoais é considerada como um mecanismo para discussão de idéias e não uma disputa em si. Com a discussão de idéias se obtém resultados mais específicos e que atendam aos objetivos da organização. Um exemplo desta constatação pode ser referenciado no seguinte relato de uma coordenadora de projeto, em relação à existência de poder e conflito de interesses:

[...] existe como em qualquer lugar [...] acho que essas pedras desacomodadas são interessantes, porque se todo mundo se acomoda, fica um marasmo [...] conflito quer dizer cresce, gera mudança e faz repensar e pensar [...] se tenta conciliar para chegar ao que é melhor [...] e não perder o foco que é a criança e o adolescente [...]

Com relação ao ambiente externo, a interação ocorre pela existência de um responsável na organização que se relaciona com este ambiente. A efetivação das ações considera as informações obtidas durante as interações externas, porém ainda está num estágio inicial. Entende-se que a maturidade deste relacionamento poderá ser obtida após todos os indivíduos da organização reconhecerem a necessidade de seu envolvimento nas diversas fases da formação das estratégias.

Como uma interpretação da definição de Freeman (1984) sobre *stakeholders*, pode-se inferir que são todos aqueles beneficiados ou que beneficiam de alguma forma os projetos

sociais do MDCA. O não atendimento das expectativas poderia acarretar a descontinuidade destes projetos, tanto pela falta de recursos ou de pessoas a serem beneficiadas.

O MDCA apresenta, como característica principal, ser uma organização sem fins lucrativos e que não possui vínculo religioso ou partidário. Esta situação facilita o seu relacionamento com os diversos *stakeholders*, sejam eles o governo, as igrejas, a comunidade ou a iniciativa privada. No caso da comunidade, o relacionamento ocorre por meio de projetos sociais. É entendimento que a relação direta com a comunidade, envolvendo-a durante o processo de determinação de ações precisa ser melhorada. Contudo, o MDCA indica que este incremento só poderia acontecer no momento em que a organização pudesse ter uma estrutura mais completa com profissionais, além de qualificados, em quantidade suficiente para atender esta demanda. O seguinte relato da vice-presidente pode ser destacado:

[...] na comunidade eu acho a coisa mais complicada, porque nos falta muita gente, pessoas, valores individuais que possam trabalhar conosco, questões e idéias a gente tem, vontade a gente tem, conhecimento [...] temos, mas falta quem nos ajude a levar isso adiante [...]

Há uma preocupação em manter um relacionamento que garanta a manutenção dos projetos e o atendimento dos objetivos da organização. No entanto, não há evidências no MDCA de existir um mecanismo de classificação dos *stakeholders* de forma a priorizar seu relacionamento na obtenção dos resultados organizacionais. Desta forma, identifica-se uma oportunidade de melhoria no processo de formação de estratégias da organização, considerando a classificação dos *stakeholders* como um aspecto relevante durante este processo.

Os fatores de contexto social, relacionados à formação de estratégias do MDCA, podem ser identificados como a adaptação da organização ao seu ambiente interno e externo. Os fatores valores e crenças dos indivíduos e missão afetam as estratégias pelo alinhamento dos princípios individuais dos integrantes aos princípios da organização. A formalização da missão, além de demonstrar uma unidade de pensamento, permite que o MDCA direcione sua atuação.

O fator cultura afeta a estratégia na medida em que evolui em um processo de aprendizagem. As mudanças surgidas pela rotatividade de voluntários transformam a organização ao longo do tempo. A resistência à mudança, gerada pela inserção do conhecimento destes voluntários, é utilizada como uma ferramenta para aprimorar idéias, incrementando, assim, as estratégias que são formadas.

O fator relação com o ambiente externo é fomentado pelas interações da organização com este ambiente. Estas interações possibilitam, à organização, o envolvimento de situações externas para o direcionamento de suas estratégias.

O fator *stakeholders* influencia a formação das estratégias do MDCA, pois a organização procura atender as expectativas destes *stakeholders*. No entanto, a falta de uma classificação pode limitar a atuação da organização, no sentido de não conseguir direcionar os esforços para aqueles *stakeholders* considerados como fundamentais para sua sustentabilidade.

A formação de estratégias no MDCA também está associada aos quatro desafios do terceiro setor conforme segue.

#### **6.1.4 Relação das estratégias com os desafios do terceiro setor**

Esta seção foi dividida nos quatro grandes desafios apresentados para as organizações do terceiro setor. A análise contempla como a estratégia afeta os desafios do terceiro setor.

##### **6.1.4.1 Legitimidade**

A legitimação das ações é percebida pelo MDCA por meio dos comentários e relatos dos diferentes *stakeholders* e, principalmente, pela demanda dos vários indivíduos beneficiados pelas ações da organização. Não existe um mecanismo formal que possibilite a obtenção dos dados relacionados à legitimação da organização. Por este motivo estão sendo criados indicadores como instrumento de medição da efetividade das ações. Estes indicadores serão utilizados, junto às famílias e a equipe interna do MDCA, de uma forma sistemática, com o objetivo de formalizar os resultados e proporcionar uma divulgação mais concreta dos mesmos para os *stakeholders* envolvidos no processo.

Em relação aos colaboradores dos projetos, o MDCA procura demonstrar transparência na prestação de contas, um dos fatos considerado por Salamon (1997), primordial para a conquista da legitimidade. Atualmente, o MDCA trabalha com uma

empresa de contabilidade para gerar os dados contábeis de seus projetos e da organização. Este relacionamento com a empresa de contabilidade é dificultado pela falta de experiência da mesma em tratar questões relativas às organizações do terceiro setor, que possuem uma legislação específica, e o atraso ocorrido com a entrega das informações contábeis para o MDCA.

Para diminuir o risco relacionado à obtenção de informações contábeis, o MDCA formula relatórios extras que permitem o controle financeiro dos projetos com maior frequência. Estes relatórios são utilizados como base para os processos de gestão e formação de estratégias, de acordo com as referências da tesoureira da organização durante a entrevista:

[...] hoje em dia a gente trabalha com relatórios extra-contábeis de gestão que tem toda a tomada de decisão em cima destes relatórios [...] se usa os extra-contábeis para todos os projetos [...] é a informação que a gente tem, mas mesmo assim falta equipe. Agora a gente contratou uma pessoa para poder ajudar e o ano que vem a meta é a cada três meses que eu possa prestar contas nos relatórios extra-contábeis, por enquanto tem esses no final do ano que a gente consegue fechar [...]

É parte do plano da organização realizar este controle de forma sistemática para a disponibilização dos resultados consolidados, uma vez que a falta de informações atualizadas pode afetar diretamente o processo de formação de estratégias, no que se refere à agilidade da decisão. Entretanto, a implementação deste plano ainda está em fase inicial, não permitindo uma avaliação mais concreta desta iniciativa.

O conselho fiscal realiza a verificação das informações no mínimo a cada dois encontros anuais, conforme especificado no estatuto da organização. O estatuto também contempla a realização de uma assembléia geral uma vez por ano para apresentação das informações contábil-financeiras da organização. Este procedimento procura avaliar as realizações da organização de forma que possam dar continuidade ao trabalho de forma transparente.

A formalização das estratégias do MDCA promoveu, além do pensamento estratégico, um maior foco na missão e uma visão em longo prazo na organização. Esta iniciativa afeta diretamente a legitimidade da organização, uma vez que deixa mais evidente o foco da aplicação dos recursos e as atividades a serem realizadas.

O relacionamento com os diferentes *stakeholders* também é facilitado pela clareza das informações, tanto no âmbito estratégico quanto no operacional, e pela criação de um controle mais apurado dos dados financeiros dos projetos em colaboração.

#### 6.1.4.2 Eficiência

No sistema administrativo apresenta-se uma série de procedimentos que precisam ocorrer para que a organização funcione diariamente. Cada sede da organização possui uma pessoa responsável por todo o trabalho administrativo, de relacionamento e atendimento ao público. Além desta característica, a organização mantém outras pessoas contratadas para auxiliar em tarefas administrativas mais críticas como, por exemplo, contas a pagar e serviço de secretariado. O crescimento da organização demonstrou a necessidade de melhoria do controle institucional (SALAMON, 1997) e esta profissionalização, ou pelo menos o início, pode proporcionar a sustentabilidade da organização (KOTHER, 2001).

A organização entende que não é totalmente informal, porém os procedimentos administrativos são novos e necessitam de uma evolução para agregar mais valor às ações diárias, conforme especifica a coordenadora da equipe técnica:

[...] nós já estamos nos organizando há bastante tempo no sentido de profissionalizar, de ter as pessoas responsáveis por cada setor [...] a partir do momento que deixa de ser um trabalho de voluntário para ser de um profissional contratado[...] tu tem que ter uma estrutura administrativa além dos profissionais de serviços gerais, de cozinha e tal, então hoje, já há dois anos, nós temos já uma pessoa gerente da casa que antes era feito só por voluntários. Então nós temos uma pessoa *full time* que atende a casa como um todo, nós temos secretária, nós temos duas pessoas na contabilidade [...] temos dentro da equipe técnica, nós temos psicólogas e a assistente social contratados permanente, já há diversos anos, e agora eu estou lutando para ter um profissional da área da educação para fazer esse tripé, por enquanto só voluntários além dos coordenadores.

Entende-se que a qualidade do trabalho realizado está diretamente relacionada ao grau de formalidade, uma vez que isto permitiria um controle melhor das situações que são encontradas (HUDSON, 2002; QUEIROZ, 2004) mesmo que estes procedimentos fossem executados apenas por voluntários.

Como os voluntários possuem como principal característica o idealismo, este fato proporciona a motivação para a realização das atividades. Acreditar que cada um possa fazer a diferença é um importante sentimento destes indivíduos em prol do processo de transformação da sociedade em ações de solidariedade (SALAMON, 1997). Este mecanismo motivacional é um dos problemas da falta de eficiência na gestão da organização que de acordo com Kother (2001) e Fischer (2004), é solucionada por meio da profissionalização dos indivíduos da organização.

O MDCA se caracteriza por ser uma organização apartidária. Neste sentido, mesmo que haja opções políticas antagônicas por parte dos indivíduos que compõem a organização, a discussão sobre o processo de transformação da sociedade possui uma identidade que é considerada durante todo o processo de formação das estratégias. No entanto, a informalidade que poderia ser gerada pela identidade ideológica (SALAMON, 1997) afetando a eficiência da organização, não é identificada, segundo relato da presidente da organização, que demonstra o seu desconhecimento sobre os partidos políticos da maioria das pessoas do MDCA. Isto corrobora para definir que a identidade ideológica não é um fator que atua sobre o processo de formação de estratégias.

Para a melhoria da eficiência organizacional, cursos e treinamentos externos, seminários e congressos são promovidos como forma de capacitar os indivíduos do MDCA. É importante salientar que o processo de capacitação acontece na medida em que há recursos para tal, não havendo uma sistematização. Estes recursos são oriundos do processo de captação e, por consequência, viabilizados por meio do seu planejamento nos projetos sociais. No MDCA, os programas de capacitação são promovidos internamente pela realização de treinamentos ministrados por pessoas qualificadas, tanto em temas voltados para a área fim da organização quanto para a profissionalização administrativa ou em gestão. Nota-se uma consciência do MDCA da importância deste processo, porém faltam estratégias eficazes que permitam configurá-lo de maneira sistemática.

A existência de uma característica de aprendizado na organização leva à melhoria das competências. Aprendizagem e competência estão relacionadas e o entendimento de que a estratégia de capacitação dos indivíduos é uma importante ação para estimular o aprendizado e as competências da organização, possibilita uma maior eficiência operacional e estratégica.

#### 6.1.4.3 Sustentabilidade

A captação de recursos pode ser considerada o aspecto mais importante para as organizações do terceiro setor (SALAMON, 1997; PEZZULLO, 2003; FRANCO; PEREIRA; SARTORI, 2003). No MDCA, 90% da captação ocorre por meio dos projetos sociais em colaboração com o Estado, empresas privadas de grande porte e eventualmente entidades religiosas. As doações de pessoas físicas representam 1%, eventos 1%, e pessoas jurídicas aproximadamente 8%, que complementam o percentual restante, conforme constata a

tesoureira da organização durante a entrevista. No caso da pessoa jurídica, o MDCA recebe uma parcela do Funcriança<sup>3</sup> que permite o desconto no imposto de renda, para as doações destas empresas, mediante a realização de projetos sociais.

Isto significa que a organização precisa estar atenta à abertura de linhas de projeto tanto pelo Estado quanto pelo mercado. Este fato ocorre por meio de “descobertas”, não havendo um processo formal de busca de informações. A orientação da organização, quando novos projetos são descobertos, é a realização de um mutirão incluindo direção e integrantes da equipe técnica. Franco, Pereira e Sartori (2003) apontam a qualidade e clareza dos projetos como pontos importantes no relacionamento da organização com seus *stakeholders*. Contudo, nota-se que, neste sentido, a organização fica mobilizada quase que totalmente para atender a uma única demanda, deixando outras iniciativas pendentes.

Neste contexto, a falta de um processo de captação de recursos mais formal impede a organização de desenvolver suas estratégias de forma mais abrangente. Cabe indicar que a captação era realizada principalmente por uma equipe específica. Existia a figura do captador de recursos que trabalhava diretamente com ações ligadas às empresas, Estado e a sociedade. Hoje, este captador de recursos não está mais vinculado ao MDCA, alegando que a organização não estava aberta a mudanças para desenvolver ações inovadoras. Esta informação foi obtida por meio das entrevistas realizadas com os integrantes do MDCA. Portanto, não é possível determinar que a alegação do captador de recursos, referente à falta de visão da organização seja, uma verdade, porém, a característica de voluntariado do captador de recursos deixa a organização à mercê deste tipo de acontecimento.

Conforme relato da presidente do MDCA, há uma grande preocupação da direção em formar uma nova equipe para esta área. Até este momento, a captação não é sistemática, o que acarreta uma grande insegurança em relação à entrada de recursos versus as despesas diárias para manutenção da organização. Este fator crítico também afeta as escolhas estratégicas, uma vez que há um compromisso da organização em promover a continuidade de execução das suas atividades. A promoção de eventos, como o Brechó realizado a cada dois meses, é uma alternativa encontrada pela organização para garantir uma sustentabilidade parcial. Cabe ressaltar, ainda, que, apesar de ser uma alternativa interessante, é apenas um fato isolado que não proporciona a implementação de estratégias em longo prazo.

---

<sup>3</sup> O Funcriança existe em Porto Alegre desde 1991, a partir da implantação do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA), pela Lei Municipal nº 6.787, Título V. Tem por objetivo financiar programas e projetos de promoção e defesa dos direitos de crianças e adolescentes. Maiores detalhes podem ser obtidos acessando o site [www.portoalegre.rs.gov.br/funcrianca/](http://www.portoalegre.rs.gov.br/funcrianca/)

O alinhamento dos projetos sociais às necessidades dos *stakeholders* é praticamente uma exigência, conforme citação da presidente:

[...] foi bem claro esse último projeto da empresa 1<sup>4</sup> [...] eles deram a linha que eles queriam, aí se organizou tudo no projeto dentro da linha que eles queriam. E os outros projetos que já passaram como nós temos com a organização 2<sup>5</sup> também dentro da linha que eles estavam buscando.

A tesoureira corrobora com esta citação ao argumentar que, para dar continuidade a um projeto, é necessário que as expectativas dos *stakeholders* envolvidos sejam atendidas. O MDCA, dentro do seu contexto de atuação, alinha os resultados dos projetos às expectativas dos *stakeholders*, buscando obter uma maior captação de recursos e aumentar sua abrangência de ações (FRANCO; PEREIRA; SARTORI, 2003). Conforme demonstrado durante as entrevistas, o MDCA não perde seu foco organizacional, mas adapta-se às exigências dos *stakeholders* (MOORE, 2000).

Em relação aos beneficiados pelos projetos sociais, o MDCA busca entender sua atuação por meio de indicadores que são alimentados por pesquisas realizadas diretamente com a comunidade. Esta forma de atuação permite um melhor reconhecimento do trabalho realizado e foco no direcionamento de suas ações.

Outro fato importante é a prestação de contas dos projetos sociais. São fornecidos relatórios de atividades, assim como a situação financeira dos projetos, para os colaboradores de todos os projetos sociais desenvolvidos pela organização. Estas informações, aliadas à demonstração de resultados reais, proporcionam uma visibilidade da organização, ajudando-a em projetos futuros.

De acordo com as entrevistas realizadas, os resultados possibilitam, para a organização, a renovação de seus projetos, a obtenção de prêmios por sua atuação, assim como a criação de novos projetos. Esta é uma forma de reconhecimento dos produtos e serviços que, segundo Pezzullo (2003), é uma condição para a busca de sustentabilidade. Além disto, os projetos sociais precisam realizar uma transformação da sociedade (CAMARGO et al., 2002) e, se esta transformação produz resultados, possibilitando a reestruturação dos participantes, o trabalho realizado pela organização é valorizado pelas pessoas. Portanto, a legitimidade está relacionada à sustentabilidade da organização.

Para propiciar um desenvolvimento sustentável, as estratégias da organização precisam estar voltadas para o processo de captação de recursos. Esta iniciativa pode ser

---

<sup>4</sup> O nome da empresa foi omitido

<sup>5</sup> O nome da organização foi omitido

encontrada no planejamento estratégico da organização, demonstrado através de ações planejadas para a obtenção de recursos. No entanto, o MDCA ainda carece de um processo sistemático que crie condições para a sustentabilidade, principalmente para garantir a cobertura das despesas fixas, as quais envolvem a manutenção das duas sedes.

As estratégias da organização, quanto ao relacionamento com os *stakeholders*, também proporcionam sua sustentabilidade. Conforme comentado, os resultados dos projetos sociais desenvolvidos e a prestação de contas, são ações do MDCA que validam sua atuação, permitindo a continuidade da captação de recursos através destes projetos.

#### 6.1.4.4 Colaboração

Para Pezzullo (2003), a elaboração de projetos permite que a colaboração com os outros setores seja realizada. Quanto ao segundo setor, o MDCA procura, por meio de familiares ou amigos dos indivíduos da organização, criar mecanismos de comunicação com as empresas de mercado. Visitas eventuais às empresas também são realizadas com o propósito de apresentar alguns projetos. A seguinte citação foi obtida com a presidente da organização referente ao relacionamento com as empresas de mercado:

[...] uma outra empresa nos ajuda [...] repassa uma verba anual. Como se chegou nesta empresa? Por conhecimento de pessoas que atuam no MDCA que tem alguém lá. Então sempre por indicação [...]

Sendo assim, é um processo casual, pois não dispõe de um mecanismo sistemático de relacionamento, ou seja, as estratégias não são delineadas de forma a procurar constantemente o aumento deste relacionamento, causado principalmente pela falta de uma equipe para captação de recursos. Contudo, para aqueles projetos já em andamento, visa-se a melhoria do relacionamento demonstrando de forma transparente os resultados obtidos. A prestação de contas é sempre apresentada para os projetos em colaboração com as empresas de mercado. A presidente da organização complementa a citação anterior da seguinte forma:

[...] então a gente acaba prestando contas com aquele dinheiro, no que foi usado [...] todos os nossos projetos têm que prestar contas para os órgãos que estão financiando [...] tudo que nós fizemos tem que ser visível para todas as pessoas.

Outra característica a salientar no relacionamento com o segundo setor é a busca das empresas de mercado em colaborar com várias organizações do terceiro setor. No intuito de garantir uma atuação social vinculada a sua imagem (FISCHER, 2002; PORTER; KRAMER, 2002), os recursos destas empresas são temporários e visam atender a um projeto durante um período específico. Este desafio precisa estar presente na mente da organização para que uma melhor estratégia possa ser desenvolvida e realizada. Apesar desta preocupação, existem poucos indícios de que estas estratégias sejam avaliadas de forma consistente.

O relacionamento com o Estado também é realizado por meio de projetos sociais. O MDCA é reconhecido, perante a sociedade, como uma organização séria e que desenvolve bem seu trabalho com os colaboradores do primeiro setor, conforme declara a tesoureira da organização. Alguns projetos resistem à mudança no governo quando envolve um trabalho voltado à responsabilidade social do Estado. No entanto, a mudança de política de atuação, quando há troca de partidos no governo, causa e causou efeitos na quantidade de recursos disponibilizados para as organizações do terceiro setor, até então beneficiadas por este relacionamento. É o que constata a tesoureira da organização:

[...] o Partido A tinha uma política social bem definida e o MDCA, apesar de ser apolítico era reconhecido como uma entidade séria que fazia e desenvolvia bem os projetos do município, então sempre tivemos um bom relacionamento. Quando houve a mudança do governo do estado para o Partido B e tem uma equipe agora para essa frente a gente ficou com muito receio, mas de alguma forma deram continuidade, só que houve um “baque”, houve uma redução, nós perdemos alguns projetos [...] Criaram alguns projetos novos com a cara deles, e as entidades estão há anos trabalhando, fazendo e tem uma penetração grande na entidade e não estão sendo tão valorizadas como prometeram ou auto definiram [...]

Esta mudança na política afetou diretamente o MDCA com a redução de recursos financeiros, assim como o atraso nos pagamentos de parcelas dos projetos em andamento. Neste caso, alguns projetos foram encerrados por falta de recursos. Este exemplo demonstra a fragilidade deste relacionamento quando existe uma política de repasse de recursos e a falta de uma estratégia consistente quanto à sustentabilidade da organização.

O MDCA procura minimizar os problemas de relacionamento com o Estado ,definindo a participação de um dos integrantes do movimento no fórum de entidades e no conselho municipal da criança e adolescente (CMDCA), com o objetivo de influenciar o governo na formação das políticas sociais e reconquistar o seu espaço. Estas participações complementam o trabalho do Estado e possibilitam, à organização, um melhor controle e execução destas políticas (FISCHER, 2002; TEODÓSIO, 2002). Conforme já mencionado, outras colaborações que o MDCA possui com as empresas e ou com pessoas físicas podem

diversificar a obtenção de recursos para os projetos e diminuir, assim, os riscos de relacionamento com o Estado.

O relacionamento do MDCA com o primeiro e segundo setor, para ser garantido por um maior período, precisa de critérios claros de troca, característica fundamental para a realização dos projetos sociais (SALAMON, 1997; FISCHER, 2002). Existem informações que são disponibilizadas em relação às atividades desenvolvidas e o controle financeiro que garantem um certo nível de clareza. No entanto, o MDCA carece de um acompanhamento por meio de indicadores que permitam a medição do impacto social dos projetos desenvolvidos. De acordo com a tesoureira da organização, atualmente, os resultados são mais percebidos do que formalizados. É claro que uma elaboração destes indicadores poderia ser dificultada pela complexidade inserida no terceiro setor, mas poderia auxiliar no relacionamento da organização com as empresas e o Estado.

Outro tipo de relacionamento que o MDCA mantém é sua parceria com organizações do terceiro setor vizinhas, cuja proximidade proporciona uma troca entre elas. Há o compartilhamento de espaço, doação de alimentos que estão em excesso e até mesmo o encaminhamento de crianças e adolescentes com o objetivo de atender a expectativa da comunidade na qual atuam com um trabalho especializado em certa área. A colaboração entre estas organizações possibilita o atendimento aos indivíduos e facilita o compartilhamento da responsabilidade entre diversas organizações (SALAMON, 1997). Conforme aponta Drucker (2002), o trabalho em rede, parcerias e alianças está relacionado à sustentabilidade das organizações do terceiro setor. Neste sentido, a colaboração entre o MDCA e as organizações parceiras possibilita que cada uma realize sua parte no processo de transformação da sociedade, ao mesmo tempo em que auxiliam na realização das estratégias organizacionais.

A administração do voluntariado pode ser considerada outra grande dificuldade da organização que não consegue contribuições efetivas, nesta área, por falta de recursos. Pezzullo (2003) indica que a mobilização dos voluntários acontece na medida em que as características da organização possam ser apresentadas para estes indivíduos. A própria direção é formada por voluntários que estão disponíveis em certos horários. Portanto, a integração de novos indivíduos à política do MDCA e administração efetiva com acompanhamento, descoberta de potencial, identificação de pontos particulares para sua motivação e permanência, não são possíveis devido ao acúmulo de atividades de todos os integrantes que, na sua maioria, também são voluntários. Segundo informações da secretária do MDCA, que também acumula a função de coordenadora de voluntários, o trabalho de acolhimento e motivação é realizado informalmente.

Sendo assim, não existe um trabalho planejado com o objetivo de permanência destes voluntários dentro da organização. Há uma pessoa responsável pelo voluntariado, mas sem foco específico para esta área de atuação. Com a rotatividade destes voluntários e sem uma estratégia efetiva, acaba-se perdendo pessoal qualificado e acarretando um esforço maior para toda a organização.

As estratégias de colaboração do MDCA perpassam pelo reconhecimento dos diferentes *stakeholders* e a forma como o relacionamento acontece. Nota-se que o MDCA mantém um relacionamento forte com o Estado e, em menor grau, com o mercado e sociedade. A implicação deste desequilíbrio está no risco que a organização assume em desenvolver estratégias focadas em poucos *stakeholders*, limitando sua atuação e a obtenção de resultados. É necessária a existência de estratégias que permitam o balanceamento da colaboração do MDCA entre seus *stakeholders*. Isto pode ser realizado, mediante a classificação dos grupos de *stakeholders* (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997), com o objetivo de entender as influências exercidas e gerenciar as diferentes expectativas para atingir os objetivos organizacionais (FLETCHER; GUTHRIE; STEANE, 2003).

Ainda que as estratégias sejam realizadas na sua maioria com foco em poucos *stakeholders*, o desenvolvimento de projetos sociais consistentes e que atendam as expectativas destes *stakeholders* é um importante mecanismo para que as colaborações possam ocorrer.

Quanto maior a legitimidade da organização perante a sociedade e a eficiência dos seus processos de gestão, obtendo projetos consistentes e fornecendo critérios claros de troca de informações aos *stakeholders*, maior é a capacidade da organização de melhorar sua colaboração com seus *stakeholders*, garantindo sua sustentabilidade.

## 6.2 ANÁLISE DO CASO 2 – AFASO – ASSOCIAÇÃO FAMÍLIAS EM SOLIDARIEDADE

### 6.2.1 Caracterização da Organização

A AFASO é uma organização não-governamental sem fins lucrativos que realiza atividades na comunidade Vila Fátima em Porto Alegre. Com 12 anos de existência, sua

atuação iniciou por meio do ideal de pessoas vinculadas ao movimento dos Focolares<sup>6</sup>. Este movimento é administrado por uma ONG internacional que realiza atividades em vários países e, conforme salientado em sua página na internet, está “presente em cinco continentes, possui a fisionomia de um pequeno povo, das mais variadas raças, culturas e línguas que procura ser semente de um mundo mais solidário, de um mundo unido”. Dentre os vários projetos existentes no movimento, a AFASO se engajou no projeto de adoção a distância desta ONG.

Inicialmente, a organização não possuía sede própria e contava com a participação voluntária de pessoas ligadas ao movimento dos Focolares. As famílias da comunidade escolhidas para o projeto formaram um grupo e as crianças adotadas recebiam as contribuições para compra de alimentos e necessidades básicas.

O principal objetivo da AFASO é o atendimento à criança e ao adolescente com o princípio da “Arte de Amar”, declarado no estatuto como parte da espiritualidade do movimento dos Focolares. A adoção a distância é realizada por vários padrinhos na sua maioria localizados na Itália. Há também alguns padrinhos das Filipinas, Coréia, Suíça e do Brasil, porém em menor número.

Atualmente, a organização possui uma sede na Vila Fátima, localizada na rua A, no bairro Bom Jesus, em Porto Alegre, e as atividades estão voltadas principalmente para projetos educacionais e de socialização das crianças e adolescentes da Vila. São beneficiadas 85 famílias e 175 crianças.

A organização possui uma estrutura organizacional para seu funcionamento: Direção - Presidente, Vice-presidente, Secretário e Tesoureiro; Conselho fiscal e Assembléia Geral. Compõe ainda esta estrutura uma coordenadora do projeto de adoção a distância responsável pela administração da sede, nutricionista, pedagoga, cozinheira, assistente social e estagiários que atuam na área social.

## **6.2.2 Caracterização da formação de Estratégia**

A formação de estratégias na AFASO acontece de maneira informal e utiliza, como

---

<sup>6</sup> “Movimento iniciado em 1943 por Chiara Lubich durante a 2ª guerra mundial com foco na espiritualidade da unidade e que congrega uma variedade de pessoas de diversas idades, crenças e culturas”. Maiores detalhes podem ser obtidos acessando o site <http://www.focolare.org/br/>

ferramenta, as reuniões de direção que ocorrem mensalmente. Durante estas reuniões, além do estatuto da organização, outra forma de orientar as atividades e decisões é a consulta ao projeto geral de adoção a distância. Este projeto foi elaborado somente em 2002, apesar de a organização estar em funcionamento desde 1994. Isto indica que a organização mostra certa formalização, porém a mesma ocorre apenas para o projeto de adoção a distância não sendo estendido para a organização como um todo. As premissas deste projeto assim como objetivos, público-alvo e recursos necessários são descritos neste documento. Segundo Pezzullo (2003), o planejamento e o pensamento estratégico são questões essenciais para garantir a sustentabilidade das organizações do terceiro setor.

Como não há um planejamento formal das estratégias, a missão da organização é difundida de forma implícita e norteada pelo movimento dos Focolares. Esta é uma premissa fundamental para o funcionamento da organização, pois as pessoas vinculadas à espiritualidade proposta pelo movimento são aquelas que participam da organização e promovem seu crescimento.

As reuniões de direção, as atas de reunião e o estatuto são ferramentas utilizadas para o processo de tomada de decisão que é compartilhado entre direção e integrantes da organização, conforme indica a coordenadora do projeto de adoção a distância:

A gente não define nada sozinho porque, além da diretoria, tem um conselho fiscal, e em algumas ocasiões do ano a gente se encontra todos juntos, os membros que trabalham, a diretoria, o conselho fiscal e em outros só a diretoria e os membros que trabalham aqui [...] Agora, por exemplo, a gente está implantando um projeto novo [...] a gente está trabalhando junto [...] então tem esse entrosamento [...]

O processo de tomada de decisão compartilhado é apontado por Senge (1997) como uma característica de organizações voltadas ao aprendizado. Nota-se que a participação da coordenadora do projeto de adoção a distância é muito importante para que as decisões sejam realizadas de forma mais efetiva, pois há um contato grande da coordenadora com o público-alvo da organização. Portanto, as interações diárias desta coordenadora com as famílias fornecem os subsídios necessários para o foco das ações da organização, promovendo também a legitimação de sua atuação. Há, neste caso, a figura de uma liderança que não é exercida somente pelos integrantes da direção.

A AFASO tem consciência da falta de uma estrutura adequada para as diversas iniciativas existentes na organização. Os recursos administrativos, funcionais e de voluntariado são escassos, acarretando uma constante vivência do dia-a-dia para a solução de

problemas e pouco foco em questões estratégicas que pudessem melhorar sua captação de recursos e aumentar sua abrangência.

Quanto ao aproveitamento de experiências passadas, a organização demonstra uma capacidade de trabalhar com estas ações passadas aplicando o aprendizado em situações atuais. A exemplificação deste fato pode ser demonstrada pela mudança estratégica da organização no atendimento das crianças e adolescentes da vila da sede construída para este fim. Anteriormente, o atendimento era realizado no formato de visita às famílias cadastradas no projeto de adoção. A flexibilidade na adaptação ao ambiente pode ser encarada como uma reação a este ambiente que se encontra sempre em movimento, principalmente quando associado ao público-alvo.

Existe uma grande dificuldade da organização de administrar sistematicamente as questões relacionadas à capacitação de pessoal. Segundo Salamon (1997), a capacitação, principalmente dos administradores, proporciona uma eficiência em longo prazo. Na AFASO, existe uma tentativa de melhorar a capacitação interna obtendo recursos voluntários com a qualificação necessária para apoiar atividades mais específicas, mas são ações pontuais e de curto prazo.

A principal fonte de recursos para a organização é oriunda do projeto de adoção a distância. A organização demonstra um comportamento acomodado em relação à obtenção deste recurso pois, no seu entendimento, possui um processo de comunicação com a organização de origem, estruturado em termos de relatórios e prestação de contas.

A cultura organizacional, gerada a partir deste relacionamento, cria uma situação de estabilidade da organização. Desta forma, em relação à resistência interna, a organização estipula que as decisões são compartilhadas, portanto a resistência à mudança é trabalhada de uma forma democrática com o intuito de atender a maioria, não havendo impactos significativos na formação de estratégias. Quanto à resistência externa a mudança, esta precisa de um processo de conscientização maior de seu público-alvo, pois este relacionamento determina um impacto muito grande nas estratégias que estão sendo formadas.

O relacionamento com outros *stakeholders* fornecedores de recursos não ocorria devido à falta de experiência da organização em lidar com os diferentes meios formais existentes neste relacionamento. Uma primeira iniciativa foi constatada no início de 2006 com a implementação de um projeto em uma empresa do segundo setor. A organização acredita que o aprendizado que será gerado por este relacionamento trará resultados que poderão ser aplicados em projetos futuros.

A caracterização apresentada permite o entendimento de que a formação de estratégias para a AFASO é um processo informal que visa o atendimento de seu público-alvo através do compartilhamento das decisões entre os integrantes da diretoria e a coordenadora da sede. O processo de aprendizado pode ser notado pelas demonstrações de melhoria de suas estratégias ao longo da sua existência. Contudo, a organização mantém suas estratégias vinculadas ao seu *stakeholder*, fornecedor dos recursos financeiros, o que restringe sua atuação por não haver uma diversidade para a captação de recursos.

Para uma compreensão mais detalhada da formação das estratégias na AFASO é necessário identificar os fatores que afetam as estratégias conforme seção a seguir.

### **6.2.3 Identificação dos fatores que afetam a formação de estratégias**

Nesta seção, buscou-se apresentar uma consolidação dos fatores que afetam a formação de estratégias da AFASO. Da mesma forma como no primeiro caso, as informações foram detalhadas conforme as categorias de análise apresentadas.

#### **6.2.3.1 Intencionalidade**

A AFASO iniciou suas atividades, com os integrantes da organização, realizando visitas às famílias da Vila Fátima para definir uma distribuição mais justa das doações recebidas de fora do país. Em 2002, a AFASO, composta pelo mesmo grupo que iniciou suas atividades, verificou a necessidade de formalização do projeto de adoção a distância. Foi elaborado um plano geral contendo informações sobre o objetivo, as atividades a serem desenvolvidas e a forma como atenderiam aos setores pedagógico e financeiro (CHANDLER, 1990). Desde então, este projeto serve como base para as ações da organização.

É realizada uma reunião mensal entre diretoria e a coordenadora do projeto de adoção a distância com o objetivo de averiguar os possíveis desvios do plano geral do projeto e permitir ajustes durante sua execução, conforme constata a coordenadora do projeto de adoção a distância:

[...] a diretoria e o pessoal que trabalha aqui se reúne uma vez por mês [...] vai vendo aquilo que está desviado daquele plano inicial, ou então estamos ou precisamos mudar alguma coisa, nessas reuniões mensais a gente vai vendo como é que vai caminhando [...]

As informações obtidas durante a reunião são descritas em ata de reunião, não havendo outro mecanismo de controle das estratégias que estão sendo realizadas. Além disto, a organização não apresenta uma formalização do todo, aspecto considerado por Ansoff (1981) dentro do contexto de planejamento, como um meio de realizar as estratégias organizacionais.

Durante a reunião mensal, os pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades e ameaças (ANDREWS apud MINTZBERG; QUINN, 2001) são analisados de uma maneira informal e documentados também em ata de reunião. A análise é realizada de uma forma mais imediatista, ou seja, buscando soluções para as questões diárias, de acordo com a citação do vice-presidente da organização:

[...] a gente fala de problemas e soluções e como é que a gente quer ser no futuro. A gente estabelece objetivos de longo prazo e eventualmente alguma estratégia, um meio de basicamente, deu tal problema qual é a solução e o que fazer daqui para frente [...]

Neste contexto, a visão em longo prazo existe apenas na mente de cada indivíduo da organização, o que impossibilita a criação de estratégias com uma visão mais abrangente e que permita uma ação mais efetiva. De acordo com as constatações durante as entrevistas, a organização acredita ter uma visão do ambiente, mesmo que esta análise seja informal e descrita apenas em ata de reunião.

Para garantir um entendimento das oportunidades e ameaças, a participação em conselhos de educação, conselho municipal da criança e adolescente, conselho tutelar, escolas, entre outros, é fundamental uma vez que estes órgãos realizam atividades voltadas às crianças e adolescentes e possibilitam uma visualização das situações externas. A presidente da organização concorda com o fato de que o contato com estes órgãos proporciona o conhecimento necessário para realizar esta análise. Mas existe uma dificuldade em relação às interações com os diversos órgãos citados, devido a uma falta de articulação da organização neste sentido. A principal causa indicada pela presidente da organização, seria o excesso de atividades vinculadas a cada integrante, inviabilizando uma concentração de esforços nestas iniciativas.

Outra forma de perceber oportunidades e ameaças, é a realização de encontros com as mães da vila, de acordo com os comentários da coordenadora do projeto de adoção a

distância. Por meio destes encontros, as principais ações da organização são compartilhadas e validadas com a comunidade.

A resistência na formalização das estratégias é respaldada pelo aspecto de voluntariado da organização. Os indivíduos envolvidos na direção, além de possuírem pouco conhecimento na área administrativa e de gestão, alegam não possuírem tempo suficiente para dedicação às atividades, fato este constatado durante as entrevistas com os integrantes da organização.

Outro aspecto importante na formação da estratégia da AFASO é a liderança sendo exercida principalmente pela coordenadora do projeto de adoção a distância que trabalha como funcionária da AFASO. Esta constatação em relação à liderança foi salientada por todos os integrantes da direção durante suas entrevistas. Como as atividades são realizadas diariamente, esta pessoa automaticamente possui a característica de líder perante a comunidade e em eventuais contatos com o ambiente externo. Segundo Selznick (1966), Chandler (1990) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), em ambientes onde a formação de estratégia é um processo deliberado, tem-se como premissa que a responsabilidade pelo processo de estratégias está associada ao líder da organização. Isto pode indicar que a existência de outros líderes ou até mesmo a falta de liderança do executivo principal torna falho o processo de orientação da organização na obtenção de resultados.

É importante deixar claro a percepção de que a liderança da coordenadora do projeto de adoção a distância não significa uma imposição de idéias, mas tem o sentido de ser um catalisador dos problemas diários enfrentados na organização. As decisões são tomadas por toda a direção, sendo responsabilidade da coordenadora expor as situações de interesse de toda a comunidade e em alguns casos do público externo.

Quanto à concorrência, a organização a encara como uma parceria com as organizações do terceiro setor. A AFASO mantém um relacionamento colaborativo com as diversas entidades localizadas nas proximidades da Vila Fátima como creches, escolas e postos de saúde. A organização procura relacionar-se em uma rede de colaboração com estas entidades e complementação do trabalho que está focado em crianças e adolescentes, conforme demonstrado pela colocação da coordenadora do projeto de adoção a distância:

[...] aqui dentro da vila, justamente pela assistência social, existe uma rede de atendimento e nós participamos enquanto assistência social e a gente tem procurado trabalhar com as outras creches, com as outras entidades que tem este tipo de atendimento parecido com o nosso [...] nunca como uma concorrência mas como uma parceria.

Um exemplo desta cooperação é indicado pela tesoureira, quando questionada sobre o relacionamento com outras entidades:

[...] mantemos o relacionamento até porque nós temos crianças que não tem idade para estar na AFASO e a gente recebe dinheiro para aquela criança, a gente tem que alocar aquele dinheiro em algum local. Como a mãe precisa sair para trabalhar, os outros filhos maiores estão na AFASO e aqueles pequenos precisam ficar em alguma escola, em alguma creche, e essas outras que tem lá são creches abaixo dos seis anos [...]

Porém, a falta de visibilidade da organização é um ponto que precisa ser analisado, pois dificulta a obtenção de recursos, além daqueles provenientes da adoção a distância, como verbas municipais, estaduais e empresariais. Neste caso, o posicionamento da organização em relação aos concorrentes parece ser prejudicado.

Os fatores de intencionalidade que influenciam as estratégias da AFASO podem ser identificados basicamente pelos seguintes elementos: a formalização do principal projeto da organização que serve como base para sua atuação; a figura da liderança ser exercida de forma múltipla, tanto pela direção como pela coordenadora do projeto de adoção a distância, propiciando uma atuação mais focada nos problemas da comunidade atendida; e, finalmente por haver uma visão de concorrentes como o trabalho colaborativo com as outras organizações do terceiro setor.

#### 6.2.3.2 Inovação

A organização procura aprimorar suas ações levando em consideração aspectos relevantes acontecidos no passado (MARIOTTO, 2003; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). A direção possui uma visão clara da evolução das estratégias desenvolvidas, porém estas não estão descritas. Em sua maioria, a análise depende da vivência dos diferentes colaboradores como voluntários da direção e funcionários e do compartilhamento destas experiências entre todos. Conforme indica Mariotto (2003), os padrões de ação fazem parte da consciência da organização, podendo não ocorrer de forma explícita.

Desde sua fundação, a AFASO vem demonstrando um processo de transformação contínuo, conforme constata o vice-presidente da organização:

[...] sim, ela desenvolve estratégias com base em experiências passadas, por exemplo, essa estratégia de recolher [...] a decisão de montar, criar um espaço com salas para atender as crianças com atividades sócio-educativas na manhã e na tarde e a criança viesse até a AFASO [...] foi com base numa avaliação de que como estava acontecendo até um certo momento não era o ideal [...]

Inicialmente, a estratégia da organização era prover o benefício das adoções a distância em espécie para as famílias escolhidas que eram visitadas constantemente. Com o passar do tempo, a direção verificou a necessidade de fornecer um ticket que poderia ser trocado por alimentos nos mercados da Vila Fátima. A organização, para evitar uma atuação assistencialista, modificou sua estratégia e passou a doação do ticket para o atendimento direto às crianças e adolescentes. Em paralelo, houve a necessidade de construção de uma sede para atender efetivamente um número maior de crianças.

Como consequência, a contratação de funcionários para este tipo de atendimento foi realizada. Nota-se que, no processo de transformação, o foco sai da família e passa realmente para as crianças que participam deste projeto. Todos estes aspectos foram analisados pelos integrantes da organização de maneira informal e discutidos nas reuniões de direção que continuam acontecendo. Neste contexto, a característica de aprendizado da organização pode ser identificada (FLEURY; FLEURY, 2000).

É durante as reuniões mensais que todas as questões relacionadas ao processo de tomada de decisão são acordadas em grupo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Participa deste processo, conforme mencionado anteriormente, a direção, a coordenadora da sede que acumula a função de coordenação do projeto de adoção a distância e, eventualmente, outros funcionários. A participação destes funcionários se faz necessária devido ao acompanhamento diário realizado por estes indivíduos às crianças e adolescentes. Decisões mais abrangentes também são realizadas em conjunto, porém, com a participação de todos os membros da AFASO: direção, funcionários, conselho fiscal.

Outro aspecto relevante é a dependência da AFASO ao movimento dos Focolares. Algumas decisões mais estratégicas devem passar pelo aval dos responsáveis pelo movimento em Porto Alegre, conforme salienta a tesoureira da organização:

[...] a raiz da organização é dentro do movimento dos Focolares [...] o movimento tem no Rio Grande do Sul, mais especificamente em Porto Alegre, um responsável e na Região Sul outro responsável. Ambos estão aqui em Porto Alegre, então a tomada de decisão quando ela é muito difícil, um decisão mais pontual, em determinadas coisas e não em tudo, daí se passa a voz para essas pessoas [...] Por exemplo, a gente que comprar uma casa que fica ao lado da AFASO, recebemos uma doação em dinheiro [...] que não seja na aplicação de divisão na doação das crianças [...] então a decisão não ficou só no nível da administração ou da diretoria, se passou para estas pessoas também o aval da compra [...]

Esta interação é fundamental para garantir o pleno relacionamento entre ambas as organizações e manter a continuidade no repasse de recursos relacionados às adoções a distância. Neste caso, a organização demonstra uma flexibilidade na adaptação ao ambiente, na medida em que o projeto idealizado inicialmente não perca o seu foco. A direção da AFASO tem consciência da importância em se adaptar ao contexto e “não correr o risco de ser deixado para trás” conforme especifica, durante a entrevista, o secretário da organização. O importante é o foco na criança e no adolescente, sendo as ações adequadas ao atendimento deste público.

A criatividade integra os indivíduos da organização, no sentido de tratar as questões operacionais no dia-a-dia, seja por falta de recursos financeiros ou humanos. As pessoas dedicadas à organização realizam suas ações de forma que suas idéias sejam sugeridas e aprovadas em reunião de direção. De acordo com a coordenadora da sede:

[...] a gente está sempre tentando encontrar coisas diferentes, modos diferentes de fazer. A gente está bem aberto a tudo aquilo desde que conserve justamente o projeto inicial aquilo que a gente viu, as pessoas que construíram esse projeto viram [...]

A AFASO tem como princípio levar em consideração as possíveis contribuições de todos os envolvidos para garantir uma melhor integração e proporcionar o atendimento às expectativas de seu público-alvo considerando seu foco de atuação.

A inovação parece estar mais estagnada quando se comparam os projetos sociais realizados pela AFASO com a literatura existente sobre projetos de outras organizações do setor, no que se refere ao atendimento das expectativas dos *stakeholders* (NUTT; BACKOFF, 1995; MOORE, 2000; MOXLEY, 2004; PEREIRA; AGAPITO, 2005). O projeto de adoção a distância é a única maneira de obter recursos para a organização, apesar de ter iniciado um projeto em 2006 com recursos oriundos de empresas de mercado. Conforme comentado, a AFASO está em um processo de mudança que permite a realização de novas iniciativas. Mas a constatação do vice-presidente salienta um fato, em relação ao vínculo da organização ao movimento dos Focolares, que limita suas ações assim como possíveis inovações:

[...] a inovação está um pouco nos projetos, não sei até que ponto é grande [...] os projetos em si não tem nada de novidade em relação ao que existe por aí [...] o que tem são princípios base [...] fundamentada no movimento dos Focolares [...]

Fleury e Fleury (2000) indicam que a transformação da organização frente a uma situação complexa perpassa por um reconhecimento das diferentes características dos indivíduos em relação a conhecimento e competências. Na AFASO, as competências são

desenvolvidas buscando aprimoramento dos indivíduos que atuam diretamente na área social. Como exemplo pode-se destacar cursos de atualização para a nutricionista e cozinheira. Com relação ao aspecto administrativo, as competências não são desenvolvidas e sim agregadas por meio da inserção de indivíduos com conhecimento específicos na área. É o exemplo do vice-presidente e da tesoureira da organização, assim como outros voluntários que realizam atividades em períodos menores.

A AFASO entende que o desenvolvimento de competências é importante para o crescimento da organização e obtenção de resultados (FLEURY; FLEURY, 2000). Por este motivo, a organização está remodelando sua área social por meio da contratação de pessoas em áreas como Nutrição, Pedagogia e Assistência Social. Isto cria um nível de comprometimento (HAMEL; PRAHALAD, 1989) destes indivíduos com a organização que difere do voluntariado e facilita a realização das atividades diárias da organização para atingir as metas estabelecidas.

Apesar desta iniciativa, a organização não possui recursos suficientes para aumentar e qualificar seu quadro funcional, principalmente na área de gestão. Conforme salienta a coordenadora do projeto de adoção a distância, muitas vezes os cursos ocorrem por meio de convênios com entidades que fornecem gratuitamente estas qualificações em sua maioria na área social. Porém, não existe um planejamento em relação à melhoria da qualidade técnica e administrativa dos indivíduos, indicando que a realização dos cursos são esporádicas.

Outra dificuldade pode ser encontrada na geração de conhecimento da organização. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento pressupõe uma troca entre os indivíduos para gerar um processo de transformação e crescimento da organização. Em relação à área social, o conhecimento gerado na AFASO é trocado em reuniões que ocorrem mensalmente com os educadores e as pedagogas. É neste momento que as informações e melhorias são compartilhadas por estes indivíduos. Quanto à direção, o conhecimento também é compartilhado nas reuniões mensais. No entanto, a única maneira de acesso a estes dados seria o uso das atas de reunião, não havendo outra documentação ou indícios que demonstrem que a administração do conhecimento seja realizada de forma estruturada.

No caso do relacionamento com as famílias da comunidade, as informações são documentadas e armazenadas em uma pasta específica na organização. O histórico é importante para verificar os resultados atingidos com as crianças e adolescentes e o uso destas informações nos relatórios de prestação de contas para a entidade que disponibiliza os recursos.

Cabe salientar que um grande problema existente na organização é a rotatividade de pessoal, principalmente causada pelo aspecto de voluntariado ou até mesmo pelas condições de trabalho, dentro da comunidade da Vila Fátima, consideradas de risco pessoal. Esta característica afeta diretamente a formação de estratégias, pois a organização passa a contar com uma estrutura frágil que impossibilita a realização completa de seus resultados.

Os fatores de inovação da AFASO, relacionados à formação de suas estratégias, são focados em um processo de aprendizagem que considera a tomada de decisão compartilhada para validação das ações. A criatividade voltada ao operacional e a flexibilidade em se adaptar às mudanças do ambiente são outros fatores que influenciam as estratégias visando atender as expectativas da comunidade e do seu principal doador de recursos. Contudo, os fatores como desenvolvimento de competências e administração do conhecimento não são estimulados em uma proporção que possa influenciar a formação das estratégias da AFASO.

#### 6.2.3.3 Contexto Social

Os valores, crenças e pressupostos dos tomadores de decisão são considerados durante o processo de desenvolvimento das estratégias (BARNEY, 1986). Neste caso, a maioria dos indivíduos da organização é engajada aos valores incutidos pelo movimento dos Focolares. A espiritualidade difundida é de certa forma compartilhada por aqueles que se envolvem na organização. Este compartilhamento pode indicar que a organização possui recursos estratégicos únicos (BARNEY, 1991) e as estratégias são realizadas com ênfase nas capacidades internas e originadas na cultura organizacional (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Apesar de o movimento possuir um cunho religioso, a AFASO possui uma visão mais ampla não limitando suas ações em relação à religião. “Amar ao próximo como a si mesmo” é a maneira das pessoas demonstrarem solidariedade e lutar pelos direitos de todos, conforme declaração do secretário da organização. A AFASO pode ser considerada como um movimento ecumênico sendo este fato um influenciador dos tomadores de decisão, durante o processo de decisão.

A missão não está descrita, mas é do conhecimento da maioria dos indivíduos da organização, influenciando em suas ações diárias. Há uma preocupação em preparar as pessoas que irão trabalhar como voluntários ou funcionários na organização, em relação à

missão. Isto ocorre para tentar viabilizar a preservação da sua linha de atuação, constatado pela entrevista realizada com a coordenadora do projeto de adoção a distância:

[...] qualquer pessoa que vier trabalhar aqui, ela precisa saber qual é nossa linha [...] isso a gente fala antes da pessoa vir trabalhar, porque a gente quer que se conserve o nosso modo de ser [...]

A responsabilidade pelo encaminhamento dos voluntários não está focado na presidente da organização, pois quem apresenta uma característica maior de liderança é a coordenadora da sede. A falta de uma liderança focada na presidente e a falta de uma missão escrita podem dificultar o comprometimento dos novos integrantes da organização na obtenção de resultados.

A influência da cultura organizacional pode ser percebida no relacionamento da AFASO com seu público-alvo, na valorização das crianças e no trabalho com as famílias. Assim como Barney (1986) identifica que o relacionamento com o ambiente é uma extensão da cultura da organização, o compartilhamento dos benefícios pelas famílias atendidas é uma extensão desta cultura, pois permite que esta partilha seja vivenciada por cada um assim como atendida as necessidades de todos. A seguinte citação da coordenadora do projeto de adoção a distância pode ser utilizada como exemplo:

[...] nossa cultura é a partilha [...] não do assistencialismo que é o que a gente vem sempre retomando com elas, é dar o que é possível dar para cada família [...] a gente procura fazer com que elas vivam essa partilha, porque mães que as crianças já passaram da idade, quando completa 18 anos sai do projeto, ou então no momento que a família encontrar uma situação mais estável pode deixar aquela adoção para outra família que esteja mais necessitada [...] uma mãe me procurou e disse nesse momento que queria abrir mão de duas adoções porque teria gente que precisava mais do que ela [...]

Um fato interessante sobre a cultura da AFASO é o significado da sua sigla: Associação Famílias em Solidariedade. Neste caso, as famílias correspondem ao movimento dos Focolares que juntos realizam as ações de solidariedade por meio das adoções a distância. Quando questionado em relação ao significado da sigla “AFASO”, o vice-presidente indicou:

[...] o nome famílias em solidariedade está por causa da criação, o setor que criou essa idéia foi a parte das famílias do movimento [...] não veio das famílias da vila.

Portanto, o foco da AFASO está no atendimento de crianças e adolescentes em situação de risco. Perante a comunidade da Vila Fátima, por muito tempo, a visão era de ajuda às famílias. Esta confusão gerou, para a organização, problemas de identidade que foram discutidos e solucionados, pela direção, por meio da mudança de sua estratégia de atuação.

As alterações mais significativas das estratégias da organização demonstraram uma resistência à mudança, bastante saliente, pelas famílias atendidas pela AFASO. Um exemplo deste fato foi a troca do ticket como benefício pelo atendimento das crianças na sede da organização. Conforme citado pela maioria dos entrevistados, algumas famílias não aceitaram a mudança, afetando diretamente o relacionamento com a organização. A dificuldade enfrentada perante seu público-alvo é um aspecto que precisa ser explorado pela AFASO, uma vez que afeta as estratégias que são realizadas.

Quanto à disputa de poder e conflito de interesses, percebe-se que na AFASO não afetam o processo de formação de estratégias. As pessoas vinculadas à direção muitas vezes não são unânimes em relação às decisões, porém existe sempre o consenso da melhor alternativa para se trabalhar (MORGAN, 1996), constatação esta que é corroborada com as declarações da presidente:

[...] claro que tu pode ter uma opinião diferente, cada um pode ter uma opinião, mas vai chegar a um comum acordo. A direção muda a cada dois anos, não vai ficar eternamente, a gente não ganha nada e vai mudando as pessoas, eu sou presidente agora [...] eu já fui secretária [...]

A AFASO não apresenta uma análise constante do ambiente externo. Uma análise mais detalhada foi efetuada no projeto geral de adoção a distância em 2002 que apresentou os principais critérios das atividades da AFASO na comunidade da Vila Fátima. A realização da análise do ambiente externo de forma eventual prejudica a formação das estratégias, pois limita a visão da organização.

Hoje, esta análise é realizada informalmente, durante as reuniões de diretoria, e as decisões consideram principalmente os aspectos relevantes para a efetividade das ações para a comunidade. As ações são realizadas, na maioria das vezes, de forma reativa, ou seja, na ocorrência de algum problema uma nova estratégia pode ser desenvolvida. Portanto, a AFASO carece de um processo mais detalhado para analisar o ambiente externo e prever riscos oriundos deste ambiente que, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), poderiam ser considerados durante o processo de formação de estratégias.

O relacionamento da organização com seus *stakeholders* é limitado pela característica da organização de possuir poucas interações. Considerando que os *stakeholders* são todos aqueles que afetam ou são afetados pela organização (FREEMAN, 1984; MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997), a influência que exercem sobre a mesma condiciona a realização das estratégias à produção de respostas a todos os *stakeholders* (DONALDSON; PRESTON, 1995). No entanto, o principal relacionamento ocorre com a mantenedora da

AFASO, por meio da prestação de contas, pelo relatório de atividades com as crianças e com a elaboração de cartas encaminhadas aos padrinhos de vários países, conforme descrição fornecida pela coordenadora do projeto. Nota-se um esforço da AFASO em manter a relação com este *stakeholder* em pleno funcionamento, uma vez que os recursos financeiros são basicamente desta fonte. Mas não há iniciativas para manter o relacionamento com outros *stakeholders* que possam garantir sua sustentabilidade.

Com relação ao Estado, neste caso a prefeitura, o relacionamento ocorre sem um convênio específico. A relação é como cidadão solicitando, ao centro administrativo existente na vila, uma solução para alguma questão de esgoto, água ou condições de moradia das pessoas da comunidade onde a AFASO se situa, conforme declara a coordenadora do projeto de adoção a distância quando questionada a respeito. O relacionamento com o Estado é agravado pela burocracia instituída, constatação esta fornecida pela presidente da organização. A presidente também salienta que, os certificados que devem ser obtidos para possibilitar a participação das ONGs em projetos que recebem recursos do Estado, são de difícil obtenção. Cabe salientar que a AFASO possui uma particular dificuldade neste aspecto pela falta de voluntários que possam orientar e obter estes documentos de forma sistemática, fato este causado pela falta de qualificação nesta área.

Já o relacionamento com as empresas é muito recente. A busca de colaboradores pressupõe a existência de projetos sociais adequados às expectativas destas empresas. A AFASO não possui este processo sistematizado. Assim, sua relação com o mercado depende de voluntários que forneçam projetos prontos para se engajar nesta obtenção de recursos.

Em relação à comunidade, a organização procura atender suas expectativas de adoção de crianças menores de sete anos. Estas crianças são encaminhadas às creches locais - quatro instituições - que recebem a verba pela AFASO para garantir a permanência e assistência a estas crianças durante o período que a AFASO não pode atendê-las por motivo de idade. Muitas ações, como realização de eventos ou compartilhamento de doações, ocorrem através deste relacionamento.

A organização procura dentro do seu contexto de atuação, atender às expectativas de seus principais *stakeholders* que são as famílias da comunidade. Entretanto, deve-se ter muita cautela em relação a estas expectativas pois, conforme comentado pelo secretário da organização, “são expectativas de um povo arrasado de uma vila pobre em um bairro pobre”. Isto significa que muitas destas expectativas podem não ser atendidas devido à limitação de recursos que a organização possui. Outro aspecto é que as ações esperadas pela comunidade podem não estar condizentes aos objetivos da organização.

Considera-se, na formação de estratégias da AFASO, os fatores de contexto social identificados como os valores e crenças dos tomadores de decisão, a cultura organizacional e conseqüente relação com a comunidade, a existência de conflitos como facilitador do desenvolvimento das estratégias e foco em seu principal *stakeholder*, a sua mantenedora.

Os desafios do terceiro setor são elementos que precisam estar evidentes para complementar o entendimento sobre a formação das estratégias na AFASO. A seguir é apresentada a relação com os desafios do terceiro setor.

#### **6.2.4 Relação das estratégias com os desafios do terceiro setor**

Conforme especificado na análise de Caso 1, esta seção também foi dividida nos quatro grandes desafios apresentados para as organizações do terceiro setor. A análise contempla informações do processo de formação de estratégias aplicado em cada desafio.

##### **6.2.4.1 Legitimidade**

A organização é reconhecida, por parte da comunidade local da vila Fátima, assim como as escolas, creches e posto de saúde da região. Perante a comunidade, a legitimação é percebida por meio das reuniões realizadas mensalmente e pelo atendimento individual às famílias.

O movimento dos Focolares legitima também as ações da organização uma vez que continuam fornecendo recursos para a adoção a distância. Cabe lembrar que esta legitimidade, por parte do movimento, pode ser respaldada pelo fornecimento do relatório de atividades e prestação de contas, pela AFASO, anualmente.

Devido à necessidade de executar novas ações e melhorar sua estrutura, a AFASO precisa obter o reconhecimento dos resultados perante a sociedade. Porém, a legitimação não abrange a sociedade como um todo. O reconhecimento não acontece, pois o trabalho não parece ser divulgado para este fim. A AFASO está procurando estabelecer um novo rumo para esta questão, envolvendo-se com empresas por meio do Funcriança. O trabalho, mesmo que lento, levará a obtenção dos certificados das instituições governamentais. Os certificados

habilitam as organizações, que atuam na área social, a participar nas diferentes linhas de projeto propostas pelo Estado com o objetivo de obter recursos para viabilização de seus projetos sociais (FISCHER, 2002).

A prestação de contas é outra forma de legitimar as ações da organização, conforme comenta Salamon (1997). Para a AFASO, a prestação de contas em valores monetários para a comunidade, não é algo viável. Isto ocorre de forma abstrata, não sendo informados os números correspondentes. As demonstrações são em termos de quantidade de material escolar, alimentações diárias, passeios, número de pessoas para o atendimento as crianças, mas nunca em valores monetários, conforme comenta a coordenadora do projeto de adoção a distância. Isto inviabilizaria a execução dos projetos sociais, uma vez que parte dos valores das adoções são alocados para a administração da sede da organização. A tesoureira complementa esta constatação durante sua entrevista:

[...] a gente não demonstra (para as famílias) porque a gente não sabe como demonstrar [...] como é que eu vou demonstrar um valor de R\$ para uma família que nem sabe qual é a quantidade desse valor [...] a gente pensou em demonstrar os gastos que se tinha, só que se gasta muito e a família receber um ticket no valor do rancho de cem reais, e depois computar o valor de todas as famílias em cinco mil reais [...] a família irá olhar e dizer, mas eu só ganho cem reais, por exemplo [...]

Conforme demonstrado pela tesoureira, as famílias da comunidade poderiam não compreender a aplicação dos recursos financeiros caso obtivessem o conhecimento do valor total aportado para a organização. Isto corrobora com a idéia de que a prestação de contas é um ponto delicado no relacionamento da organização com seu público-alvo.

A AFASO conta com a tesoureira e uma empresa de contabilidade que possibilitam o controle financeiro e contábil da organização. Os resultados deste controle são avaliados pelo conselho fiscal e apresentados para os *stakeholders* de forma a validar as suas ações (SALAMON, 1997) e possibilitar a continuidade de recebimento de recursos.

O reconhecimento das atividades da AFASO, perante a sociedade, empresas de mercado e Estado é um ponto pouco abordado durante sua formação de estratégias. Desta forma, as estratégias da organização são voltadas para o atendimento de seu público-alvo, a comunidade da vila Fátima, através do relacionamento legitimado com seu principal fornecedor de recursos, o movimento dos Focolares.

O foco em estratégias que validem o relacionamento da organização com outros *stakeholders* pode fornecer um melhor reconhecimento de suas atividades, possibilitando aumentar sua atuação.

#### 6.2.4.2 Eficiência

De acordo com a organização, o sistema administrativo é formal. A busca por certificados dos órgãos legais, o estatuto da organização e o controle contábil-financeiro são indícios desta formalidade. A organização está legalmente constituída, porém carece de uma série de certificados que impedem sua participação em projetos do Estado, por exemplo. Quanto à administração interna, a estrutura existente como coordenadora da sede, tesoureira e presidente possibilitam a realização dos controles administrativos, restringindo-os ao limite de conhecimento e formação dos integrantes da AFASO. A profissionalização dos recursos humanos da organização é considerada por Kother (2001) um dos aspectos mais importantes para sua sobrevivência. A maioria das pessoas da AFASO não possui formação na área de administração e, portanto, precisam de mais tempo para adequar-se às exigências legais e formais para sua existência.

A eficiência individual pode ser melhorada por meio de cursos que a AFASO procura estabelecer para a capacitação dos seus integrantes na área social. No entanto, isto não é realizado de forma sistemática, por falta de recursos. Uma alternativa encontrada pela organização é a incorporação de pessoas qualificadas que, de alguma forma, colaborem com o aprimoramento dos processos de administração e atuação social. A organização verificou que a busca de profissionais qualificados fornece um grande diferencial para a execução de atividades específicas. Esta alternativa torna a obtenção de resultados um pouco mais efetiva, alimentando as estratégias que são formadas.

O idealismo é parte integrante de todos os indivíduos da organização e influencia o processo de tomada de decisão pois, conforme comenta Fischer (2004), são pontos que contribuem para a informalidade da organização. Os indivíduos permanecem na organização, pois são orientados pelo idealismo, ou seja, pela capacidade de se doar e exercer sua função de cidadão. Caso contrário, aconteceria o que cita o secretário da AFASO:

[...] os problemas enfrentados no dia-a-dia da organização consumiriam sua existência a ponto de fazê-los desistir deste processo.

A identidade ideológica não afeta a formação de estratégias uma vez que não há demonstrações, por parte da direção e do conselho fiscal, de preferências político-partidárias.

As pessoas demonstram flexibilidade, neste aspecto, de forma que possam trabalhar suas atividades em um nível mais abrangente.

Basicamente, o movimento dos Focolares fornece os ideais pelos quais a organização se norteia, influenciando diretamente nas escolhas estratégicas. A eficiência na AFASO sofre grande influência do idealismo de seus integrantes que estão vinculados ao movimento dos Focolares. Desta forma, pode-se visualizar uma informalidade que afeta diretamente o seu desempenho, seja pela falta de recursos humanos que tenham conhecimento em áreas administrativas e de gestão, ou pela falta de um programa de capacitação interna.

A formalização do projeto de adoção a distância, indicando seus objetivos e tarefas a serem executadas, contribui para o andamento das atividades da AFASO, influenciando a elaboração das estratégias. No entanto, a ausência de uma visão do todo e do potencial da organização em desenvolver outras iniciativas, impede sua evolução em atingir a profissionalização.

#### 6.2.4.3 Sustentabilidade

De acordo com Franco, Pereira e Sartori (2003), um dos principais problemas enfrentados pelas organizações não-governamentais é a obtenção de recursos financeiros. Neste sentido, a AFASO enfrenta este desafio, pois a garantia de sua sustentabilidade ocorre com a captação de recursos basicamente do projeto de adoção a distância. Segundo a coordenadora do projeto, outras doações são realizadas como o caso do banco de alimentos, o convênio com o Estado “Tá no prato”<sup>7</sup> e eventos específicos, porém de forma não regular e que não garantem uma sustentabilidade em longo prazo.

Conforme demonstrado, existe uma fragilidade neste processo uma vez que a dependência principal concentra-se em apenas um doador. A organização está iniciando o processo de criação de projetos para participar das diferentes oportunidades em relação ao mercado e Estado. No entanto, a falta de qualificação na área de projetos, dificulta a elaboração e aprovação dos mesmos.

---

<sup>7</sup>Lançado pelo Governo do Estado em maio de 2003 para combate à miséria alimentar e à desnutrição infantil, o projeto atende 209 instituições assistenciais cadastradas, para alimentar famílias carentes. Maiores detalhes podem ser obtidos pelo site <http://www.saa.rs.gov.br/>

Como a construção de projetos para o mercado e Estado é algo recente para a organização, não existe um formato específico. Por este motivo, a colaboração de pessoal externo que possui projetos para serem aplicados em organizações não-governamentais, inicialmente pode ser considerada estratégica uma vez que contribui para o conhecimento da organização. Contudo, o vice-presidente da organização salienta a seguinte questão:

[...] sempre um projeto é uma iniciativa de uma pessoa às vezes até externa, que ela usa a AFASO, faz para as crianças da AFASO, mas não eram pessoas vinculadas a AFASO [...] então às vezes saem projetos que passam pela diretoria sem prestar muita atenção e depois acaba dando problema. É o caso do projeto X que teve que ser readaptado [...] adaptar um monte de coisa porque estava com uma série de problemas [...]

A evolução da AFASO poderá acontecer após o incremento da captação de recursos com diferentes *stakeholders*. Cabe salientar que o alinhamento as expectativas destes *stakeholders*, conforme especifica Drucker (2002), deve ser ponto fundamental neste relacionamento, permitindo a continuidade dos projetos que serão iniciados.

Os produtos e serviços gerados pela organização são de reconhecimento da maioria dos indivíduos da comunidade. Conforme comentado, as atividades da AFASO são restritas à região do bairro Bom Jesus. Neste caso, o reconhecimento destes produtos e serviços também permanece restrito a esta região.

A sustentabilidade da AFASO é proporcionada por estratégias de captação de recursos voltadas para um doador. Este foco das estratégias da organização cria condições para a concentração dos esforços, em atender as expectativas deste *stakeholder*, através do principal projeto da organização. Contudo, uma sustentabilidade em longo prazo pressupõe um relacionamento com outros *stakeholders* fornecedores de recursos para a organização, sejam eles o Estado ou o mercado.

A AFASO produz resultados que são reconhecidos pela comunidade a que atende. Sendo suas atividades legitimadas perante seu público-alvo, a melhoria das estratégias de captação de recursos poderiam aumentar sua abrangência de atuação.

#### 6.2.4.4 Colaboração

Durante as entrevistas, foi constatado que a colaboração da AFASO com o mercado e Estado não são estimuladas, até o momento, pela direção da organização. De acordo com o

vice-presidente da organização, em relação ao mercado, algumas tentativas de aprovação de projetos foram realizadas, porém sem sucesso. O principal motivo pode ser grifado pela citação da entrevista com a coordenadora do projeto de adoção a distância quando questionada sobre o motivo que levaria as empresas a não aprovarem os projetos da AFASO:

[...] nós somos uma entidade muito pequena, ainda não temos um reconhecimento[...]

A organização acredita que, devido ao fato de ter apenas 12 anos de existência e não possuir reconhecimento da sociedade, dificultaria o seu acesso aos recursos destas empresas. É importante ressaltar que, mesmo que o trabalho realizado pela organização seja reconhecido pelo seu público-alvo, a divulgação destas atividades, perante a sociedade, não acontece, inviabilizando, desta forma, o reconhecimento das empresas.

Atualmente, a relação com o mercado acontece por meio do Funcriança. O encaminhamento de um projeto para este fundo foi iniciativa de um voluntário externo que possuía experiência na área social e na elaboração de projetos. Para a organização, esta iniciativa pode ser considerada o primeiro passo para o relacionamento com empresas, possibilitando o acúmulo de experiência para projetos futuros. Entretanto, a organização precisa perceber que, para melhoria de suas estratégias visando seu crescimento, os projetos sociais precisam ser elaborados com os recursos humanos da organização para proporcionar um nível de comprometimento na obtenção de resultados.

A inserção de indivíduos externos pode continuar acontecendo desde que o controle das informações seja de responsabilidade da direção da organização. É importante comentar que existe a necessidade de uma clara troca de informações, considerando os relatórios de atividades e prestação de contas exigidas para a completa execução do projeto, perante a empresa financiadora (PEZZULLO, 2003). No momento, a organização fica restrita às informações fornecidas pela pessoa responsável pela elaboração e execução do projeto que não é integrante da AFASO.

Quanto ao Estado, a organização não mantém um relacionamento por meio de convênios. O principal ponto indicado pela presidente da organização é a burocracia inserida na obtenção da documentação que valide a existência da organização perante estes órgãos. Nota-se que há uma falta de conhecimento, por parte dos integrantes da AFASO, em relação às interações com as organizações públicas, o que dificulta a colaboração entre ambos.

Para a obtenção de recursos do Estado, muitos requisitos como certificados, relatórios e exigências são solicitados (FISCHER, 2002). A organização não dispõe de

recursos humanos suficientes, em termos de qualidade e quantidade, para atender estes requisitos. Como a dependência financeira da organização é estipulada pelo relacionamento com outra organização não-governamental, as políticas sociais apresentam pouco impacto sobre a organização, desde que não haja mudanças significativas na legislação vigente para seu funcionamento.

Outro nível de colaboração ocorre entre organizações e entidades do terceiro setor (SALAMON, 1997). O principal relacionamento da AFASO acontece com a organização que transfere os recursos de adoção a distância. Principalmente para esta organização, a prestação de contas e relatório de atividades são documentos fundamentais para a comprovação das ações. A AFASO possui consciência da importância desta comunicação para manter seu vínculo com esta organização. Porém, cabe salientar que a estratégia de captação de recursos torna-se frágil uma vez que depende de apenas uma fonte de recursos. Teodósio (2002) argumenta que caso haja diferenças entre os níveis de estruturação entre estas organizações, como, por exemplo, político, administrativo ou financeiro, isto poderia gerar para a organização de menor porte uma mudança de prioridades na solução de problemas sociais.

Outras organizações da região como creches também mantêm um nível de colaboração com a AFASO, pois prestam serviços para as crianças que participam do programa de adoção e possuem menos de sete anos. A disponibilidade de vaga nestas creches é garantida por meio desta colaboração, conforme comentários da coordenadora do projeto de adoção a distância. Ou seja, a AFASO transforma esta colaboração (SALAMON, 1997) em resultados para a comunidade.

O voluntariado, como nível de colaboração, não é administrado de maneira formal na AFASO. Não existe um controle de entrada e saída, nem um trabalho de motivação para a permanência de voluntários. Os voluntários que persistem mais tempo são aqueles envolvidos com os ideais da organização (MEISTER, 2003) e participantes da direção.

Nota-se que, na AFASO, existe uma maior informalidade nos aspectos de gestão e administração comparada a outras organizações utilizadas como exemplo durante este trabalho. É fundamental, para a continuidade das atividades, que a organização possa desenvolver os diferentes níveis de colaboração existentes para atingir os objetivos organizacionais. Isso, no entanto, só será possível se a direção for orientada ao pensamento estratégico (PEZZULLO, 2003).

Entende-se que, na AFASO, o relacionamento com diferentes *stakeholders* ainda não é realidade. As estratégias de colaboração da organização são desenvolvidas para atendimento da comunidade, utilizando para isso os recursos originados em seu principal doador. Para

manter este relacionamento ativo, a organização orienta-se pelo projeto de adoção a distância formalizado e pelo mecanismo de prestação de contas ao seu doador.

A formalização de outros projetos para atrair recursos de *stakeholders* conta com a participação de voluntários externos, uma vez que não há conhecimento pleno dos integrantes da organização para desenvolvimento de projetos consistentes e que possam estar alinhados a estes *stakeholders*.

### 6.3 ANÁLISE COMPARATIVA DOS ESTUDOS DE CASO

Os casos descritos proporcionaram um volume de informações que possibilitam uma análise comparativa agregando maior valor aos resultados deste trabalho. Nesta etapa da análise dos dados, foram considerados os principais elementos abordados em cada caso, possibilitando a comparação mais detalhada das informações obtidas nos dois casos. A consolidação proposta tem o objetivo de fornecer uma melhor visão do processo de formação de estratégias nas organizações pesquisadas.

Os dois casos têm como foco principal o atendimento de crianças e adolescentes em vulnerabilidade social, porém as estratégias se formam de maneira diferente. Nas organizações analisadas é possível identificar as dimensões descritas neste trabalho sobre a formação de estratégias: Intencionalidade, Inovação e Contexto Social. Contudo, a identificação dos fatores que influenciam o processo de estratégias, aliado aos desafios do terceiro setor, permitiu encontrar um maior detalhamento sobre o processo da estratégia em cada organização e que, neste momento, passa a ser comparado.

Quanto à formalização de processos e documentação para acompanhamento das estratégias da organização, observou-se que o MDCA possui uma maior participação de seus integrantes que vem permitindo a formalização das suas estratégias para facilitar e legitimar suas ações. Este aspecto foi iniciado com a entrada da atual direção, que possui uma característica mais empreendedora. O MDCA apresenta uma interação entre controle e aprendizado (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) durante a formação de suas estratégias, pois identificam-se tanto o aspecto formal quanto o aspecto emergente como uma tendência. A AFASO, ao contrário, carece de um processo de formalização das estratégias da organização como um todo, considerado por Pezzullo (2003) como um dos pontos fundamentais para o crescimento da organização e obtenção de uma visão de longo prazo.

Em ambos os casos, a liderança não é exercida unicamente pelos gestores principais da organização. No MDCA, a coexistência de várias lideranças é causada principalmente pela existência de pessoas vinculadas à organização desde a sua formação. Estas pessoas possuem uma liderança natural pelas experiências e participação das transformações da organização, durante o período em que se mantiveram formalmente como parte da direção. Por este motivo, a influência destas pessoas no processo de formação de estratégias, ocorre de maneira implícita e pode causar conflitos pelas divergências geradas durante as discussões sobre as estratégias da organização. No caso da AFASO, não há uma demonstração de conflito de interesses entre as diferentes lideranças, porém esta liderança não acontece a partir da direção. A coordenadora da sede desempenha o papel de líder tanto para a comunidade que atende quanto para o público externo. Os autores Hamel e Prahalad (1989) argumentam que a organização, para realizar suas estratégias, precisa da figura do líder para nortear a obtenção de resultados, mesmo que isto aconteça em um ambiente onde há a característica de aprendizado e um processo de tomada de decisão compartilhado (MARIOTTO, 2003). Nas duas organizações, a coexistência de outras lideranças proporciona a consolidação das metas organizacionais, ocorrendo de forma múltipla.

Em relação ao posicionamento das organizações em consideração aos seus concorrentes, pode-se destacar uma visão semelhante entre o MDCA e a AFASO. As duas organizações destacam-se pelo trabalho exercido em conjunto com outras organizações do terceiro setor. Em ambos os casos, as organizações mantêm um relacionamento de colaboração com estas entidades, por meio da troca de informações ou complementação de atividades na sua área de atuação. Em particular, no MDCA, outro aspecto abordado em relação aos concorrentes é a diferenciação das atividades exercidas. Neste caso, em comparação à argumentação de Porter (1986), a organização procura manter um conjunto de atividades diferenciadas que permitem uma vantagem em relação aos seus supostos concorrentes. Esta vantagem traduz o reconhecimento da organização, proporcionando uma maior facilidade de obtenção de recursos em relação às outras organizações.

De acordo com Mintzberg (1987b), as estratégias passam por um processo de aprendizagem que proporciona sua ocorrência de forma criativa, considerando o conhecimento do passado e avaliando as oportunidades futuras. A argumentação deste autor também pode ser aplicada ao terceiro setor uma vez que as realizações das duas organizações dependem da experiência que acumulam no desenvolvimento de suas estratégias. As duas organizações analisadas apresentaram indícios de uma formação de estratégias com base em

experiências passadas. Contudo, a capacidade de cada uma em lidar com as diversas situações e a abrangência de atuação é diferenciada.

O MDCA apresenta um processo de aprendizado conforme padrões de ação (MINTZBERG, 1987a) em relação a um projeto e aplica este conhecimento adquirido para toda a organização. Já a AFASO não demonstra aplicar seu aprendizado na organização como um todo, limitando-se ao projeto existente. A AFASO realiza um processo de transformação de seu principal projeto, no intuito de melhorar sua atuação, porém pela falta de novos projetos, constata-se esta restrição. Portanto, a capacidade da organização em melhorar seu processo de aprendizado também é restrita. Conforme indica Nonaka e Takeuchi (2000), a inovação está relacionada ao envolvimento de idéias para a geração de conhecimento sendo que a AFASO não tem estimulado as interações com o ambiente por meio de novos projetos.

O processo de aprendizagem perpassa os indivíduos e grupos levando a organização ao aprendizado global (SENGE, 1990). Com esta colocação, pode-se indicar que ambas as organizações buscam a melhoria das competências individuais, de acordo com a viabilidade financeira. Para a AFASO, o foco principal no desenvolvimento de competências está relacionado à área social. Existem poucas iniciativas que proporcionam a melhoria das questões estratégicas, por parte da organização, a qual busca no ambiente externo indivíduos que possam colaborar neste sentido. Todavia, a maneira de enxergar esta situação ou até mesmo a limitação imposta pela falta de recursos associada à questão do voluntariado, indica que a organização pode não conseguir criar estratégias que melhorem a sua atuação. Observa-se que o MDCA tem viabilizado, na medida em que existem recursos oriundos de projetos, a qualificação tanto da direção quanto dos funcionários e voluntários que trabalham na área social. O que contribui para esta visão é a diversidade de formação técnica dos diferentes indivíduos que, na sua maioria, possuem escolaridade em nível superior. Contudo, o processo de geração de competências não acontece de forma sistemática, não proporcionando uma capacidade de auto-renovação pessoal e organizacional indicada por Nonaka e Takeuchi (2000) como forma de gerar uma inovação contínua.

Em consequência ao processo de aprendizagem existente nas organizações estudadas, constata-se que ambas mantêm um processo de tomada de decisão compartilhado. Segundo Burgelman (1983) e Mariotto (2003), muitas estratégias podem surgir a partir de hierarquias mais baixas nas organizações e a direção, por sua vez, tem a função de direcionar as decisões conforme os objetivos organizacionais. É o que acontece tanto no MDCA e na AFASO por meio de reuniões que ocorrem periodicamente. Entretanto, conforme argumenta Tenório (2003), devido à origem das organizações não-governamentais, o processo decisório

ocorrido de forma compartilhada gera uma morosidade que pode causar uma perda de oportunidades ou uma reação lenta às ocorrências externas. Ambas as organizações demonstram este tipo de comportamento que, apesar de agradar a maioria de seus membros, diminui sua velocidade de ação.

Considerando a complexidade do ambiente, onde as organizações estão inseridas, principalmente pela quantidade de interações existentes com seus atores, as estratégias precisam ser criadas de forma coletiva e as decisões que moldam estas estratégias devem atender as rápidas mudanças do ambiente (EISENHARDT, 1999). Esta reflexão corrobora com a constatação de que as organizações estudadas precisam agilizar seu processo decisório e lidar melhor com as estratégias de forma a torná-las mais eficazes.

Os valores e as crenças dos tomadores de decisão são pontos comuns abordados nas organizações estudadas, uma vez que há um alinhamento entre indivíduos e objetivos organizacionais. Estes pontos caracterizam alguns aspectos da cultura organizacional, mas algumas divergências podem ser encontradas na origem da formação das duas organizações, de modo a influenciar a formação das estratégias.

A AFASO mantém um vínculo aos valores do movimento dos Focolares, que possui um cunho religioso, e as pessoas que fazem ou fizeram parte da organização realizam suas atividades conforme as diretrizes deste movimento. Apesar da organização indicar uma visão ecumênica e aberta, percebe-se um vínculo estrito com o movimento que, de certa forma, pode restringir a inserção de outros valores. Em sua reflexão sobre o assunto, Schein (1984) indica que a cultura tem origem em um modelo dinâmico de aprendizagem e dinâmicas de grupos de indivíduos da organização e que evolui de acordo com a influência da percepção, do pensamento e sentimento destes grupos. Na AFASO, a evolução da cultura parece acontecer respaldada pela argumentação de Barney (1986) que aponta a cultura como uma extensão do ambiente da organização. Pode-se indicar que o relacionamento com a comunidade, que usufrui dos benefícios da organização, é uma extensão de sua cultura afetando diretamente a maneira como as estratégias são formadas. Neste caso, é importante salientar que o relacionamento da AFASO com a comunidade sofreu uma série de reações às mudanças estabelecidas pelas alterações nas estratégias da organização e que este fato precisa ser melhor explorado para minimizar o impacto causado.

O MDCA procura focar suas ações em atividades de educação e no trabalho com crianças e adolescentes. Esses valores foram desenvolvidos por um grupo de professoras aposentadas que compartilharam um conjunto de pressupostos na criação da organização. A cultura do MDCA tem origem nesta formação, sendo que a rotatividade de pessoal provocou

mudanças na cultura, ao longo de sua existência. Schein (1984) indica que a cultura funciona como uma estabilização dos ambientes externo e interno e precisa ser ensinada aos novos membros, não negando a possibilidade de gerarem mudanças na organização por meio da inserção de novas idéias. A questão, neste caso, está voltada a quando e se esta mudança deve realmente ocorrer (MINTZBERG, 1987b). O MDCA parece lidar confortavelmente com esta situação, pois possui atualmente um foco bem definido quanto à sua missão.

No que se refere à missão, tanto o MDCA como a AFASO procuram estabelecer uma relação da missão às atividades desenvolvidas diariamente. No entanto, a formalização é um mecanismo que facilita o seu entendimento e comprometimento dos diferentes indivíduos que são agregados nas ações organizacionais. O MDCA, além de promover o entendimento da missão para seus integrantes de forma implícita, através do envolvimento de todos em seminários da organização, delineou uma missão escrita que está afixada nos murais da organização. Este é um importante passo para que a organização possa focar e orientar seus membros no sentido de atingir suas metas. Já a AFASO possui um processo diferente. Como a organização não possui uma formalização e isto inclui sua missão, a tendência é que o conhecimento seja transferido de forma implícita. Isto indica que a AFASO pode correr o risco de ter inserido em sua estrutura de recursos humanos, principalmente entre os voluntários, pessoas sem conhecimento da missão, causando muitas vezes uma falta de motivação para permanência destes recursos.

Em ambientes mais informais onde impera a figura do voluntário, que traz consigo uma série de posicionamentos pessoais em prol da melhoria da qualidade de vida do público ao qual atende, é comum o conflito de interesses. De acordo com Morgan (1996), o conflito de interesses acontece sob três aspectos: as tarefas, a carreira e a vida pessoal dos indivíduos que compõem a organização. Com exceção da vida pessoal, os outros domínios aparecem como foco dos conflitos gerados no MDCA e AFASO. No entanto, na AFASO estes conflitos são percebidos com menor grau de ocorrência uma vez que há um menor número de pessoas envolvidas na organização e, portanto, uma menor disputa de poder. Neste sentido, as influências na formação de estratégias da organização, não são percebidas. No MDCA, os conflitos de interesses são canalizados para um processo de discussão de idéias e originados nas diferentes lideranças, gerando assim, um dinamismo ao processo de formação de estratégias.

Outro fator, relacionado aos ambientes informais de organizações do terceiro setor, está intrinsecamente posicionado como ponto de origem destes ambientes. O idealismo merece ser destacado neste contexto da análise, pois são os ideais dos indivíduos da

organização que propiciam uma visão de informalidade (SALAMON, 1997). Esta característica pode ser encontrada nas duas organizações analisadas, sendo as estratégias influenciadas no sentido de atender estes ideais. O dilema existente encontra-se no fato de que ambas as organizações encontram no idealismo um mecanismo de motivação das pessoas na execução de suas atividades solidárias, enquanto que os processos estratégicos são pouco abordados.

Em relação ao MDCA, a falta de foco nos processos estratégicos poderá ser minimizada pela formalização de suas estratégias, assim como um controle das mesmas. Contudo, os resultados da iniciativa de formalização das estratégias precisam ser analisados no intuito de equilibrar os elementos do dilema encontrados: foco em processos estratégicos ou atendimento aos ideais dos indivíduos. A consequência mais provável é a transformação da organização em um ambiente formal, devido ao seu crescimento e complexidade inserida (SCHOMMER, 2000), a ponto de impossibilitar fatores emergentes, conforme argumentam os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2002) e Mariotto (2003).

No que se refere à legitimidade, a maneira que é percebida no MDCA e na AFASO é semelhante, pois consideram importante o relacionamento com os diferentes *stakeholders* existentes. Pode-se identificar como ponto comum a legitimação das ações pelas comunidades atendidas. Porém, isto não é suficiente para o reconhecimento pleno das organizações que precisam estender a legitimação perante toda a sociedade (SALAMON, 1997). Para que isto aconteça, visualiza-se no MDCA a busca de uma sistematização do processo de legitimação, por meio da prestação de contas e controle financeiro apresentado aos colaboradores e a criação de indicadores para medição da efetividade das ações perante a comunidade. Quanto aos indicadores, os mesmos não puderam ser avaliados durante este trabalho, pois ainda estão em fase de planejamento e início de implementação. No caso da AFASO, a legitimidade limita-se, além da comunidade, ao movimento dos Focolares que garante a continuidade do repasse de recursos. Portanto, não se vislumbra um reconhecimento da sociedade e isto dificulta o desenvolvimento de suas estratégias no que se refere à captação de recursos de outras fontes.

Quanto à colaboração com diferentes *stakeholders* para a captação de recursos financeiros e capital humano, cada organização possui uma característica diferente. Segundo Fischer (2002), a colaboração é uma estratégia que promove o “desenvolvimento social sustentado” pela agregação do Estado e mercado no intuito de atender as diferentes demandas sociais. Para o MDCA, a procura em manter um relacionamento com órgãos públicos, empresas privadas, entidades e também pessoas físicas é uma questão de extrema importância

para garantir a execução de suas ações. No entanto, a organização não possui uma estratégia específica de relacionamento para cada tipo de *stakeholder*, existindo assim, um desequilíbrio das fontes de recursos. O maior relacionamento da organização acontece com o Estado sendo 90% da sua arrecadação. Esta dificuldade acaba por influenciar a formação de suas estratégias, pois muitas vezes há uma maior concentração de esforços internos para atender as expectativas de um *stakeholder*.

A AFASO apresenta um desequilíbrio em relação aos recursos, pois possui praticamente uma única fonte oriunda de seu relacionamento com uma ONG internacional. A desarticulação da organização, no sentido de obter certificados do Estado para uma potencial participação em linhas de projeto com fornecimento de recursos, assim como uma falta de visualização de suas ações perante a sociedade, inviabiliza a sua colaboração com esses *stakeholders*. Neste sentido, a formação de suas estratégias restringe-se às ocorrências da comunidade que atende e a legitimação da ONG internacional.

Quanto ao capital humano, considerado o mais valioso recurso para as organizações do terceiro setor (FISCHER, 2004), precisa ser adequadamente administrado para estabelecer os níveis de qualidade e eficiência na prestação dos serviços sociais. Quando se trata do voluntariado, em ambas as organizações, nota-se uma ausência da administração desde o recebimento, desenvolvimento, motivação e permanência dos indivíduos. A situação similar pode ser justificada por uma estrutura inadequada e recursos insuficientes para atender a demanda das comunidades que atendem, razões fortemente estabelecidas no terceiro setor (SALAMON, 1997). Isto indica que a formação de estratégias pode ser afetada na medida em que não se estabelecem novas interações devido à perda de pessoal qualificado, não permitindo o compartilhamento das competências para melhoria dos resultados organizacionais (HAMEL; PRAHALAD, 1990).

Independentemente do tipo de relacionamento entre as organizações com seus *stakeholders*, se há uma tendência em priorizar um ou outro, a questão principal para a garantia das parcerias existentes e a legitimação das ações é a elaboração de projetos sociais. Tanto o MDCA quanto a AFASO mantêm projetos sociais com seus *stakeholders*. Os projetos sociais consistentes, claros (FRANCO; PEREIRA; SARTORI, 2003) e que contemplam as expectativas dos *stakeholders* (DRUCKER, 2002) são uma importante ferramenta para o relacionamento evoluir.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O grande desafio deste trabalho foi relacionar os dados da literatura de uma forma que pudessem disponibilizar um arcabouço conceitual para caracterização da formação de estratégias no terceiro setor, principalmente no que se refere às organizações estudadas. A seguir são apresentadas as principais conclusões, as limitações do trabalho e estudos futuros.

### 7.1 PRINCIPAIS CONCLUSÕES

As principais conclusões deste trabalho podem ser relacionadas com base nos resultados das duas organizações estudadas. Tanto o MDCA como a AFASO forneceram, por meio das entrevistas e análise da documentação existente, resposta à caracterização de suas estratégias, à identificação dos fatores que afetam suas estratégias e à verificação das influências das estratégias nos desafios enfrentados, contemplando assim, os objetivos específicos deste trabalho. Os questionamentos apresentados no roteiro de entrevista localizado no Apêndice A e a análise de documentos forneceram os dados utilizados como resposta aos objetivos.

Em relação ao objetivo específico “Caracterizar como as organizações percebem o processo de formação de estratégias”, o instrumento de pesquisa permitiu uma interação com os entrevistados, indicando pouco conhecimento administrativo e de gestão. Isto indica que as organizações estudadas ainda se encontram em um processo de informalidade (SALAMON, 1997; ALVES, 2002), claramente visualizado na realidade das duas organizações, durante as entrevistas e análise de documentos. Entre as organizações estudadas, pode-se constatar que embora o MDCA esteja em um processo de informalidade, mostrou uma busca pela melhoria de seu desempenho através da formalização das estratégias.

Quanto ao objetivo “Identificar os fatores que afetam o processo de formação de estratégias”, verificam-se similaridades e diferenças nas organizações pesquisadas. Em ambas as organizações percebe-se a existência de fatores relacionados às três categorias do estudo sobre formação de estratégias: Intencionalidade, Inovação e Contexto Social.

Os fatores de intencionalidade são identificados pela formalização dos planos, a liderança e a concorrência. A formalização das estratégias é um aspecto que precisa estar

presente nas organizações para que seu relacionamento com os diferentes *stakeholders* possa ser legitimado (PEZZULLO, 2003). O MDCA demonstra possuir uma maior legitimação perante a sociedade, indicando que a formalização de suas estratégias pode estar ajudando a organização neste sentido. A AFASO não apresenta uma formalização do todo, tornando ainda mais difícil delinear um foco para orientação de suas ações.

Em consideração ao fator liderança, não se observa este papel unicamente nas presidentes das duas organizações. De acordo com Senge (1997), a liderança é um importante papel nas organizações para orientação na obtenção de suas metas. Esta tarefa é executada por diferentes indivíduos no MDCA, os quais estão envolvidos na direção e em níveis mais operacionais. Especificamente, neste caso, a liderança da presidente se apresenta como facilitadora, mas carece de um posicionamento mais ativo que forneça o envolvimento necessário de todos os indivíduos no cumprimento de suas atividades, podendo haver um desvio na obtenção dos resultados. Esta característica de facilitadora pode estar fortemente relacionada ao funcionamento do terceiro setor que obtém recursos oriundos de meios externos para sua sustentabilidade. Na AFASO mantém-se, também, uma liderança exercida pela coordenadora da sede, relacionada principalmente ao seu envolvimento diário com as atividades realizadas com a comunidade. Portanto, a liderança múltipla é um fator influenciador das estratégias que possibilita às duas organizações estudadas, a busca de novas oportunidades para seu desenvolvimento organizacional (SENGE, 1997).

Os concorrentes no terceiro setor são vistos como parceiros complementando o trabalho das organizações. A rede de parcerias e alianças das organizações permite que a falta de recursos deste setor seja minimizada e que melhore a atuação social de cada organização. O MDCA e a AFASO demonstram que a concorrência não é vista como a possibilidade de perda de recursos, conforme constata Porter (1986), e sim como trabalho em parceria (DRUCKER, 2002).

Quanto à inovação, percebe-se que a emergência das estratégias é um fator que também pode estar inserido nas organizações do terceiro setor, conforme verificado nos dois casos apresentados. A diferença está em como as estratégias emergem. No caso do MDCA, podem estar relacionadas à diversidade técnica dos integrantes da organização. A AFASO apresenta um processo diferenciado, pois não possui muitos indivíduos engajados na causa da organização. O processo aconteceria pela interação das ações com o seu público-alvo: a comunidade. Esta constatação é respaldada pela existência de um único projeto, atualmente pensado em longo prazo, ao qual todas as pessoas da organização estão envolvidas.

Outro aspecto sobre a emergência das estratégias está relacionado à tomada de decisão compartilhada, uma opção para que as organizações possam realizar seu processo de transformação na obtenção de resultados. Este processo acontece tanto no MDCA quanto na AFASO, estimulando e valorizando os diversos indivíduos em prol do objetivo geral da organização.

Ainda sobre o processo de emergência de estratégias, outro ponto de importante influência é a capacitação dos indivíduos das organizações (FLEURY; FLEURY, 2000). No processo de aprendizagem e inovação, este é o mecanismo que pode levar as organizações a atingirem de forma mais eficaz seus objetivos (NONAKA; TAKEUCHI, 2000). O terceiro setor necessita de criatividade para que suas ações sejam efetivas, portanto as competências da organização precisam ser estimuladas com este objetivo. As duas organizações pesquisadas de alguma forma fomentam a capacitação dos indivíduos, mesmo que não sistemática, para melhoria de sua atuação. No entanto, a ocorrência das capacitações, nessas organizações depende estritamente dos recursos financeiros e do capital humano disponível pelo voluntariado, o que no terceiro setor podem ser considerados escassos.

No contexto social, um fator que pode tornar-se diferencial competitivo para as organizações é a cultura organizacional, na medida em que as estratégias são originadas nos valores e crenças dos indivíduos os quais são únicos para cada organização. Pode-se perceber este fato em ambas as organizações, pois a realização de suas ações está fundamentada nos valores e missão originalmente surgidos na formação e, posteriormente, na transformação durante suas trajetórias. O elemento básico que deve ser considerado é a forma como cada organização lidou com a cultura. Nota-se que as organizações não percebem que a cultura pode manifestar-se como diferencial competitivo, mas transformou as organizações para a realidade de hoje, seja por considerar a cultura uma extensão do ambiente (BARNEY, 1986) como acontece na AFASO, ou um processo de mudança (SCHEIN, 1984) no caso do MDCA.

Com relação à colaboração com diferentes *stakeholders*, as organizações pesquisadas não demonstraram estratégias efetivas para lidar com as diversas possibilidades de interação. Observou-se que o MDCA concentra os esforços nas interações com o Estado e poucas iniciativas de relacionamento com o mercado e pessoas físicas. A principal causa para este fato é uma estratégia de captação de recursos pouco consistente e pessoal qualificado para a realização desta estratégia de forma sistemática. Na AFASO, por não existir uma visão estratégica englobando toda a organização, as estratégias restringem-se ao seu principal projeto e, por consequência, ao único *stakeholder* existente. Este limite da organização parece

estar relacionado ao poder instituído pelo *stakeholder* (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997), influenciando diretamente nas ações da organização.

No caso do objetivo “Verificar como as estratégias afetam os desafios do terceiro setor” utilizaram-se os resultados dos questionamentos originados nas categorias de estudo do terceiro setor: Legitimidade, Eficiência, Sustentabilidade e Colaboração.

Quanto à Legitimidade, esta acontece a partir de dois pontos fundamentais: a formalização dos planos estratégicos e a prestação de contas aos diferentes *stakeholders*. A transparência no relacionamento das organizações do terceiro setor com seus *stakeholders* permite o entendimento claro da aplicação dos recursos e a conquista da legitimidade (SALAMON, 1997; PEZZULLO, 2003). Tanto o MDCA quanto a AFASO demonstram clareza nas suas atividades e nos recursos utilizados, possibilitando o reconhecimento de seus *stakeholders* e a continuidade de fornecimento das doações.

A Eficiência no terceiro setor pode ser afetada pelo aprendizado existente nas organizações. A característica de aprendizado e a capacitação dos indivíduos, para melhorar a competência organizacional, são pontos para superar a deficiência no desempenho administrativo e de gestão (KOTHEER, 2001; SALAMON, 1997). Estas características podem ser verificadas no MDCA. A AFASO, mesmo que apresentando aprendizado, o idealismo tem maior influência podendo interferir na melhoria das competências organizacionais, pois torna a organização mais propensa a informalidade (SALAMON, 1997; ALVES, 2002). Sua atuação eficiente depende do controle das atividades realizadas em comparação com o projeto previamente formalizado. Isto indica que quanto maior a formalização dos processos das organizações, maior é a possibilidade de controle destes processos.

Já a Sustentabilidade pode ser garantida por estratégias de captação de recursos que valorizem os *stakeholders* pela apresentação de projetos sociais consistentes e alinhados às suas expectativas (FLETCHER; GUTHRIE; STEANE, 2003; FRANCO; PEREIRA; SARTORI, 2003; DRUCKER, 2002). A criação de um processo sistemático e planejado de captação de recursos propicia o desenvolvimento das organizações de forma sustentável. No MDCA, o planejamento estratégico contempla as estratégias de captação de recursos, porém a sistematização do processo ainda não ocorre. A AFASO garante sua sustentabilidade pelo relacionamento legitimado com seu principal *stakeholder*.

Em relação à Colaboração, nota-se que a existência de um equilíbrio, no relacionamento com diferentes atores, cria condições para que as organizações do terceiro setor vislumbrem ações ao longo prazo (FISCHER, 2002; SALAMON, 1997; JUNQUEIRA,

2001). O MDCA e a AFASO apresentam estratégias de colaboração com poucos *stakeholders*, restringindo assim seu acesso a um volume maior de recursos.

Outra constatação pode ser percebida quanto à colaboração. As interações mais efetivas perpassam pela superação dos desafios da legitimidade, da eficiência e da sustentabilidade das organizações do terceiro setor. Quanto maior a legitimidade e a eficiência dos processos de gestão das organizações, melhor é a capacidade das organizações de colaborar com os diferentes *stakeholders* para garantir sua sustentabilidade. No entanto, a diversidade das interações encontrada no Estado, mercado e sociedade acaba por aumentar a complexidade do relacionamento com as organizações do terceiro setor que carecem, ainda, de processos administrativos e de gestão para dar conta desta diversidade.

Diante destas conclusões, pode-se verificar que as diferenças mais salientes na relação teoria e práticas, abordadas neste trabalho, identificam-se pela existência de uma liderança múltipla e a concorrência como um trabalho colaborativo entre as organizações. Os casos analisados permitiram a compreensão dos motivos que levam à liderança múltipla, como a responsabilidade de aplicação dos recursos externos, a prestação de contas e o conhecimento específico dos indivíduos das organizações em certas áreas. O trabalho em parceria indica que a colaboração entre as organizações do terceiro setor é uma forma de minimizar os problemas de recursos que enfrentam.

O cenário apresentado também permite entender os principais pontos que deveriam ser melhorados para que as organizações do terceiro setor possam desenvolver-se em um ambiente auto-sustentável. As principais contribuições destacam-se nas análises efetuadas quanto à formação das estratégias e como estas afetam os desafios do terceiro setor. A superação dos desafios apresentados só é possível no momento em que as organizações possam compreender quais elementos fazem parte destes desafios e como relacioná-los às estratégias de maneira consistente para aumentar seu desempenho.

## 7.2 LIMITAÇÕES

A aplicação da análise efetuada nesta pesquisa, em outras organizações do terceiro setor pode não obter os mesmos resultados, uma vez que este setor apresenta uma heterogeneidade em termos de tipologia (TEODÓSIO, 2002). Salvatore (2004) indica que não é possível obter um sistema único de gestão no terceiro setor, pois as organizações diferem na

sua estrutura. Os tipos de organizações existentes determinam a forma como devem ser administradas e o relacionamento que mantêm com os diferentes atores. Desta forma, a generalização do estudo para as organizações do terceiro setor que não sejam de origem comunitária é uma limitação que precisa ser considerada em outros trabalhos.

O estudo de caso de duas organizações do terceiro setor possibilitou a compreensão dos objetivos deste trabalho. Porém, a generalização dos resultados é passível de limitação, uma vez que não há estudos consistentes em relação aos tipos de organizações do terceiro setor e seu funcionamento. A inserção de outros casos poderia aumentar o grau de riqueza das informações obtidas. No entanto, aumentaria, também, o tempo de aplicação das entrevistas e desenvolvimento da análise dos resultados.

O conhecimento dos entrevistados sobre processos administrativos e de gestão também apresentou limitação. A limitação ocorreu em dois sentidos, primeiramente na apresentação dos questionamentos para os entrevistados e, na sequência, a adaptação das respostas aos termos abordados neste trabalho. Tentou-se amenizar esta situação, tanto quanto possível, envolvendo um número maior de pessoas entrevistadas.

O referencial teórico abordado neste trabalho é outra limitação a ser considerada. A base para este referencial foi a visão da formação de estratégias em organizações do segundo setor. Este aspecto, incluindo as conclusões do trabalho, precisa ser considerado caso o estudo seja estendido a outras organizações do terceiro setor.

### 7.3 TRABALHOS FUTUROS

Este trabalho possibilitou uma análise mais abrangente do processo de formação de estratégias em organizações do terceiro setor. A amplitude do conhecimento fornecido pelo estudo permite, a partir deste momento, a escolha de diversos temas que possam contribuir ainda mais para o desenvolvimento das organizações do terceiro setor. Um primeiro estudo poderia ser a aplicação deste trabalho utilizando um número maior de casos de forma a propiciar uma abrangência dos resultados obtidos.

No que tange a preocupação mais saliente, no momento, para o terceiro setor, a captação de recursos, o estudo da realização desta ação com diferentes colaboradores é uma questão pertinente. A sustentabilidade das organizações depende do relacionamento com os diferentes *stakeholders* ocorrer de maneira sistematizada. Um estudo aprofundado destas

relações poderia facilitar o entendimento das organizações sobre os mecanismos de influência sensíveis a cada colaborador. Estudos, nesta área, já começam a aparecer na literatura, na medida em que as organizações deste setor vêm crescendo. Entretanto, como o ambiente está em constante transformação, uma visão mais estratégica poderia ser aplicada para estreitar o relacionamento do terceiro setor com os outros setores.

Outro aspecto que mereceria foco é o nível de formalização de organizações do terceiro setor mais desenvolvidas e o impacto no relacionamento com diferentes colaboradores. Ou seja, realizar uma pesquisa que possibilite traçar um comparativo de organizações desde sua formação até o desenvolvimento formalizado e como isto influenciaria as relações entre os setores.

Inúmeras são as necessidades do terceiro setor conforme vislumbrado nos desafios descritos no trabalho. Talvez a questão mais importante seja por onde iniciar a transformação das organizações, pois os desafios apresentam um inter-relacionamento impossibilitando um tratamento de forma isolada. A complexidade desta questão leva a necessidade de uma análise mais detalhada para indicar a melhor alternativa para os próximos estudos.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Mário Aquino. Organizações do terceiro setor e sua(s) racionalidade(s). In: **ANAIS do XXVI ENANPAD**, Salvador, 2002

ANSOFF, Igor. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1981. Impressão Brasileira do original *Corporate Strategy*, 1965. 203 p.

BARNEY, Jay B. Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, 1986, p. 656-665.

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

BROWN, William A.; IVERSON, Joel O. Exploring Strategy and Board Structure in Nonprofit Organizations. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 33, n. 3, 2004, p. 377-400.

BURGELMAN, Robert A. A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and Concept of Strategy. **Academy of Management Review**, v. 8, n. 1, 1983, p. 61-70.

CAMARGO, Mariângela F. de et al. **Gestão do Terceiro Setor no Brasil**. São Paulo: Futura, 2002. 204 p.

CHAFFEE, Ellen E. Three Models of Strategy. **Academy of Management Review**. v. 10, n. 1, 1985, p. 89-98.

CHANDLER, Alfred D. **Strategy and Structure: Chapter in the History of the American Industrial Enterprise**. Canbridge, Massachusetts, and London, England: MIT Press, 1990. 463 p.

COLLIS, David J.; MONTGOMERY, Cynthia A. Competing on resources: the strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, jul/ago, 1995.

CRITTENDEN, William F.; CRITTENDEN, Victoria L. Strategic Planning in Third-Sector Organizations. **Journal of Managerial Issues**, v. 9, n. 1, 1997, p. 86-103.

DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, Evidences and Implications. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, 1995.

DOZ, Yves L.; PRAHALAD, C. K. Managing DMNCs: a Search for a New paradigm. **Strategic Management Journal**, v. 12, 1991, p. 145-164.

DRUCKER, Peter F. **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos: Princípios e Práticas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 166 p.

EISENHARDT, Kathleen. Strategy as Strategic Decision Making. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 3, 1999, p. 65-72.

FERNANDES, Rubem Cesar. O que é o terceiro setor? In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org). **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997, p. 25-33.

\_\_\_\_\_. **Privado Porém Público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: RELUME DUMARÁ, 2002. 156 p.

FISCHER, Rosa Maria. **O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor**. São Paulo: Gente, 2002. 172 p.

\_\_\_\_\_. Gestão de pessoas nas organizações do terceiro setor. In: VOLTOLINI, Ricardo (Org.). **Terceiro Setor: planejamento e gestão**. São Paulo: Senac, 2004, p. 77-101.

FLETCHER, Anne; GUTHRIE, James; STEANE, Peter. Mapping stakeholder perceptions for a third sector organization. **Journal of Intellectual Capital**, v. 4, n. 4, 2003, p. 505-527.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria T. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000. 169 p.

FRANCO, Juliana; PEREIRA, Marcelo F.; SARTORI, Rejane. Captação de Recursos para o Terceiro Setor: um estudo na cidade de Maringá- PR. In: **ANAIS do XXVII ENANPAD**, Atibaia, 2003.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman, 1984. 276 p.

GARAY, Angela B. S. **Os significados do trabalho do voluntário organizacional e sua ação junto ao terceiro setor**. Tese (Doutorado) - UFRGS, Escola de Administração, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999. 206 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GODOY, Arilda S. Introdução a Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, mai/jun 1995a, p. 57-63.

\_\_\_\_\_. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, mai/jun 1995b, p. 20-29.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. Intenção Estratégica. **Harvard Business Review** Maio/Junho 1989.

\_\_\_\_\_. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review** Maio/Junho 1990.

HANNAN, Michael T.; FREEMAN, John. The Population Ecology of Organizations. **American Journal of Sociology**, v.82, n. 5, 1977, p. 929-964.

HUDSON, Mike. **Administrando Organizações do Terceiro Setor**. São Paulo: Makron Books, 1999. 309 p.

IBGE. **As fundações privadas e as associações sem fins lucrativos no Brasil – 2002**. 2. ed. Rio de Janeiro: 2004.

IOSCHPE, Evelyn B. **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. 173 p.

JUNQUEIRA, Luciano A. P. Gestão de ONGs – Rumo a uma Agenda de Pesquisas que Contemple a sua Diversidade. In: **ANAIS do XXV ENANPAD**, Campinas-SP, 2001.

KOTHER, Maria Cecília M. F. **Profissionalização do Terceiro Setor**. Porto Alegre: PUCRS, 2001. 120 p.

KRUGLIANSKAS, Gil; MURITIBA, Sérgio N.; OLIVEIRA, Patrícia M. de;  
KRUGLIANSKAS, Isak. Estratégia e responsabilidade social empresarial: o caso da Dixtal.  
In: **ANAIS do XXVII ENANPAD**, Atibaia, 2003.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber**. Porto Alegre: Artmed, 1999. 340 p.

MARIOTTO, Fábio L. Mobilizando estratégias emergentes. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43 n. 2, 2003.

MEISTER, José A. F. **Voluntariado: Ação com sentido**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2003. 300 p.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C.; MEYER, Alan D.; COLEMAN, Henry J.  
Organizational Strategy, Structure, and Process. **Academy of Management Review**, jul., 1978.

MINTZBERG, Henry; WATERS, James. Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, 1985, p. 257-272.

MINTZBERG, Henry. The Strategy Concept II: Another Look at why Organizations Need Strategies. **California Management Review**. California, Fall v. 30 n. 1 1987a.

\_\_\_\_\_. Crafting Strategy. **Harvard Business Review**. July/August, 1987b.

\_\_\_\_\_. The fall and Rise of Strategic planning. **Harvard Business Review**. January/February, 1994.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph. Reflecting on the Strategy Process. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 3, 1999, p. 21-30.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299 p.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 404 p.

MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. Toward a Theory of Stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, 1997, p. 853-886.

MOORE, Mark H. Managing for Value: Organizational Strategy in For-Profit, Nonprofit and Governmental Organizations. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 29, n. 1, Supplement, 2000, p. 183-204.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996. 421 p.

MOTTA, Paulo R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 224 p.

MOXLEY, David P. Factors influencing the successful use of Vision-Based Strategy Planning by NonProfit human service organizations. **International Journal of Organizations Theory and Behavior**, v. 7, n. 1, 2004, p. 107-132.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 7. ed. Rio de Janeiro : Campus, 1997. 358 p.

NUTT, Paul C.; BACKOFF, Robert W. Strategy for Public and Third-Sector Organizations. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 5, n. 2, 1995, p. 189-211.

PEREIRA, Maurício F.; AGAPITO, Fernanda de; Afinal, Como se Formam as Estratégias? O Processo de Formulação de Estratégias em uma Organização do Terceiro Setor. In: **ANAIS do II Encontro de Estudos em Estratégias**, Rio de Janeiro-RJ, 2005.

PETTIGREW, Andrew. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, Maria T. L. (org); FISCHER, Rosa M. (org). **Cultura e Poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 145-153.

PEZZULLO, Susan. **Desenvolvendo sua organização: um guia de sustentabilidade para ONGs**. São Paulo: Editora SENAC, 2003. 229 p.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986. 362 p.

\_\_\_\_\_. What Is Strategy? **Harvard Business Review**, nov/dec, 1996.

PORTER, Michael; KRAMER, Mark. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. **Harvard Business Review**, dec., 2002.

QUEIROZ, Marco. O planejamento estratégico e as organizações do terceiro setor. In: VOLTOLINI, Ricardo (Org.). **Terceiro Setor: planejamento e gestão**. São Paulo: Senac, 2004, p. 35-58.

QUINN, James B. Strategic Change: “Logical Incrementalism”. **Sloan Management Review**, v. 30, n. 4, 1989, p. 45-60.

SALAMON, Lester. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org). **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 89-111.

SALVATORE, Vilu. A racionalidade do terceiro setor. In: VOLTOLINI, Ricardo (Org.). **Terceiro Setor: planejamento e gestão**. São Paulo: Senac, 2004, p. 17-34.

SCHEIN, Edgar H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, 1984, p. 3-16.

SCHOMMER, Paula C. Investimento Social das Empresas: Cooperação Organizacional num Espaço Compartilhado. In: **ANAIS do XXIV ENANPAD**, Rio de Janeiro-RJ, 2000.

SELZNICK, Philip. **Leadership in Administration: A sociological Interpretation**. New York: Harper and Row, 1966. 162 p.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. 11. ed. São Paulo: Best-Seller, 1990. 352 p.

SENGE, Peter. O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem. In: STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

SERVA, Maurício. O fenômeno das organizações substantivas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 33, n. 2, mar/abr, 1993, p. 36-43.

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: USAID, 1965. 311 p.

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa. Pensar o Terceiro Setor pelo Averso: Dilemas e Perspectivas da Ação Social Organizada na Gestão Pública. In: **ANAIS do XXV ENANPAD**, Campinas-SP, 2001.

\_\_\_\_\_. Organizações não-governamentais entre a justiça social e a eficiência gerencial. **Civitas – Revista de Ciências Sociais**. Ano 2, n. 1, junho, 2002, p. 97-121.

\_\_\_\_\_. O Terceiro Setor de Múltiplos Atores e de Múltiplos Interesses: Pluralidade Ou Fragmentação na Provisão de Políticas Públicas? In: **ANAIS do XXVII ENANPAD**, Atibaia, 2003.

TENÓRIO, Fernando G. **Gestão de ONGs: Principais Funções Gerenciais**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. 130 p.

THOMPSON, Andrés A. Do compromisso à Eficiência? Os caminhos do terceiro setor na América Latina. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org). **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 41-48.

VASCONCELOS, Flávio; CYRINO, Álvaro. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 4, Out/Dez, 2000, p. 20-37.

VASCONCELOS, Flávio. Safári de Estratégia, Questões Bizantinas e a Síndrome do Ornitorrinco: Uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. In: **ANAIS do XXV ENANPAD**, Campinas-SP, 2001.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, 1984, p.171-180.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

**APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA****PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL****FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA**

---

**Título do Trabalho: ANÁLISE DO PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO DE CASO EM DUAS ONGS COMUNITÁRIAS.**

Mestranda: Ana Karpouzas

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Gabriela Cardozo Ferreira

Entrevistado:

---

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Local: \_\_\_\_\_

1. A estratégia da organização é mantida por meio de planos formais, cronogramas de implantação e etapas bem definidas?
2. A organização realiza uma análise interna dos pontos fortes e fracos? Como?
3. A organização realiza uma análise de oportunidades e ameaças externas? Como?
4. Qual o papel da liderança?
5. Como a organização se posiciona em relação aos concorrentes?
6. A organização desenvolve estratégias com base em experiências passadas? Exemplo.
7. O processo de tomada de decisão é compartilhado em outros níveis da organização?
8. A organização demonstra flexibilidade na adaptação ao ambiente?
9. Existe o conceito de inovação e criatividade na organização?
10. A organização busca desenvolver suas competências (individuais, grupos e organizacional)?
11. Como a organização administra o conhecimento gerado?
12. Valor, crença e pressupostos dos tomadores de decisão são considerados no desenvolvimento das estratégias?
13. A missão da organização é difundida e influencia os indivíduos?
14. A cultura organizacional influencia o relacionamento da organização com o seu ambiente?
15. Existe resistência a mudança? Exemplo.
16. A organização realiza uma análise do ambiente externo antes de efetivar suas ações?

17. Há disputa de poder e conflito de interesses?
18. Como a organização se relaciona com os seus *stakeholders*?
19. As decisões levam em consideração as expectativas dos *stakeholders*?
20. Como as informações contábeis são demonstradas?
21. A organização percebe a legitimação de suas ações perante a sociedade? Como?
22. O sistema administrativo é informal?
23. Idealismo e identidade ideológica fazem parte dos indivíduos da organização?
24. Há algum programa de capacitação dos indivíduos da organização?
25. Como a organização realiza a captação de recursos?
26. A organização desenvolve projetos sociais consistentes e alinhados as expectativas dos *stakeholders*?
27. Os produtos e serviços prestados são valorizados pela sociedade?
28. Como ocorre o relacionamento da organização com as empresas de mercado?
29. Como ocorre o relacionamento da organização com o Estado? Como as políticas sociais afetam a organização?
30. Há critérios claros de troca no relacionamento com os *stakeholders*?
31. Existe algum nível de colaboração (parceria) com outras organizações?
32. Como é administrado o voluntariado?