

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS

JÉFERSON WEBER DOS SANTOS

**A INFLUÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS* NA ESTRATÉGIA: UM
ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR**

Porto Alegre, agosto de 2006.

JÉFERSON WEBER DOS SANTOS

**A INFLUÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS* NA ESTRATÉGIA: UM
ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a 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: Prof^a. Dr^a. Gabriela Cardozo Ferreira

Porto Alegre, agosto de 2006.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S237i Santos, Jéferson Weber dos A influência dos stakeholders na estratégia: um estudo de caso em uma organização do terceiro setor / Jéferson Weber dos Santos. — Porto Alegre, 2006. 128 f. Diss. (Mestrado) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia. Programa de Pós-Graduação em Administração e Negócios. PUCRS, 2006. Orientador: Prof ^ª . Dr ^ª . Gabriela Cardozo Ferreira. 1 Planejamento Estratégico. 2. Stakeholders. 3. Organizações Não-Lucrativas – Administração.. I. Título. CDD : 658.4

Bibliotecária Responsável
Ginamara Lima Jacques Pinto
CRB 10/1204

JÉFERSON WEBER DOS SANTOS

**A INFLUÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS* NA ESTRATÉGIA: UM
ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a 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.

Aprovada, em 31 de agosto de 2006, pela Banca Examinadora.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dr^ª. Grace Vieira Becker

Prof. Dr. Nilton Bueno Fischer

Prof. Dr. Sérgio Luiz Lessa Gusmão

Prof^ª. Dr^ª. Gabriela Cardozo Ferreira
(Orientadora)

*Para minha esposa, pelo incentivo e apoio em todos os momentos.
Para minha filha, recém nascida e já trazendo muitos ensinamentos.*

Para meus pais, com sua simplicidade, sempre acreditaram na minha capacidade e fizeram o possível para dar as condições para o meu desenvolvimento. Aos meus irmãos, pelas oportunidades de compartilharmos experiências e aprendizados.

AGRADECIMENTOS

O ser humano não aprende sozinho, “... ninguém educa ninguém, ninguém educa a si mesmo, os homens se educam entre si, mediatizados pelo mundo” (Paulo Freire, in Pedagogia do Oprimido, 1987). Este trabalho é fruto de muita reflexão, mediatizada por muitas pessoas que contribuíram para torná-lo possível.

José Francisco Miranda da Cunha e Ézio Rezende abriram as portas da Fundação Projeto Pescar, possibilitando o acesso às informações necessárias para o desenvolvimento do estudo. Sempre solícitos, foram parceiros nesta jornada.

Os representantes dos stakeholders entrevistados destinaram seu tempo e conhecimento nas entrevistas. Demonstraram comprometimento e satisfação em ser um parceiro da Fundação.

Alceu Terra Nascimento, Gerente Executivo da Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho, meu sponsor e amigo. Deu as condições para que eu pudesse ser um aluno do MAN.

Léo Voigt, amigo e professor, acreditou que um ferroviário pudesse compor a sua equipe de trabalho e abriu as portas da área social, para minha alegria e realização.

Márcio Milletto Mostardeiro, colega de trabalho e faculdade, amigo. Foram horas dedicadas a orientar, ajudar no melhor caminho para tornar este estudo viável.

Gabriela Cardozo Ferreira, inteligente e dedicada, foi parceira estratégica nesta pesquisa. Suas orientações deram segurança ao pesquisador e qualidade ao trabalho.

Grace Becker e Sérgio Gusmão, professores da banca examinadora e do MAN, com suas críticas e sugestões, contribuíram para o desenvolvimento desta pesquisa.

Nilton Fischer, reconhecido por sua solidariedade e compromisso social, aceitou o convite para compor a banca examinadora e agregou valor ao trabalho.

RESUMO

Os graves problemas sociais e ambientais têm mobilizado a sociedade civil, impulsionando a constituição de organizações sem fins lucrativos voltadas exclusivamente a melhoria da qualidade de vida das populações. O terceiro setor, como é conhecido o conjunto de organizações sociais, ganhou importância no cenário econômico e social. O objetivo deste estudo é analisar a influência dos *stakeholders* no processo de formação e na implementação das estratégias de uma organização do terceiro setor de origem empresarial. A metodologia para o desenvolvimento da pesquisa foi o estudo de caso e a organização selecionada foi a Fundação Projeto Pescar. A partir da revisão conceitual sobre terceiro setor, formação de estratégias e *stakeholders*, foram definidas as variáveis de pesquisa. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com os principais gestores da organização pesquisada, com *stakeholders* selecionados e análise de documentos. Os resultados apresentaram os principais *stakeholders* da Fundação; as suas expectativas; o grau de influência em relação à Fundação a partir dos atributos poder, legitimidade e urgência; a relação de dependência entre os *stakeholders* e a organização pesquisada; e por fim, o processo de formação e implementação das estratégias da Fundação, considerando a influência dos *stakeholders* analisados. A busca pela melhoria nos processos de gestão das organizações sociais é uma realidade e o presente estudo é uma contribuição a este complexo desafio.

Palavras-chave: terceiro setor, estratégia, *stakeholders*.

ABSTRACT

The serious social and environmental problems have been mobilizing the civil society, impelling the constitution of nonprofit organizations linked exclusively to the improvement of the quality of populations' life. The third section, as the group of social organizations is known, won importance in the economical and social scenery. The objective of this study is to analyze the influence of the stakeholders in the formation process and in the implementation of the strategies of an organization of the third section of business origin. The methodology for the development of the research was the case study and the selected organization was the Projeto Pescar Foundation. Starting from the conceptual revision on third section, formation of strategies and stakeholders, were defined the research variables. The basis were collected through interviews with the main managers of the researched organization, with selected stakeholders and analysis of documents. The results presented the main stakeholders of the Foundation; their expectations; the influence degree in relation to the Foundation starting from the attributes to power, legitimacy and urgency; the dependence relationship between the stakeholders and the researched organization; and finally, the formation process and implementation of the strategies of the Foundation, considering the influence of the analyzed stakeholders. The search for the improvement in the processes of administration of the social organizations is a reality and the present study is a contribution to this compound challenge.

Word-key: third section, strategy, stakeholders.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Funcionamento Simplificado de uma Organização Privada e de uma Organização do Terceiro Setor	31
Figura 2 – Modelo Trevo.....	33
Figura 3 – Formas de Estratégia.....	47
Figura 4 – Relação de <i>Stakeholders</i> e suas Expectativas de Doyle adaptado	57
Figura 5 – Classes de <i>Stakeholders</i> de Mitchell et al.	59
Figura 6 – Desenho de Pesquisa.....	67
Figura 7 – Estrutura de Apoio e Gestão da FPP	76
Figura 8 – Grau de Importância do <i>Stakeholder</i> em relação à FPP com Base nos Atributos Poder, Legitimidade e Urgência – Perspectiva da FPP	84
Figura 9 – Grau de Importância do <i>Stakeholder</i> em relação à FPP com Base nos Atributos Poder, Legitimidade e Urgência – Perspectiva do <i>Stakeholder</i>	85
Figura 10 – Classes de <i>Stakeholders</i> da FPP.....	88

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Relação dos Elementos Levantados que Caracterizam ou Influenciam o Processo de Formação de Estratégias	51
Quadro 2 – Relação de Dependência do <i>Stakeholder</i> e Organização	61
Quadro 3 – Relação de Dependência com a Organização e o Tipo de Influência Exercida	62
Quadro 4 – Estrutura de Análise	69

Quadro 5 – Relação dos Principais Stakeholders e do Papel Exercidos na Relação com a FPP	79
Quadro 6 – Expectativas dos <i>Stakeholders</i>	81
Quadro 7 – Mecanismos de Influência.....	89
Quadro 8 – Relação de Dependência dos <i>Stakeholders</i> e a FPP	92
Quadro 9 – Objetivos Estratégicos da FPP.....	97
Quadro 10 – Relação dos <i>Stakeholders</i> que Influenciam os Objetivos Estratégicos	98

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos Brasileiras, Segundo Área de Atuação – 2002	23
---	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	14
2.1 DELIMITANDO O TEMA	14
2.2 DEFININDO O PROBLEMA.....	16
3 OBJETIVOS	18
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
4.1 O TERCEIRO SETOR.....	19
4.1.1 Contextualizando o terceiro setor	20
4.1.2 A participação das empresas: criando fundações e institutos	24
4.1.3 A gestão nas organizações do terceiro setor	29
4.2 O PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS.....	36
4.2.1 A estratégia e suas tipologias	37
4.2.2 A estratégia deliberada	39
4.2.3 A estratégia emergente.....	42
4.2.4 Estratégias Deliberadas e Emergentes: uma possível convergência	46
4.3 OS <i>STAKEHOLDERS</i> E A SUA INFLUÊNCIA NA FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	51
4.3.1 A teoria e a gestão dos <i>stakeholders</i>	52
4.3.2 Administrando as influências dos <i>stakeholders</i> na formação de estratégias.....	58
5 MÉTODO DE PESQUISA	65
5.1 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO MÉTODO	65

5.2 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA.....	66
5.3 REVISÃO DA LITERATURA	67
5.4 IDENTIFICAÇÃO E SELEÇÃO DAS VARIÁVEIS DE ESTUDO	68
5.5 COLETA DE DADOS	70
5.6 ANÁLISE DOS RESULTADOS	72
6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	74
6.1 FUNDAÇÃO PROJETO PESCAR - FPP.....	75
6.2 OS <i>STAKEHOLDERS</i> E A INFLUÊNCIA NAS ESTRATÉGIAS DA FUNDAÇÃO PROJETO PESCAR.....	78
6.2.1 Os principais <i>stakeholders</i>: papel e expectativas em relação à Fundação Projeto Pescar	78
6.2.2 Grau de influência dos <i>stakeholders</i>: poder, legitimidade e urgência.....	83
6.2.3 Relação de dependência entre os <i>stakeholders</i> e a Fundação Projeto Pescar.....	91
6.3 FORMAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS NA FUNDAÇÃO PROJETO PESCAR.....	95
6.3.1 O processo de formação das estratégias	95
6.3.2 Implementação das estratégias.....	101
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	106
7.1 CONCLUSÕES	106
7.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	112
7.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	113
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	115
APÊNDICES	121
APÊNDICE A - Questionário / Fundação Projeto Pescar (FPP) - Estratégia	122
APÊNDICE B - Questionário / Fundação Projeto Pescar (FPP) - <i>Stakeholders</i>	123
APÊNDICE C - Questionário / <i>Stakeholders</i>	124
APÊNDICE D - Relação das Empresas Franqueadas, Mantenedoras e Apoiadoras	125
APÊNDICE E - Relação de Influência entre os Objetivos Estratégicos e as Ações	128

1 INTRODUÇÃO

As organizações da sociedade civil vêm desempenhando um papel cada vez mais importante no atual contexto econômico e social, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida de milhões de pessoas que se encontram em situação de vulnerabilidade social. Estas organizações pertencem ao chamado terceiro setor, assim categorizadas por terem fins públicos, utilizando-se de recursos privados, oriundos de pessoas físicas e jurídicas. O terceiro setor é composto por uma variedade de organizações, como as ambientalistas, as comunitárias, as confessionais, os grupos de desenvolvimento, defesas de direitos, os institutos, as fundações, entre outras, atuando nos mais diversos campos, entre eles, a educação, a saúde, o esporte, a cultura e a assistência social.

Num estudo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE e pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA e divulgado em 2004, foram identificadas cerca de 276 mil instituições privadas e sem fins lucrativos no Brasil. A participação deste setor na economia nacional, empregando mais de 1,5 milhões de pessoas e pagando salários e outras remunerações no valor de R\$ 17,5 bilhões ao ano, justifica a realização de estudos com o objetivo de conhecer melhor a dinâmica de funcionamento destas organizações.

A partir dos anos 90, as empresas começaram a ter uma atuação mais forte na área social, constituindo institutos e fundações para melhor desenvolver as estratégias de responsabilidade social que já vinham sendo realizadas. Esta estratégia vem se consolidando como uma nova forma das empresas interagirem com a sociedade, não mais se atendo exclusivamente a geração de produtos, empregos e pagamento de impostos, mas contribuindo para uma melhor qualidade de vida dos seus trabalhadores, gerando produtos e serviços com qualidade e respeito ao meio ambiente e, ainda, oportunizando o acesso de pessoas em

situação de vulnerabilidade social ao convívio pleno e de forma cidadã por meio de ações sociais.

Muitas organizações da sociedade civil nasceram do compromisso assumido por lideranças sociais engajadas nas comunidades, caracterizando-se pela informalidade (ROESCH, 2002) e “improvisação do fazer” (KOTHEER, 2004, p. 26), prestando serviços sem clareza de qual é a missão, a visão e os valores da organização. A redução dos financiamentos internacionais, a descentralização das políticas sociais do Estado, a incapacidade do Estado em prover às necessidades da população, o elevado grau de importância para a sociedade e a necessidade da auto-sustentação, obrigaram as organizações da sociedade civil a qualificarem os seus serviços, deixando de serem exclusivamente assistencialistas e passando a serem promotoras do desenvolvimento sustentável de comunidades pobres. Estão cientes de que apenas vontade não basta, sendo necessário a profissionalização. Esse diagnóstico está levando a procura de eficazes modelos de gestão, buscando melhores resultados no atendimento do público em questão e a planejar suas ações no longo prazo (COELHO, 2000).

A capacidade de ler o ambiente e interpretar o grau de influência e as expectativas dos grupos ou indivíduos que afetam ou são afetados pela organização, conhecidos como *stakeholders* (FREEMAN, 1984), pode ajudar a mesma a desenvolver ou a perceber possíveis estratégias que contribuam na busca de resultados, seja na captação de recursos, na comunicação com a sociedade, no gerenciamento das pessoas e voluntários e ainda, na prestação dos serviços para o público beneficiado. Este cenário mostra a importância deste estudo, que tem por objetivo analisar o papel dos *stakeholders* na dinâmica de formação das estratégias da Fundação Projeto Pescar, uma instituição fundada em 1976 pela Link S.A. e que atualmente é mantida por um conjunto de empresas.

Para a realização deste trabalho, na seqüência da introdução, é apresentado no capítulo dois a delimitação do tema e a definição do problema. No capítulo três está o objetivo geral e os objetivos específicos. A fundamentação teórica, apresentada no capítulo quatro, está dividida em três seções. Na primeira, é realizada a análise do terceiro setor, onde se faz uma contextualização do seu crescimento e desenvolvimento, seguida de uma análise da participação das fundações e institutos empresariais. O terceiro tópico desta seção trata da gestão das organizações que compõe o terceiro setor. A segunda seção aborda o tema estratégia, verificando as diferentes interpretações desta palavra, o que vem a ser estratégia formalizada e estratégia emergente, finalizando com a análise da possível interface entre ambas. Na última seção deste capítulo, será possível analisar os conceitos sobre *stakeholders*,

quem são e seu poder de influência na formação das estratégias, principalmente nas organizações do terceiro setor.

No capítulo cinco é apresentada a metodologia proposta para o desenvolvimento da pesquisa, o estudo de caso. No capítulo seis é realizada a apresentação e análise dos resultados. Por fim, o capítulo sete trás as considerações finais da pesquisa.

Este trabalho não tem a pretensão de esgotar o assunto, mas trazer uma contribuição para um universo tão vasto como é o terceiro setor e a formação de estratégias. Ao pesquisador cabe apresentar novos elementos que ampliem o conhecimento sobre determinado assunto, sem a intenção de ter a verdade absoluta, devendo estar seguro de que suas considerações poderão ser refutadas em estudos posteriores, gerando uma espiral de aprendizagem.

2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O terceiro setor apresenta uma multiplicidade de organizações, atuando nos mais variados temas e atendendo populações diversificadas. Compreender como estas organizações são administradas é uma tarefa complexa, exigindo do pesquisador a priorização de determinados elementos para o desenvolvimento do estudo. A seguir, será apresentada a delimitação do tema de pesquisa e o problema central a ser analisado.

2.1 DELIMITANDO O TEMA

A área social foi considerada uma responsabilidade da igreja, cabendo a ela prover as necessidades das populações mais pobres. Parte dos recursos para realizar as suas ações provinha das oligarquias e outra do trabalho voluntário de muitas pessoas. No Governo de Getúlio Vargas o Estado começou a desenvolver políticas sociais, disputando com a igreja esta condição. Políticas sociais voltadas ao trabalhador, políticas habitacionais, de acesso à saúde, entre outras, foram criadas nesta época, sendo posteriormente consideradas assistencialistas e não capazes de gerar uma significativa mudança na condição dos necessitados. A partir da década de 70 uma nova força começou a emergir, como forma de negação ao Estado de exceção e para responder as necessidades da população em situação de vulnerabilidade social, são as chamadas Organizações Não-Governamentais. Estas organizações nasceram como “movimentos contestatórios às ações dos Governos” (KOTHER, 2004, p. 26), e se caracterizaram como espaços onde as pessoas podiam se organizar para refletir e propor alternativas de enfrentamento a pouca liberdade política e aos problemas sociais existentes.

O terceiro setor passou a gerar interesse e ganhar visibilidade recentemente, apesar de muitas dessas organizações estarem atuando há muitas décadas. No meio acadêmico, cada vez mais estudos vêm sendo realizados, havendo ainda espaço para muitas contribuições num universo ainda pouco explorado, especialmente quanto à gestão administrativa destas organizações. Coelho (2000) identificou alguns fatores que mudaram o perfil do terceiro setor no Brasil nos últimos anos: o processo de democratização; a valorização destas organizações no cenário internacional, influenciando as políticas econômicas e sociais; e o surgimento de organizações comprometidas com valores democráticos, influenciando todo o setor. O impacto destas organizações para a sociedade exigiu a aprovação de uma nova lei para o setor em 1999, intitulada “Novo Marco Legal do Terceiro Setor no Brasil”, que qualifica as pessoas jurídicas de direito privado e sem fins lucrativos como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs) e criou o Termo de Parceria, possibilitando a realização de parcerias com o poder público, além de regulamentar o trabalho voluntário (FERRAREZI, 2002). Segundo dados recentes do IBGE e IPEA (2004), já são 276 mil fundações privadas e associações sem fins lucrativos atuando no Brasil, frente a 170 mil existentes na década de 90.

Estas organizações possuem algumas características comuns e que as diferenciam do setor público e de grande parcela das organizações empresariais. Entre elas, podem ser citadas a autonomia, descentralização, estrutura leve, flexibilidade, agilidade, simplificação das relações, criatividade, utilização de trabalho voluntário, a preocupação com o desenvolvimento da cidadania e a promoção do interesse coletivo, como aponta Garay (2003). Quanto aos valores, destacam-se a solidariedade, o sentido do dever, a responsabilidade pelo outro, o compromisso com o direito de livre expressão e os valores da iniciativa individual em prol do bem público (GARAY, 2003). Em razão destas características, estas organizações podem ser consideradas mais “permeáveis” às demandas emergentes da sociedade. Para Teodósio (2002), as organizações da sociedade civil apresentam algumas virtudes que as caracterizam como a proximidade com a comunidade, desburocratização e agilidade, melhor aplicação dos recursos, capacidade de envolver a comunidade, valorização das soluções apresentadas pela comunidade, rompimento com o assistencialismo e o paternalismo, desenvolvimento de projetos visando a geração de emprego e renda e a capacidade de ter um controle mais efetivo sobre as políticas públicas e programas sociais do Estado.

Entretanto, estas organizações apresentam um relativo grau de complexidade para serem administradas, já que oferecem serviços para um grande número de pessoas e contam com recursos limitados, dependendo das doações e parcerias com outras instituições. Conforme apontam estudos da Ashoka Empreendedores Sociais e McKinsey & Company

(2001, p. 21), um grande número das organizações deste setor “não conhece ou não domina algumas ferramentas de administração e gerenciamento já consagradas no setor privado”.

Neste novo contexto, o cidadão não depende mais exclusivamente do Estado para prover suas necessidades. Agora, ele pode contar com organizações da sociedade civil atuantes, que fazem valer os seus direitos e contribuem para a garantia dos serviços básicos de uma sociedade (NETO e FROES, 1999). Cada vez mais indivíduos e grupos se organizam conforme seus interesses, manifestando suas vontades e exigindo seus direitos. Paralelo a isso, um consumidor com novo perfil emerge, exigindo produtos de qualidade, respeito ao meio ambiente, cumprimento da legislação trabalhista e compromisso com o desenvolvimento social.

Percebendo este cenário, algumas empresas começaram a constituir fundações e institutos para atuarem em parceria com as comunidades e organizações sociais. O empresário já não tem mais responsabilidade exclusiva com as questões internas do seu negócio, mas um compromisso com a sociedade (PAIVA, LIMA e BENEDICTO, 2003).

O foco deste trabalho são as fundações de origem empresarial que desenvolvem um trabalho reconhecido pela sociedade, com mérito, relevância e impacto social.

2.2 DEFININDO O PROBLEMA

Com o crescimento da importância e do impacto das organizações do terceiro setor no contexto econômico e social, aliado às exigências de uma nova lei, se torna cada vez mais necessária a qualificação da gestão administrativa das mesmas (CAMARGO et al., 2001). Pesquisas com o objetivo de conhecer melhor a dinâmica de funcionamento destas instituições, contribuirão para uma melhor administração dos recursos, dos serviços e das pessoas.

A complexidade em administrar as organizações do terceiro setor tem levado muitos gestores a buscarem ferramentas de apoio para a tomada de decisões, além da profissionalização das equipes de trabalho. Autores como Hudson (1999), Kother (2004) e Fischer (2004) chamam a atenção para a necessidade de adaptar as técnicas de gestão utilizadas na administração para a realidade das organizações sociais, respeitando as suas características e identidade. Trata-se de organizações que precisam desenvolver ações voltadas a diferentes públicos que apresentam uma diversidade de necessidades. Um desafio

permanente para cumprirem sua missão e atender adequadamente estes públicos é a captação de recursos junto à sociedade, viabilizada a partir da capacidade em manter um estreito relacionamento com potenciais doadores.

O presente estudo analisa um dos grupos que compõe este vasto universo de organizações, as fundações e institutos constituídos e mantidos por empresas privadas. Além de importantes financiadoras de outras organizações sociais, principalmente aquelas que atuam diretamente com as populações pobres, estas instituições trouxeram uma nova dinâmica ao setor, introduzindo uma maior racionalidade na gestão. A partir de 1990, as fundações e institutos empresariais se organizaram para desenvolver ações coordenadas. Exemplo disso é a constituição do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), uma organização formada por fundações e institutos das principais empresas do Brasil e que no ano de 2004 investiram aproximadamente R\$ 800 milhões na área social, um crescimento de 36%, quando comparado ao ano de 2001 (GIFE, 2004). Elas se consolidaram como mais um ator no terceiro setor, ao lado das associações comunitárias, organizações não-governamentais (ONGs), instituições filantrópicas, entre outras.

A forma como estas organizações são geridas está se consolidando como um importante campo de estudo para os pesquisadores. Entre possíveis elementos a serem analisados numa organização se destaca o processo de formação de estratégias e a capacidade dos *stakeholders* em influenciarem as decisões. Cada vez mais as instituições se preocupam em considerar na sua gestão as expectativas dos seus públicos de relacionamento, conhecidos como *stakeholders*. É a partir desta reflexão que foi formulado o problema central deste estudo: a organização pesquisada identifica os seus principais *stakeholders*, buscando compreender os papéis dos mesmos e considera as expectativas destes públicos nas suas estratégias?

3 OBJETIVOS

O **objetivo geral** do presente trabalho é analisar a influência dos *stakeholders* na estratégia de uma organização do terceiro setor de origem empresarial.

Os **objetivos específicos** possibilitarão uma melhor abordagem do tema, contribuindo para a realização do objetivo geral:

- a) Identificar os principais *stakeholders* da organização e as suas expectativas.
- b) Analisar o grau de influência dos *stakeholders* nas estratégias da organização, a partir dos atributos poder, legitimidade e urgência.
- c) Caracterizar a relação de dependência entre os *stakeholders* e a organização.
- d) Descrever como são formadas e implementadas as estratégias na organização pesquisada a partir da influência dos *stakeholders*.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica é uma oportunidade para o pesquisador aprofundar os conceitos sobre os temas centrais de seu trabalho, com base em referenciais teóricos e utilizando diferentes abordagens dos autores. No presente estudo, a fundamentação irá discorrer sobre três temas de relevância para o trabalho: terceiro setor, formação de estratégias e *stakeholders*. A seção sobre o terceiro setor inicia com uma contextualização, passa pela análise da formação de fundações e institutos empresariais e finaliza com o estudo sobre a gestão nas organizações que o compõe. Na formação de estratégias serão analisados alguns conceitos sobre estratégia, seguido de um aprofundamento sobre estratégias formalizadas e estratégias emergentes e a verificação da interface entre estes dois processos. Na última seção, serão abordados os *stakeholders*, começando pela teoria e gestão dos *stakeholders*, finalizando com a análise do seu poder de influência no processo de formação das estratégias das organizações.

4.1 O TERCEIRO SETOR

O terceiro setor apresenta uma multiplicidade de organizações, como as não-governamentais, os movimentos sociais, as organizações confessionais, as associações recreativas, as filantrópicas, os institutos e fundações empresariais, entre outras. Esta diversidade de organizações, muitas apresentando o mesmo objetivo, levou a construção de diferentes tipologias visando traçar uma radiografia do setor. O termo “terceiro setor” começou a ser utilizado no Brasil no início da década de 90 e surge com o objetivo de

caracterizar aquelas organizações de caráter social, privadas e sem fins lucrativos (ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS e MCKINSEY & COMPANY, 2001).

A seção inicia com uma contextualização do terceiro setor no Brasil, analisando o desenvolvimento, o impacto e a sua identidade. No tópico 4.1.2 o estudo se detém a um dos vários tipos de organizações sociais que compõe este setor, os institutos e fundações empresariais. No último tópico, o enfoque é na gestão das organizações do setor, apresentando as suas particularidades, os desafios e relacionando a sua dinâmica de funcionamento com o segundo setor, formado pelas empresas com fins privados.

4.1.1 Contextualizando o terceiro setor

Nos últimos anos um novo ator se configurou no cenário brasileiro e internacional: o terceiro setor, formado por organizações da sociedade civil. O termo “terceiro setor” foi criado para designar aquelas organizações que prestam serviço público com recursos privados. O primeiro setor é composto pelo poder público, com fins públicos e utilizando recursos públicos e o segundo setor, formado pela iniciativa privada, utiliza recursos privados para fins privados. Coelho (2000) explica que o termo ONG - organização não-governamental - não existe juridicamente e são registradas como “sociedades sem fins lucrativos”. O setor pode ser definido “[...] como aquele em que as atividades não seriam nem coercitivas nem voltadas para o lucro” e suas ações têm como objetivo o “[...] atendimento de necessidades coletivas e, muitas vezes, públicas” (COELHO, 2000, p. 40).

Nos Estados Unidos as organizações do terceiro setor são denominadas *nonprofit organization* (organizações sem fins lucrativos). Este setor, bem como o seu conceito, ainda está se consolidando no Brasil e carece de uma melhor definição dos critérios para identificar os diferentes grupos de organizações que o compõe. Segundo Roesch (2002, p. 02) o terceiro setor “compreende uma série de organizações diferenciadas e não há consenso sobre seu significado. Tampouco sobre a composição do setor”. Algumas tipologias foram elaboradas, entre elas, uma proposta por Gohn (1997, apud COELHO, 2000), dividindo as organizações em: caritativas, desenvolvimentistas, cidadãos e ambientalistas. As caritativas são voltadas para a assistência e existem em maior número. As desenvolvimentistas, muito próximas as ambientalistas, tiveram impulso a partir da ECO 92 e propõem ações de intervenção no meio

ambiente. As organizações cidadãs têm seu foco voltado aos direitos dos cidadãos. Por último, as ambientalistas, como o próprio nome indica, são pautadas por questões ecológicas.

Estas organizações cumprem um relevante papel social, contribuindo para a construção de “políticas públicas com maior eficiência, eficácia e efetividade” (TEODÓSIO, 2002, p. 98). Para Salvatore (2004, p. 28):

Trata-se de organizações de natureza privada e finalidade pública, portanto sem finalidade de lucro, cujas ações estão voltadas para questões como cidadania, emancipação, autonomia e direitos da população em geral, e dos excluídos preferencialmente.

Até o final do século XIX, as ações sociais no Brasil eram na sua grande maioria uma responsabilidade da igreja, predominando a caridade cristã. As oligarquias e os donos das grandes indústrias doavam recursos para sustentar santas casas, asilos, hospitais, entre outras organizações que atendiam a população em situação de vulnerabilidade social. No final do século XIX e início do século XX o Estado brasileiro começou a intensificar a sua atuação na área social (CAMARGO et al., 2001). Desta forma, as organizações sociais começaram a depender do repasse de recursos do Estado para continuar a prestar seus serviços, ficando submetidas ao controle da administração estatal, embora as doações das pessoas físicas não tivessem cessado. A política do Estado é baseada no assistencialismo e ele irá dividir com a igreja “a responsabilidade por obras assistenciais paternalistas” (CARRION e GARAY, 2000, p. 209).

Na fase da industrialização brasileira, paralela ao crescimento econômico, os problemas sociais se intensificaram, principalmente nas áreas urbanas. Esta situação fez eclodir o surgimento de sindicatos e associações de defesa do trabalhador. Na década de 70 surge um novo fenômeno, em resposta a repressão da ditadura militar, o surgimento das organizações não-governamentais, conhecidas como ONGs, com o objetivo de “defender os direitos políticos, civis e humanos” (ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS e MCKINSEY & COMPANY, 2001, p. 14). Na década de 80 a participação da sociedade civil brasileira torna-se mais ativa em decorrência do processo de democratização vivido pelo país, vindo a se consolidar com a promulgação da constituição federal em 1988.

As organizações não-governamentais eram reconhecidas pelo seu caráter reivindicatório, contavam com o trabalho de voluntários, estavam voltadas a atender as necessidades das populações mais pobres e propunham a “transformação estrutural da sociedade” (SOBOTTKA, 2002, p. 84). Elas contribuíram para a redemocratização do Estado

brasileiro e uma expressiva parte dos recursos que as mantinham em funcionamento eram provenientes de fundações internacionais como a Ford Foundation, a Rockefeller e a MacArthur (ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS e MCKINSEY & COMPANY, 2001). O fluxo de recursos internacionais para o Brasil diminuiu substancialmente a partir da década de 90, sendo redirecionado para países mais pobres. Esta nova realidade exigiu mudanças na forma de gerenciamento de muitas organizações sociais. Nesta mesma década o setor privado começa a se engajar em ações sociais, por meio de parcerias com organizações não-governamentais. Com o tempo, algumas empresas constituíram suas próprias fundações ou institutos. Hoje, somente as 70 fundações e institutos associados ao GIFE - Grupo de Instituto e Fundações Empresariais do Brasil - investem mais de R\$ 800 milhões/ano em programas sociais. Foi a partir deste contexto histórico que o terceiro setor no Brasil foi ganhando forma e identidade. As questões sociais deixaram de ser responsabilidade exclusiva da igreja e do Estado, passando a contar com a adesão da sociedade civil organizada.

Em 1999 foi aprovada uma lei no Brasil onde foi possível diferenciar as organizações sem fins lucrativos de interesse público das organizações de caráter comercial, a chamada Lei das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público - Oscip, também conhecida como Novo Marco Legal do Terceiro Setor (SZAZI, 2004). A nova lei teve por objetivo fortalecer a sociedade civil, oportunizar a realização de parcerias com o Estado, gerar condições para que a sociedade pudesse acompanhar o trabalho realizado pelas instituições sociais, reconhecer aquelas instituições que estavam na informalidade e principalmente, delimitar aquelas organizações que realmente se caracterizaram como sem fins lucrativos (FERRAREZI, 2002). O novo Marco Legal exige destas instituições o aumento da racionalidade na gestão e a implementação de projetos, já que as mesmas estão sujeitas as auditorias externas e devem prestar contas regularmente. O controle interno é realizado pelo Conselho Fiscal, instância obrigatória nestas instituições.

O impacto deste setor na economia brasileira e mundial é visível. Numa pesquisa coordenada pelo Johns Hopkins Center for Civil Society Studies em 35 países, incluindo o Brasil, foi constatado que as organizações sociais sem fins lucrativos empregavam 39,5 milhões de pessoas, o equivalente a 6,8% da população economicamente ativa. No Brasil, onde a pesquisa foi coordenada pelo Instituto de Estudos da Religião (ISER) e divulgada em 1999, o setor já movimentava cerca de R\$ 12 bilhões por ano, equivalente a 1,5% do Produto Interno Bruto - PIB (LANDIM e BERES, 1999). Nos EUA o setor já representava 6,3% do PIB e empregava 7,8% da população em idade ativa, superior aos 2,2% de pessoas ocupadas

no Brasil. Na Holanda este número já chegava a 12,5%, enquanto a média mundial era de 4,8%.

Pesquisa recente do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE e Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, divulgada em 2004, identificou 275.895 fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil, empregando mais de 1,5 milhões de pessoas e pagando salários e outras remunerações no valor de R\$ 17,5 bilhões ao ano. Para serem enquadradas “sem fins lucrativos” as organizações devem apresentar cinco critérios: 1) estarem legalmente constituídas; 2) serem auto-administradas; 3) não terem fins lucrativos, se gerados, devem ser aplicados nas atividades fins; 4) privadas, sem estarem sob a responsabilidade do Estado; 5) voluntária, as decisões são decididas pelos sócios e/ou fundadores (IBGE e IPEA, 2004, p. 15). A Tabela abaixo apresenta as organizações segundo a classificação adotada no Brasil:

Tabela 1 - Número de Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos Brasileiras, Segundo Área de Atuação - 2002

Área de Atuação	Número de Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos
Habitação	322
Saúde	3.798
Cultura e recreação	37.539
Educação e pesquisa	17.493
Assistência social	32.249
Religião	70.446
Associações patronais e profissionais	44.581
Meio ambiente e proteção animal	1.591
Desenvolvimento e defesa de direitos	45.161
Outras instituições privadas sem fins lucrativos não especificadas anteriormente	22.715
Total	275.895

Fonte: IBGE e IPEA (2004, p. 21).

Os dados mostram o elevado número de organizações. Quanto aos postos de trabalho, o estudo mostrou que do total de organizações pesquisadas, 77% não tem empregados. Segundo Coelho (2000) é característica das mesmas trabalharem com um quadro de pessoal reduzido. Os serviços são prestados exclusivamente por voluntários. Estima-se que já existam aproximadamente 19 milhões de brasileiros prestando serviços voluntários. Apenas 1% do total pesquisado tem 100 ou mais empregados, cerca de 2,5 mil organizações. Elas absorvem 61% dos trabalhadores do setor, o equivalente a um milhão de empregados (IBGE e IPEA, 2004, p. 27).

No universo pesquisado, encontram-se as fundações e os institutos, que tiveram sua origem no meio empresarial. Estas organizações emergem como um novo ator social e irão contribuir para a qualificação da gestão no terceiro setor, introduzindo novas ferramentas da administração.

4.1.2 A participação das empresas: criando fundações e institutos

A atuação social das empresas pode se dar em dois níveis: no nível da filantropia e no nível das ações com a comunidade (NETO e FROES, 1999). No primeiro, os empresários são sensibilizados pelo mérito de uma determinada causa social e ficam motivados a doarem recursos financeiros, produtos ou serviços para entidades assistenciais e filantrópicas. As doações são pontuais e sem um plano de investimento social previamente elaborado. No segundo nível, a dimensão de responsabilidade social ganha amplitude e deixa de ser eventual para se tornar uma estratégia. A responsabilidade social foca a cadeia de negócios da empresa e os seus *stakeholders*: “Nesta dimensão, a empresa baliza suas ações sociais em princípios e valores éticos e reforça as suas relações com seus funcionários e familiares, clientes, fornecedores, acionistas, parceiros, governo, sociedade e comunidade” (NETO e FROES, 1999, p. 79).

Nos últimos anos o segundo setor tem privilegiado o investimento social estratégico. Investir em programas assistencialistas e desarticulados não tem o mesmo impacto do investimento em programas promotores do “desenvolvimento local social integrado”, conhecido como DLSI (FRANCO, 2004, p. 15). É possível para a empresa agregar mais valor a sua marca e gerar vantagens competitivas por meio do apoio sistemático e planejado junto a comunidade, além de poder contribuir para a efetiva sustentabilidade das pessoas que nela vivem. A metodologia do DLSI passa por um diagnóstico participativo para identificar os problemas e potenciais da comunidade e pelo desenvolvimento de um plano de trabalho. A partir do plano são extraídas as ações prioritárias e identificadas as organizações que poderão ser parceiras para a execução. Todo o processo é participativo, focado na formação de uma “gestão comunitária empreendedora” (FRANCO, 2004, p. 17). É neste contexto que as empresas podem disponibilizar os seus recursos financeiros, materiais, humanos e fundamentalmente, suas competências essenciais, acumuladas ao longo dos anos e imprescindíveis para o aperfeiçoamento do capital social existente nestas comunidades.

Para Austin (2003), existem três estágios de colaboração entre empresa e sociedade: o filantrópico, o transacional e o integrativo. O primeiro se caracteriza pela forma tradicional da empresa se relacionar com a comunidade e ONGs, realizando doações pontuais em dinheiro, serviços ou mercadorias. Em pesquisa coordenada por Peliano (2001), constatou-se que no Sul do Brasil, 46% das empresas realizam “algum tipo de ação social”, destas, 64% “doou recursos diretamente para pessoas ou comunidades carentes” (PELIANO, 2001, p. 50). No estágio transacional as empresas e as ONGs pensam conjuntamente quais serão as ações sociais junto às comunidades. As empresas colocam suas competências e habilidades a disposição, além de recursos financeiros e/ou materiais. No terceiro e último estágio, o integrativo, as ações sociais das empresas e das ONGs tornam-se estratégicas para os dois parceiros, ocorrendo uma combinação de competências e a duração da parceria pode se estender. Na pesquisa apresentada por Peliano (2001, p. 50), 15% das empresas desenvolveram projetos em “parceria com organizações comunitárias”, 27% executaram diretamente a ação social e 19% “utilizaram-se de uma entidade criada pela empresa para executar as ações sociais (instituto, fundação, associação, etc.)”.

A constituição de uma cultura de responsabilidade social exige um bom relacionamento com a comunidade, uma política de respeito ao consumidor e ao meio ambiente, apoiando e incentivando o desenvolvimento dos seus colaboradores e considerando as expectativas dos demais *stakeholders*. Uma empresa é caracterizada como socialmente responsável quando o comportamento ético torna-se uma prática nas relações com seus *stakeholders*. Para o Instituto Ethos (2004) a empresa socialmente responsável é:

[...] aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente) e consegue incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários.

A responsabilidade social vai além do cumprimento das exigências legais, sejam ambientais, trabalhistas e fiscais. A empresa se compromete de forma espontânea e consciente a investir em ações sociais que tenham por objetivo a melhoria da qualidade de vida das populações e a preservação ambiental. Esta atitude contribui para estreitar o relacionamento da empresa com os seus *stakeholders*, conquistando uma imagem positiva, principalmente nos aspectos sociais. Em relação ao meio ambiente, por exemplo, as empresas passaram por profundas mudanças nas últimas décadas. A partir dos anos 70 foi necessário impor limites à

exploração de recursos naturais e exigir o adequado destino dos resíduos industriais. Para isso, o governo criou um conjunto de regulamentações ambientais, fiscalizando e punindo aquelas empresas que descumprissem a lei. No entanto, com o passar dos anos o que era obrigatório passou a ser visto como uma oportunidade e “muitas empresas conseguiram estrategicamente desenvolver e consolidar uma imagem de amigas do meio ambiente” (CLEMENTE, SOUZA e SASSON, 2003, p. 1).

Porter (2000) enfatiza que a riqueza de uma nação é criada pelas empresas e pelas pessoas. A formação de um ambiente microeconômico favorável que leve a uma economia produtiva, deverá considerar algumas características: insumos de qualidade, recursos humanos capacitados, infra-estrutura satisfatória, excelente sistema de comunicação, clientes exigentes e regras corretas e claras para o jogo. O cliente exigente e consciente, por exemplo, irá considerar se a empresa respeitou as leis ambientais, não utilizou mão-de-obra infantil ou escrava, se tem uma política adequada na relação com seus funcionários, se gera produtos de qualidade, entre outros aspectos. Este comportamento do consumidor está exigindo uma nova postura das empresas e aquelas que desconsiderarem este novo ambiente, poderão estar perdendo competitividade. O papel das empresas já não está mais limitado à geração de produtos e serviços, a sociedade espera mais e valoriza aquelas que desenvolvem estratégias explícitas de investimento social.

Esta mudança tornou a comunidade, formada por diferentes públicos, um importante *stakeholder* para sua formulação estratégica, deixando de ser apenas um potencial mercado consumidor. O consumidor já começa a priorizar aquelas empresas que investem em ações sociais e que se preocupam em aliar sua imagem a uma causa de interesse público (NETO e FROES, 1999). Quando as empresas passam a desenvolver projetos sociais em parceria com a comunidade, contribuindo com recursos financeiros ou humanos, a responsabilidade social surge como um fator importante, agregando valor à marca da empresa e contribuindo para uma melhor qualidade de vida das populações pobres (DEAN, 2004).

O excesso de concorrência vivido no mundo empresarial pode fazer com que as empresas ofereçam produtos com pouca diferenciação e a responsabilidade social pode ser uma oportunidade de diferenciar os produtos, serviços e marca (PAIVA, LIMA e BENEDICTO, 2003). Os clientes estão cada vez mais cautelosos e exigentes, conscientes da importância em consumir produtos que não agredam o meio ambiente, em valorizar empresas que não empreguem mão-de-obra infantil e tenham uma política de valorização dos seus colaboradores e que priorizem uma relação pautada na ética com os seus *stakeholders*. Segundo Austin (2003), estudos mostram que, quando o produto apresenta preço e qualidade

similar, o consumidor opta por aquele produto cuja empresa desenvolva alguma ação social. Ter uma imagem de investidor social passa a ser um diferencial competitivo para as empresas e o “valor social” passa a integrar a estratégia de negócio. A atitude da empresa depende da sua capacidade de interpretar as variáveis externas e se antecipar às novas exigências de um consumidor cada vez mais exigente.

Em 2004 o Instituto Ethos e o Instituto Akatu¹ divulgaram uma pesquisa realizada com uma amostra formada por mil consumidores brasileiros, divididos em cotas de classe, idade, escolaridade e ocupação. Nesta pesquisa foi possível verificar as tendências de comportamento do consumidor em relação às empresas socialmente responsáveis. Por exemplo, para 44% dos entrevistados as empresas têm compromissos que vão além da geração de lucros, pagamento de impostos, geração de empregos e o cumprimento das leis, elas devem ajudar “a construir uma sociedade melhor para todos” (INSTITUTO ETHOS e INSTITUTO AKATU, 2004, p. 14). A pesquisa mostrou ainda que para 70% dos entrevistados “as empresas devem estar diretamente envolvidas na resolução dos problemas sociais” (INSTITUTO ETHOS e INSTITUTO AKATU, 2004, p. 16). É diante deste novo cenário que muitas empresas estão institucionalizando suas práticas sociais, criando institutos e fundações. Para estas empresas, o “valor social” passou a ser parte integrante do negócio (AUSTIN, 2003).

Aquelas organizações com habilidade para mobilizar a corporação de forma que traga benefícios internos e para a comunidade, não atuando de maneira isolada, mas em conjunto com a sociedade, terá mais condições de obter vantagens competitivas (PORTER e KRAMER, 2002). Para Kruglianskas et al. (2003, p. 8) “as empresas que tiverem um impacto significativo sobre algum problema social conseguirão mais credibilidade que outras que não passam de grandes doadoras”. Porter e Kramer (2002) enfatizam que as empresas doadoras com reputação junto à sociedade, têm condições de sensibilizarem novos doadores, se utilizando da influência que têm sobre os seus *stakeholders*, como os clientes, fornecedores, entre outros parceiros.

Para Xavier e Souza (2004), o desafio para as empresas que convivem num regime capitalista, marcado pela forte concorrência em ambientes turbulentos está em conseguir atender as expectativas dos acionistas e ofertar um produto socialmente responsável. Os

¹ O Instituto Ethos é uma organização não-governamental e foi criada com o objetivo de mobilizar, sensibilizar e assessorar as empresas nas suas práticas de gestão e responsabilidade corporativa. Conta com 1115 empresas associadas que respondem por 30% do Produto Interno Bruto brasileiro. O Instituto Akatu foi criado com a missão de sensibilizar, educar e informar os cidadãos para a prática do consumo consciente.

autores sugerem que as empresas têm dois objetivos: o primeiro é ganhar mercado, maximizar os resultados e agregar valor à imagem, objetivo este chamado de “vertente instrumental”; no segundo objetivo, a empresa cumpre as normas, respeita o meio ambiente e se compromete com a qualidade de vida dos seres humanos, entendido como “racionalidade substantiva”. Alves (2002, p. 2) explica que a racionalidade substantiva é “determinada pela crença consciente em valores - éticos, estéticos, religiosos ou sob qualquer outra forma que se manifestem - próprios e absolutos de uma conduta, sem relação alguma com o resultado”.

O envolvimento social sistemático da empresa com problemas sociais gera competências que vão amadurecendo com os anos e podem trazer vantagens competitivas. Esta percepção faz com que muitos empresários comecem a incorporar a responsabilidade social a sua gestão estratégica, deixando de fazer apoios dispersos e pulverizados, para adotar ações sociais baseadas num plano previamente elaborado, atendendo as necessidades de determinada comunidade e alinhadas às metas econômicas da empresa (KRUGLIANSKAS et al., 2003). O investimento na área social é importante para o desenvolvimento das empresas em mercados competitivos, contribuindo para o fortalecimento do “capital social” presente nas comunidades e inserindo no mercado de trabalho e de consumo, pessoas em situação de vulnerabilidade social. O capital social é formado pelos ativos presentes na comunidade e pela sua capacidade de integração e cooperação (FRANCO, 2004).

Diante deste cenário as empresas estão cada vez mais aliando suas ações sociais as estratégias do negócio. A responsabilidade social pode se configurar numa estratégia, permitindo a criação de um diferencial competitivo para as empresas e contribuindo para a sustentabilidade no longo prazo. Paiva, Lima e Benedicto (2003) identificam alguns resultados quando a empresa adota esta estratégia: fortalecimento da marca institucional, diferenciação de produtos e serviços, melhor relacionamento com os seus *stakeholders*, inserção na comunidade para legitimar operações ou aprimorar suas relações e empregados mais motivados, diminuindo o *turn over*. Na pesquisa realizada pelo Instituto Ethos e o Instituto Akatu (2004), para os entrevistados que trabalhavam em empresas com mais de mil funcionários, “quanto mais responsável socialmente for a minha empresa, mais motivado e leal me torno como funcionário” (INSTITUTO ETHOS e INSTITUTO AKATU, 2004, p. 19). Para Neto e Froes (1999), o retorno para a empresa compreende a valorização da imagem corporativa, a maior fidelidade dos clientes, a conquista de novos clientes, a capacidade de contratar talentos e o melhor relacionamento com os *stakeholders*.

Embora os acionistas ainda sejam um dos principais *stakeholders* das empresas, novos atores começaram a ter um importante papel na relação com estas organizações, influenciando

definitivamente nas suas estratégias, como os consumidores, comunidades e organizações sociais. Na tentativa de estreitar o relacionamento com estes públicos, buscando uma participação mais ativa na área social e incorporando a responsabilidade social na gestão, as empresas começaram a criar fundações e institutos empresariais (ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS e MCKINSEY & COMPANY, 2001). Em decorrência desta nova atribuição - ser parceira na promoção do desenvolvimento social - empresas como a Rede Brasil Sul de Comunicações, a Azaléia, a Gerdau, assim como Associações Comerciais e Industriais, caso da ACI de Novo Hamburgo, constituíram fundações e institutos empresariais com objetivo de se aproximar da comunidade e contribuir para uma qualidade de vida melhor à todas as pessoas, principalmente àquelas em situação de vulnerabilidade social. Estas instituições, além de tornarem-se parceiras estratégicas para as comunidades, passaram a oferecer cooperação técnica visando à qualificação da gestão das organizações comunitárias e assistenciais. Estas parcerias estão gerando uma nova dinâmica nas organizações do terceiro setor.

Para compreender a dinâmica de funcionamento destas organizações, torna-se importante conhecer como acontece o seu processo de gestão, assunto que será abordado no próximo tópico deste estudo.

4.1.3 A gestão nas organizações do terceiro setor

As organizações do terceiro setor nasceram com o objetivo de atender demandas sociais e são geridas por lideranças comprometidas e empenhadas na construção de uma sociedade mais fraterna. A primeira fase de vida destas organizações, principalmente as comunitárias, é marcada pelo entusiasmo, improvisação e informalidade dos trabalhos (KOTHER, 2004), realizados muitas vezes sem a devida clareza de qual é a missão, a visão e os valores da organização, decorrente do pouco conhecimento das ferramentas de gestão (CAMARGO et al., 2001). A condição de informalidade e deficiência na gestão destas organizações não tem impedido a prestação dos seus serviços e, em alguns casos, “pautada por firmes princípios estratégicos” (BALARINE, 2004, p. 2). Coelho (2000) e Tenório (2001), de forma semelhante, identificaram uma estrutura organizacional informal nestas instituições.

Apesar dos bons resultados apresentados para a sociedade até hoje, isso não gerou uma acomodação, pelo contrário, nos últimos anos milhares de organizações do terceiro setor estão buscando qualificar os seus serviços, deixando de serem exclusivamente assistencialistas e passando a promotoras do desenvolvimento sustentável junto às comunidades pobres. Segundo Kother (2004), a improvisação é uma característica cultural forte do setor, baseada muito mais em aspectos emocionais do que profissionais. A busca da profissionalização se consubstancia na quebra de um paradigma. Este diagnóstico está levando a procura de eficazes modelos de gestão, buscando melhores resultados no atendimento do público em questão (FISCHER, 2004). A referência tem sido os modelos administrativos empresariais (DINIZ e MATTOS, 2002).

A área social depende da capilaridade para conseguir atingir seus objetivos, prestando os mais diversificados serviços. O Estado já percebeu que a construção de parcerias com as organizações da sociedade civil oportuniza o atendimento a praticamente todas as pessoas nos mais diferentes lugarejos, além da aplicação eficiente dos recursos, pois a proximidade da instituição com o público beneficiado elimina intermediários e a população fiscaliza diretamente a aplicação do dinheiro nas ações sociais (COELHO, 2000). Entretanto, o sistema de planejamento e o controle de desempenho nestas instituições ainda ocorrem de maneira informal (TENÓRIO, 2001).

As organizações da sociedade civil estão buscando metodologias de planejamento a partir das experiências do setor público ou empresarial. Para Kother (2004, p. 32) o terceiro setor “necessita de uma forma de planejamento que se atenha à sua realidade”. O primeiro setor elabora um planejamento a partir do cenário político, o segundo setor irá considerar o cenário econômico e o terceiro setor foca toda sua ação a partir da conjuntura social. O cenário social é caracterizado por variáveis circunstanciais que deverão ser estudadas e consideradas na construção do planejamento pelas organizações da sociedade civil, chamado por Kother (2004, p. 31) de “planejamento circunstancial”.

Apesar das limitações na área administrativa e contando com um orçamento integralmente voltado para o custeio, o espírito empreendedor e a inovação é uma marca registrada destas organizações (CAMARGO et al., 2001). Enquanto as empresas privadas se mantêm pela venda de produtos e serviços, o governo pela arrecadação dos impostos, o terceiro setor irá buscar recursos junto a potenciais doadores, pessoa física ou jurídica. As doações nem sempre são suficientes, levando as organizações a buscarem suprir suas necessidades por meio de atividades econômicas, vendendo produtos e serviços. Apesar de controvérsias sobre o regime de tributação, nestes casos é permitida a atividade econômica,

desde que esteja vinculada a finalidade estatutária da instituição e o resultado seja totalmente reinvestido na organização (SZAZI, 2004). Na Figura 1 é possível observar o funcionamento simplificado de uma organização privada e de uma organização do terceiro setor elaborado pela Ashoka Empreendedores Sociais e McKinsey & Company (2001).

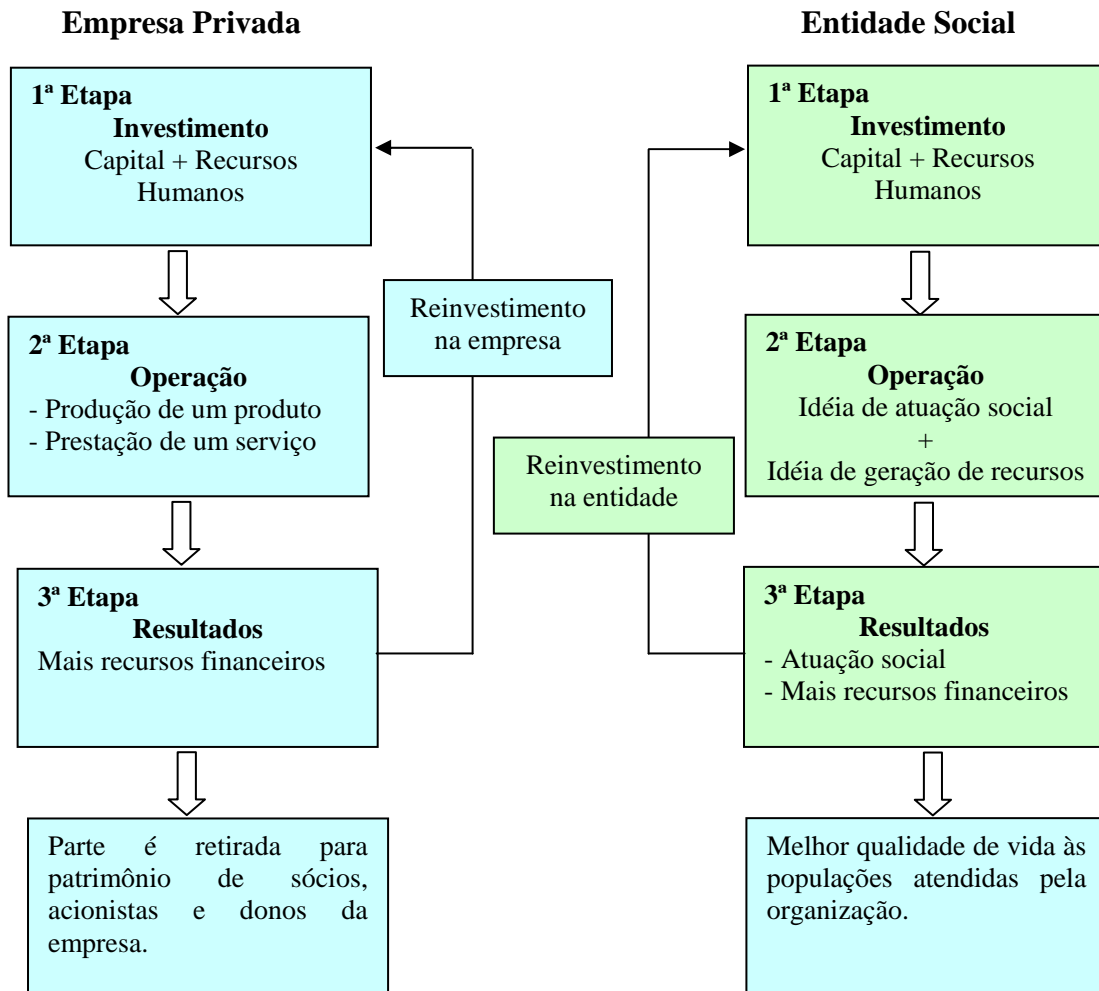


Figura 1 - Modelo de Funcionamento Simplificado de uma Organização Privada e de uma Organização do Terceiro Setor

Fonte: adaptado de Ashoka Empreendedores Sociais e McKinsey & Company (2001, p. 19-20).

Analisando a ilustração é possível perceber que o funcionamento das organizações componentes dos dois setores é muito semelhante. Uma diferença substancial está na destinação dos resultados. A empresa reinveste uma parte dos seus resultados e o restante é repassado para os sócios, os acionistas e donos da empresa. No terceiro setor todo o resultado deverá ser reinvestido na atividade fim, cumprindo com a sua missão de atender exclusivamente ao interesse público. Camargo et al. (2001, p. 147) destaca que o lucro

decorrente das atividades realizadas nestas organizações “[...] é um meio, um instrumento para alavancar as ações que atingirão seus reais objetivos filantrópicos”.

Quanto a operação, a complexidade de uma organização social é praticamente a mesma de uma privada. Isto reforça a necessidade da primeira buscar dominar ferramentas de administração e gerenciamento. Isto não significa que as ferramentas gerenciais utilizadas na gestão das empresas podem ser facilmente aplicadas na gestão das organizações da sociedade civil. Segundo Teodósio (2002, p. 106) “a transposição de técnicas gerenciais oriundas da esfera privada não se dá de maneira linear e absoluta”, já que o terceiro setor tem características específicas, próprias da natureza da gestão social. O terceiro setor “combina a flexibilidade e a eficiência do mercado com a equidade e a previsibilidade da burocracia pública” (COELHO, 2000, p. 58). Diniz e Mattos (2002) argumentam que muito do que a moderna teoria administrativa apregoa, já é vivenciado pelas organizações da sociedade civil, como: redução hierárquica, trabalho em equipes, organização de aprendizagem e ações fundamentadas em valores.

Como os recursos captados para a manutenção das organizações sociais provêm do mercado e das parcerias com o poder público, as turbulências no ambiente externo acarretam impactos diretos nos serviços prestados pelas organizações do terceiro setor. As mudanças obrigam as empresas a se reposicionarem no mercado para manter sua competitividade, podendo comprometer os investimentos sociais antes previstos. Isto mostra que as organizações do terceiro setor também se encontram expostas às mudanças repentinas do ambiente externo, levando as mesmas a adotar estratégias de aperfeiçoamento técnico, com o objetivo de obter uma maior eficiência e eficácia, além de estabelecer novas estratégias de sustentabilidade (SILVA e OLIVEIRA, 2004). Estas mudanças precisam acontecer a partir de estratégias explícitas, realocando os recursos existentes e prestando conta aos doadores (HUDSON, 1999).

Os recursos materiais e financeiros são um dos componentes necessários para a garantia da sustentabilidade de uma organização, seja privada, governamental ou social. Segundo Silva (2000) a sustentabilidade depende da existência de quatro campos: público a ser atendido, serviços a serem prestados, recursos financeiros e materiais e as pessoas, sejam contratadas ou voluntárias. O relacionamento entre os campos é apresentado por meio do “Modelo Trevo” (SILVA, 2000), apresentado na Figura 2.

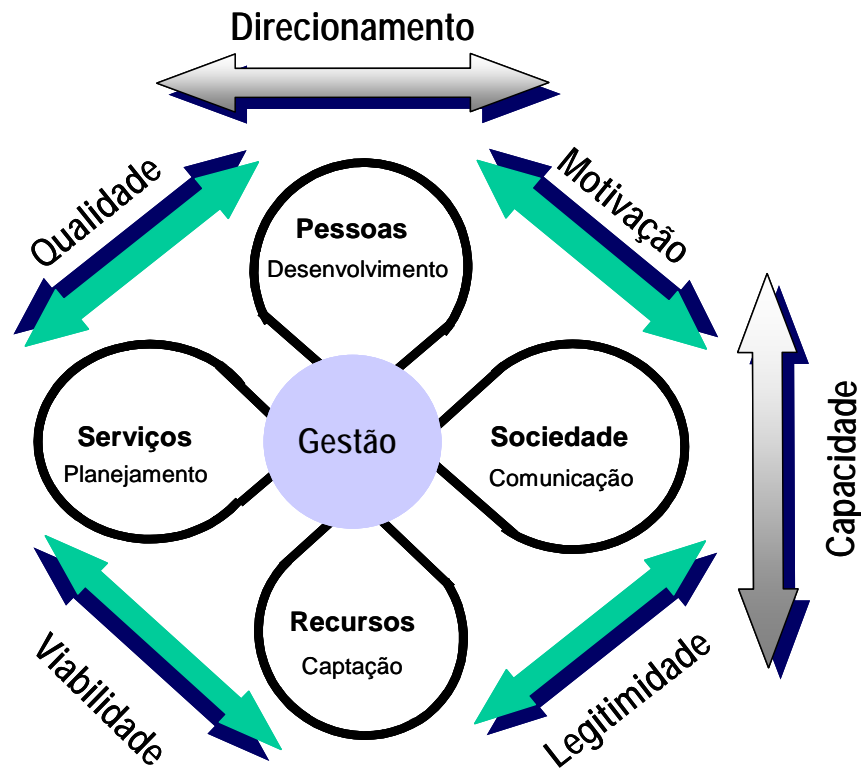


Figura 2 - Modelo Trevo
 Fonte: adaptado de Silva (2000)

Uma organização existe para oferecer produtos e/ou serviços para um determinado público que se encontra no campo “sociedade” e o conhecimento do perfil e das necessidades deste público são informações importantes para a organização definir os serviços que serão prestados. A relação entre o público e os serviços define a direção, visão e a missão da organização. Entretanto, destaca Silva (2000), este atendimento depende da existência de recursos financeiros e materiais e de uma equipe qualificada, decisivos para definir a capacidade. O Modelo, como é possível verificar na Figura, trata ainda de outros elementos considerados essenciais para a sustentabilidade, caracterizados como relações “secundárias”: motivação - relação das pessoas com o público-alvo; legitimidade - construída na sociedade a partir da boa aplicação dos recursos; viabilidade - capacidade de prestar os serviços a partir dos recursos existentes; qualidade - definida pelos serviços prestados pela equipe. Para cada campo existe uma ferramenta apropriada a ser utilizada pelo gestor: para o campo sociedade a organização precisa de uma política de comunicação; nos recursos é preciso desenvolver estratégias de captação de recursos; os serviços são definidos a partir do planejamento; por

fim, a qualificação, motivação e comprometimento da equipe dependem da capacidade e vontade da organização em investir no desenvolvimento das pessoas.

No centro destes campos se encontra a gestão. Ela tem o objetivo de garantir o equilíbrio, a dinamicidade, a continuidade, o movimento, o bom relacionamento entre todos os campos. Não bastam recursos, identificar o público e ter clareza dos serviços a serem prestados, se não existirem pessoas comprometidas, motivadas e preparadas. As organizações componentes do terceiro setor têm consciência de que além da iniciativa e compromisso, é necessária a profissionalização das equipes de trabalho para que um serviço de qualidade possa ser prestado (FISCHER, 2004). Seguindo um caminho percorrido há muitas décadas pelas empresas, estas organizações começaram a investir sistematicamente na qualificação dos recursos humanos. Independente da motivação e compromisso com a causa social, estes profissionais precisam ter uma clara compreensão da presente dinâmica no setor e do contexto social no qual irão atuar.

Existem diferentes causas que determinaram a necessidade de profissionalização do terceiro setor. Segundo Kother (2001) quatro possíveis causas podem ser apresentadas: o novo contexto social, onde os serviços prestados pelas organizações sociais ganham mais importância e passam a ter uma nova posição estratégica; o trabalho voluntário, cada vez mais presente na sociedade brasileira, exigindo das organizações do terceiro setor mais preparo para receber este público; a natureza da ação social, voltada a buscar alternativas que efetivamente resolvam os problemas sociais, ao invés de ações paliativas e de caráter exclusivamente filantrópico; e os clientes do terceiro setor, formado na sua grande maioria por populações em situação de vulnerabilidade social, sem acesso ao atendimento das necessidades básicas, carecendo de alternativas de inclusão social.

A busca por ferramentas de gestão oportuniza ao terceiro setor reavaliar suas rotinas de trabalho e desenvolver fluxos operacionais que efetivamente respondam pela sua missão e visão, e dessa forma, atender cada vez melhor o seu público. Para Hudson (1999, p. 262) as organizações do terceiro setor bem sucedidas serão aquelas que conseguirem “combinar dedicação à causa com habilidades administrativas práticas”. A descentralização na tomada de decisões ainda está limitada às questões operacionais, ficando as discussões estratégicas no âmbito da cúpula administrativa, sócios, técnicos e coordenadores (TENÓRIO, 2001).

Gerir organizações da sociedade civil “[...] assume grande complexidade” (TEODÓSIO, 2002, p. 108). Os profissionais que atuam nestas organizações têm o desafio de buscar o equilíbrio entre a racionalidade instrumental e a substantiva. A instrumental está relacionada à necessidade da obtenção da eficiência na aplicação dos recursos angariados por

meio de doações. Os doadores investem na organização por acreditar na sua capacidade em potencializar os recursos recebidos em serviços de qualidade para populações pobres. A razão instrumental está focada nos resultados e “aproveitamento máximo dos recursos, buscando a eficiência organizacional que se mede pelo nível de produtividade” (CAMARGO et al., 2001, p. 73). Por outro lado, na razão substantiva, os modelos gerenciais estão voltados à garantia de que a missão da organização esteja voltada à promoção humana e a valorização dos envolvidos, seja o público atendido ou colaboradores. Nesse sentido, a organização precisa considerar estas diversidades, na medida em que um modelo de gestão é “[...] fruto da articulação entre as dimensões técnicas, econômicas, sociais e psíquicas” (TEODÓSIO, 2001, p. 109).

A sustentabilidade das organizações da sociedade civil está relacionada a uma eficaz estratégia de marketing social e a construção de parcerias, redes e alianças, conforme destaca Drucker (2002). A captação de recursos financeiros e materiais e a adesão de voluntários terão melhores resultados se a instituição conseguir mostrar para a sociedade o mérito, a relevância e o impacto social das atividades desenvolvidas. Isto exige a comunicação constante das ações realizadas, agindo de forma transparente e idônea, motivando a que mais pessoas se sensibilizem e percebam a legitimidade do esforço empreendido. Entretanto, a comunicação não terá efeito caso a entidade não apresente uma relativa capacidade de gestão financeira e administrativa (HUDSON, 1999).

Assim como as organizações do primeiro e segundo setores, as instituições do terceiro setor possuem grupos de interesses, chamados de *stakeholders*. Segundo Freeman (1984) os “*stakeholders* são grupos ou indivíduos que afetam ou são afetados pela realização dos objetivos organizacionais”. Após ter mapeado estes grupos ou indivíduos a instituição poderá identificar as expectativas de cada um e analisar em que medida elas são atendidas, para então elaborar uma estratégia de captação de recursos. É por meio destes recursos que a organização conseguirá atingir seus objetivos e cumprir com sua missão (DRUCKER, 2002).

O terceiro setor apresenta um complexo conjunto de *stakeholders* que influenciam a formação de suas estratégias. Relacionar-se com estes públicos possibilita que a organização possa congrega esforços para ter seus objetivos sociais atingidos. Esta relação passa pela constituição de parcerias com o poder público, empresas e a sociedade civil. A capacidade de obter recursos junto a estes públicos dependerá da realização de “ações que influenciem a sociedade” (CAMARGO et al., 2001, p. 148). Esta influência tem condições de atrair mais voluntários que prestam uma contribuição fundamental para o funcionamento das organizações componentes do terceiro setor. O grupo de voluntários pode ser considerado um

importante *stakeholder* na gestão da organização, em razão das funções que assumem, como captação de recursos, apoio na área administrativa e auxílio na prestação de serviços.

As considerações apresentadas nesta seção - terceiro setor - oportunizaram a reflexão da evolução deste setor no cenário brasileiro, da importância da constituição de fundações e institutos de origem empresarial e, principalmente, dos desafios em gerenciar organizações sociais. Na próxima seção, será analisado o processo de formação de estratégias deliberadas e emergentes, oportunizando um maior aprofundamento dos aspectos gerenciais que permeiam as organizações.

4.2 O PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

O debate em torno da estratégia, por mais antiga que seja esta palavra, tem se mostrado atual e se caracterizado como um tema emergente, tornando-se ao longo dos anos um importante elemento para o gerenciamento das organizações. Por meio dela, começou a ser cogitada a possibilidade de antever cenários, programar ações e posicionar melhor o negócio num ambiente cada vez mais competitivo. Para os gestores que tomam decisões constantemente nem sempre as estratégias estão claras ou são formuladas com antecedência. Quinn (2001, p. 21) explica que as “estratégias podem ser encaradas como afirmações *a priori* para orientar providências ou resultados *a posteriori* de um comportamento decisório real”.

Nas organizações de terceiro setor o processo de formação de estratégias tem recebido pouca atenção. A dinâmica de funcionamento destas organizações é relativamente diferente do primeiro e segundo setor, respectivamente, governo e empresas privadas. Para Crittenden e Crittenden (1997) as organizações da sociedade civil ainda investem pouco tempo na formulação e implementação das estratégias.

Nesta seção será analisado o processo de formação de estratégias deliberadas e emergentes, identificando as principais características de cada uma e após, serão verificados os pontos de interface entre ambas.

4.2.1 A estratégia e suas tipologias

A palavra “estratégia” foi sendo incorporada à administração e se consolidou como disciplina na academia somente nos anos 50. Segundo Vasconcelos (2001) diversos fatores influenciaram a formação da disciplina, mas dois se destacaram para esta constituição tardia: a influência da economia neoclássica, onde o mercado seria auto-regulado e tornaria desnecessária a formação de estratégias das firmas e o fato dos empreendimentos serem geridos pelas próprias famílias, com baixa profissionalização. Além da economia, a sociologia exerceu forte influência nesta disciplina. Para a economia a estratégia empresarial é influenciada pela racionalidade do mercado e pelos recursos escassos para atender necessidades ilimitadas, já a sociologia valoriza a inserção social e cultural destas organizações, pois aspectos cognitivos e sociais influenciam a ação estratégica das empresas.

Esta visão dicotômica entre o econômico e o social, limitada e simplificadora (VASCONCELOS, 2001), incentivou a elaboração de modelos de classificação das teorias sobre estratégia por diversos autores. Entre as inúmeras classificações, mereceu destaque uma apresentada pelos autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) no livro *Safári de Estratégia*. Eles reuniram as teorias em estratégia empresarial em dez escolas: design, planejamento, posicionamento, empreendedora, cognitiva, aprendizagem, poder, cultural, ambiental e configuração. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) distribuíram as escolas em três agrupamentos: as prescritivas, as descritivas e a escola de configuração. Nesta última, acontece a síntese das nove escolas “ênfatizando o caráter transitório e contextual das estratégias” (VASCONCELOS, 2001, p. 5). Nas prescritivas o foco está em entender como as estratégias “devem” ser formuladas. Neste agrupamento é possível encontrar a escola do design na qual a estratégia é um processo de desenho informal; a escola do planejamento onde a estratégia é vista como um processo formal, tendo muita força nos anos 60 e 70; e a escola de posicionamento para a qual a estratégia é um processo analítico e que tem por objetivo buscar a melhor posição no mercado (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

Nas descritivas a preocupação está voltada a entender como as estratégias “são” formuladas. A escola empreendedora, categorizada neste agrupamento, associa a estratégia à visão empreendedora do líder. Já a cognitiva entende que a estratégia é um processo mental e o ambiente exerce o poder de influenciar e não de definir a estratégia. Na escola de aprendizagem a estratégia emerge na medida em que a organização consegue se adaptar e aprender em ambientes complexos. Para a escola do poder a formulação da estratégia é um

processo de negociação entre as partes interessadas nos resultados da organização; na cultural o processo é “coletivo e cooperativo” de acordo com a cultura organizacional. A estratégia também pode ser um processo reativo as pressões externas impostas pelo ambiente, caracterizando a escola ambiental (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

Uma das melhores formas de verificar se uma empresa tem estratégia é perguntar se ela sabe o que não deve fazer (PORTER, 2000). A elaboração do objetivo de longo prazo força a empresa a impor limites na sua atuação e deixa mais claro o que lhe compete fazer. Ainda utilizada das mais diferentes formas, nos mais variados contextos, estratégia não é sinônimo de reestruturações (pode ser uma forma de resolver problemas e ineficiências), fusões de empresas (comprar outras empresas não resulta necessariamente em estratégia), consolidação de setores, alianças, constituição de nichos de mercado ou disponibilização de seus produtos e serviços pela Internet. Estas questões podem gerar oportunidades, não necessariamente estratégias (PORTER, 2000).

A estratégia, segundo Zaccarelli (2003, p. 229), não pode ser considerada “lógica pura”, são muitas as variáveis do ambiente que podem afetá-la, diferente do planejamento, que necessariamente segue uma estrutura lógica. Esta seria a razão da incompatibilidade entre planejamento e estratégia. Mintzberg (1987a) argumenta que a estratégia pode ser entendida como um plano, formada por ações previamente preparadas que levam ao objetivo futuro. Pode ser um padrão, quando a organização observa o seu comportamento passado e identifica “consistência no comportamento” (MINTZBERG, 1987a, p. 13). A estratégia é uma posição quando a organização olha para fora e busca um posicionamento no ambiente, considerando o contexto interno e externo. Mintzberg (1987a, p. 16) ainda apresenta a estratégia como perspectiva, quando o olhar é para “dentro das cabeças dos estrategistas”. Neste caso, as estratégias são abstrações que estão na mente das pessoas. Por fim, a estratégia pode ser um pretexto na medida em que não tendo um plano real a organização ameaça a tomada de determinada decisão para obter vantagens.

As diferentes formas de compreender a formação das estratégias foram se organizando em torno de dois tipos: deliberada e emergente. As estratégias deliberadas se caracterizam por intenções articuladas e as emergentes por uma consistência de padrão, sem uma intenção clara (MINTZBERG e WATERS, 1985). Estes dois processos de formação de estratégias são analisados nos próximos itens da seção.

4.2.2 A estratégia deliberada

A estratégia deliberada pode ser formada por um conjunto de atividades organizadas a partir de um relacionamento lógico e a eficiência de sua implementação dependerá de uma estrutura organizacional com condições de garantir a coordenação destas ações (ANDREWS, 2001). As lideranças da organização ou estrategistas contratados formulam as estratégias de forma consciente e explícita a partir de intenções previamente articuladas. Tanto o processo de elaboração da estratégia, quanto o planejamento consolidado podem se tornar um importante mecanismo de controle formal na organização. Estas intenções precisam ser “realizadas como foram exatamente pretendidas” (MINTZBERG e WATERS, 1985, p. 258), sem interferências de forças externas, exigindo que para isso as ameaças do ambiente sejam previamente detectadas e controladas. Para Quinn (2001, p. 20) “estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente”.

Considerando a visão prescritiva, Andrews (2001) argumenta que a formulação e a implementação são aspectos fundamentais e, apesar de analisados separadamente, estão inter-relacionados. As atividades relacionadas à formulação passam pela identificação de oportunidades e ameaças para a organização a partir das influências do ambiente externo e pela avaliação dos pontos fracos e fortes da instituição, considerando o ambiente interno. Por meio deste processo, conhecido como a análise de SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities e threats*), são identificadas as variáveis constituintes dos possíveis cenários futuros, dessa forma, facilitando a decisão de qual é a melhor estratégia para a organização. A capacidade da organização em antecipar possíveis eventos diagnosticados na análise de SWOT e incorporá-los ao plano é uma das características da estratégia formalizada (MINTZBERG e WATERS, 1985).

Entre as escolas prescritivas apresentadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) - design, planejamento e posicionamento - a escola do planejamento começou a se difundir a partir de 1960 e teve grande popularidade. Ela procurava prever as incertezas e preparar as ações para que os objetivos da organização pudessem ser atingidos. As premissas desta escola influenciam até hoje o processo de formação de estratégias. Pela lógica do planejamento a estratégia pode ser construída e implementada seguindo etapas pré-determinadas, necessárias para atingir os objetivos, constituindo-se num instrumento de orientação para a tomada de decisão pelos gestores. Para Hudson (1999, p. 77) a fixação de objetivos é importante,

constituindo-se numa “ferramenta para concentrar a atenção das pessoas em metas específicas que a organização como um todo deseja atingir num determinado período de tempo”. Mesmo havendo a necessidade de mudanças de rota, existe uma idéia, uma visão de onde se quer chegar. As ações precisam ser orientadas por objetivos, caso contrário a organização poderá perder o foco. Na visão de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) o planejamento estratégico exige uma boa capacidade de previsibilidade e um relativo grau de estabilidade das variáveis formadoras dos cenários, tornando a elaboração da estratégia um processo mecanicista e podendo levar a institucionalização da inovação.

Na escola de posicionamento a formação de estratégia é entendida como um processo analítico (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000) e tem Porter como um dos seus expoentes. Segundo Porter (1996, p. 68) a “estratégia é a criação de uma posição única e valiosa que engloba um conjunto de atividades diferentes” Os gestores precisam de uma boa capacidade de análise do ambiente externo, interpretar as variáveis, para então buscar um melhor posicionamento para a organização. A eficiência operacional não pode ser considerada estratégia, apesar de essencial para a organização, pois as técnicas, melhorias produtivas e novas tecnologias são rapidamente apropriadas pelos rivais, deixando de ser um diferencial competitivo. Porter (1996) entende que a empresa precisa escolher a melhor estratégia, achar uma posição estratégica que a diferencie das concorrentes. Isto caracteriza uma forma deliberada de entender o processo de formação das estratégias. Para o autor é o posicionamento da empresa que determina se sua rentabilidade estará acima ou abaixo das rivais e identificou três estratégias genéricas para sustentar uma posição de vantagem: a liderança em custo, a diferenciação e foco.

Atualmente existem muitas controvérsias em relação à eficácia do planejamento estratégico. Zaccarelli (2003) identifica idéias que caracterizaram o planejamento estratégico durante muitos anos e as relaciona com a “moderna estratégia”. O planejamento estratégico teria ficado ultrapassado, não deslegitimando a contribuição deixada para a gestão dos negócios. No planejamento a estratégia era formulada para atender as expectativas da alta administração e não gerar riscos que comprometessem a empresa. Na moderna estratégia o foco passa a ser a vantagem competitiva. Neste caso, compete à alta administração desenvolver as estratégias corporativas propiciando a geração de vantagens competitivas nas operações da organização. A ligação entre as estratégias corporativas com as vantagens competitivas recebe o nome de “arquitetura estratégica”.

Com o intuito de verificar se o planejamento estratégico trazia contribuições para as organizações, os autores O’Regan e Ghobadian (2002) realizaram uma pesquisa com 194

empresas da Grã-Bretanha com o objetivo de analisar como as mesmas reagiam frente às barreiras enfrentadas no desenvolvimento de suas estratégias. Elas foram divididas entre as que tinham um planejamento formalizado, identificado por meio de um plano estratégico escrito, daquelas que não tinham. Os resultados mostraram que as oito barreiras listadas tinham relevância para ambos os grupos, entretanto para aquelas que não tinham um plano formalizado o impacto era maior. Isto indicaria que o planejamento estratégico ajuda a transpor os limites e contribui efetivamente para o desenvolvimento da estratégia adotada. As organizações que optam pela formalização da estratégia estariam mais aptas para enfrentar as mudanças decorrentes do ambiente externo, coordenar a implementação do planejamento, construir uma comunicação adequada, não se “distrair” com determinadas crises durante a implementação, ajustar o tempo de execução do planejamento sem comprometer os objetivos estratégicos, além de uma melhor capacidade para enfrentar problemas inesperados.

O processo de formulação de estratégias é dinâmico e complexo, contudo uma das maiores dificuldades para as organizações é a sua implementação. Em pesquisa realizada com 600 organizações do terceiro setor nos Estados Unidos, Crittenden e Crittenden (1997) identificaram a implementação da estratégia como o principal ponto crítico. Neste caso, foram consideradas aquelas instituições que tinham formalizado a estratégia por meio do planejamento. Os autores consideram a participação e a definição de responsabilidades como elementos essenciais para o sucesso na implementação das estratégias. Argumentam ainda que as falhas são decorrentes da má formulação das estratégias. Para Beer e Eisenstat (2000 apud O'REGAN e GHOBADIAN, 2002, p. 427), as barreiras são “pontos críticos onde novas capacidades são requeridas” e as organizações que valorizam a capacidade de aprender diante da adversidade terão mais condições para superar os novos desafios, muitas vezes não desejosos. No terceiro setor, segundo Crittenden e Crittenden (1997) três fatores são relevantes na formulação das estratégias: o estilo administrativo adotado pela organização, o planejamento dos recursos financeiros e o envolvimento das equipes de trabalho nos processos de decisão. Isto se estende aos voluntários, uma força-de-trabalho muito comum nestas instituições.

As organizações do terceiro setor são caracterizadas pela multiplicidade de objetivos, muitas vezes conflitivos, tornando necessário o estabelecimento de uma base mínima de consenso antes de planejar. O tamanho da organização, as características administrativas, as metas organizacionais acordadas e as decisões políticas do conselho são determinantes importantes para aquelas organizações que adotam o planejamento estratégico (STONE, BIGELOW e CRITTENDEN, 1999). Alguns problemas enfrentados pelas organizações e que

comprometem o planejamento são apresentados por Subramoniam e Krishnankutty (2002): pouco compromisso, a falta de dados, a capacidade de implementar a estratégia e um orçamento inadequado.

A busca de competitividade levou muitas empresas a abordarem a estratégia de forma diferente do “pensamento ocidental sobre administração” (PRAHALAD E HAMEL, 2001, p. 53). A obsessão pela liderança global cunhou o termo “intenção estratégica”. Segundo os autores, esta intenção visa “à posição desejada de liderança e estabelece os critérios que a organização usará para mapear seu progresso”. Entretanto, a intenção pode ser atingida caso a organização esteja voltada a “essência de ganhar”, motivando e entusiasmando suas equipes, abrindo espaços para contribuições e alocando os recursos de forma eficiente. Prahalad e Hamel (2001) argumentam que a intenção estratégica gera consistência nas ações de curto prazo e deixa espaços para a emergência de novas estratégias quando as oportunidades aparecem.

A reflexão a partir da análise de conteúdos produzidos por diferentes autores mostrou que além da estratégia formalizada, deliberada, intencional, existe uma outra maneira das estratégias se formarem, analisada no próximo item.

4.2.3 A estratégia emergente

A complexidade do ambiente e a alteração constante das variáveis formadoras do mercado trazem a necessidade de flexibilizar as estratégias antes formalizadas. Este mesmo raciocínio pode ser aplicado às organizações do terceiro setor, dependentes da constante captação de recursos para viabilizar a capacidade de realização dos serviços oferecidos à sociedade (STONE, BIGELOW e CRITTENDEN, 1999). Esta dinâmica exige das organizações uma leitura mais apurada do ambiente, que por sua vez podem levar à mudanças substanciais nas diretrizes estratégicas que foram formalizadas anteriormente.

A gestão da mudança é um desafio para os gestores. A constituição de estratégias deliberadas passa a ser um mecanismo de controle que o gestor tem a sua disposição (MINTZBERG, 1987b) e pode auxiliá-lo na tomada de decisão frente a possíveis mudanças que se façam necessárias. Esta estratégia pode estar programada por meio de um planejamento, porém o desafio para o gestor surge quando novas estratégias emergem, manifestam-se sem intenção previamente planejada. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) argumentam que o planejamento se constituiu num importante instrumento para os gestores,

entretanto três falácias são consideradas: a predeterminação, acreditando ser possível antever todos os acontecimentos; o desligamento, separando o pensamento da ação; e a formalização, onde todo o processo poderia ser formalizado. Os estrategistas podem trazer importantes contribuições, desde que eles consigam imergir no dia-a-dia da organização, entrando em contato com a realidade, buscando a “união entre pensamento e ação” (MINTZBERG, 2004, p. 233).

A tentativa de separar o pensamento da ação é um dos problemas encontrados no planejamento estratégico. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) denominam este problema de “falácia do desligamento”, onde planejadores e executivos têm o papel de formularem as estratégias e ao restante do pessoal cabe a tarefa de implementá-las. Afirmam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 59): “Gerentes desligados [abstraídos dos detalhes do dia-a-dia], juntamente com planejadores abstraídos, não só fazem más estratégias, mas, na maioria dos casos, não fazem estratégia nenhuma”. Pensar estrategicamente é fundamental para as organizações, cabendo aos planejadores o papel de contribuir e gerar condições para que os executivos possam se utilizar da intuição e da criatividade na formação de estratégias. Conclui Mintzberg (2004, p. 236) que “[...] embora o pensamento com certeza possa preceder a ação, ele também deve segui-la bem de perto, ou então corre o risco de impedi-la!”. Para Morgan (1996) às organizações que separam os seus trabalhadores entre os que pensam e os que executam podem ser categorizadas como “organizações mecanicistas”, uma visão racionalista ainda comum para muitas organizações que reúnem um grupo de pensadores para elaborar a estratégia e depois, repassam para os executores. Mintzberg (1987b) argumenta que a formação da estratégia não está diretamente relacionada ao cargo que a pessoa ocupa na organização, uma boa estratégia pode estar no chão de fábrica.

Para McDonald (1998) o planejamento estratégico é abordado como uma possível ameaça à criação de valor para os acionistas da empresa. Segundo ele, a excessiva confiança nas visões de futuro das pessoas e no julgamento derivado de informações obtidas, sem dados mais apurados sobre a rentabilidade do segmento no mercado pode levar a estratégias inapropriadas, comprometendo os resultados da organização.

Mariotto (2003, p. 82) destaca que “as estratégias podem se formar na ausência de intenções prévias, mas as próprias intenções podem surgir à medida que a organização age”. Esta situação foi caracterizada por Mintzberg (1987b) como estratégias emergentes e sua formação independem da vontade dos gestores. Uma vez deliberada não significa que novas estratégias não possam emergir na organização. Caberá ao gestor aceitá-las ou não. Há uma estratégia emergente na medida em que ocorre um padrão nas ações da organização, sem uma

formalização prévia por meio de um plano. Na medida em que há uma “linha de ação coerente” que gera resultados satisfatórios para a organização, mesmo não tendo sido planejado, existe uma estratégia (MARIOTTO, 2003, p. 79). Para Quinn (2001, p. 21) se a estratégia for “conscientemente estabelecida de antemão ou se for simplesmente uma compreensão generalizada resultante de uma torrente de decisões, este padrão se torna a estratégia real da organização”.

Aquelas organizações que dão espaço para o aprendizado apresentam maiores condições para se ajustarem ao ambiente e de aceitarem a emergência de novas estratégias. Para Mariotto (2003, p. 84) a estratégia emergente pode ser um “fenômeno de aprendizado”. As revisões dos planos, os erros diagnosticados, as oportunidades e as ameaças externas podem levar a empresa a adotar estratégias diferentes do previsto inicialmente, valorizando variáveis emergentes e experimentando novas ações que poderão convergir num padrão e posteriormente serem reconhecidas como estratégias. Segundo Mariotto (2003, p. 85) “esse processo pode ser espontâneo ou gerenciado conscientemente, à medida que padrões emergentes são reconhecidos e se tornam deliberados”. Uma vez deliberados, não significa que novas estratégias não possam surgir. Isto é caracterizado como “processo de aprendizado estratégico”.

A formação de competências essenciais numa organização acontece a partir do aprendizado coletivo. Estas competências são constituídas a partir do uso dos recursos materiais e, fundamentalmente, das habilidades dos trabalhadores. A Honda, por exemplo, conseguiu desenvolver suas competências essenciais em motores por meio de uma arquitetura estratégica, explorando seus conhecimentos técnicos adquiridos ao longo dos anos (PRAHALAD e HAMEL, 1990). Estas competências nutrem, dão a sustentabilidade para a organização. Os motores da Honda são os produtos essenciais, decorrentes de um aprendizado coletivo, ou seja, das competências acumuladas e organizadas. As competências estão associadas à organização do trabalho e à entrega de valor (PRAHALAD e HAMEL, 1990). Os produtos essenciais, como os motores da Honda, contribuem para a competitividade dos produtos finais da empresa.

A experiência pode ser um fator de aprendizagem. Isto é apresentado por meio da “curva de experiência”. Esta curva se constituiu numa técnica desenvolvida pelo Boston Consulting Group e mostra que na mesma medida em que a produção de um produto aumenta, o “custo de produção parece cair com uma percentagem constante (em geral de 10 a 30%)” (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 79). As empresas aprenderiam com a experiência a uma taxa constante, levando a busca por ganhos de escala. A

popularização desta técnica contribuiu para tornar a liderança de mercado uma obsessão para as empresas.

A utilização de ferramentas de gestão como a análise da cadeia de valor, o *benchmarking*, a análise de SWOT, a análise do ciclo de vida do produto e a análise de múltiplos cenários podem contribuir na tomada de decisão dos gestores. O sucesso destas técnicas depende do sistema de coleta de informações, da capacidade do sistema em armazená-las e relacioná-las, disponibilizando para os tomadores de decisões possíveis alternativas diante de cenários dinâmicos. Estas técnicas podem se consolidar como um importante mecanismo de aprendizagem, oportunizando a troca e o compartilhamento de informações, mas não um determinante de qual deve ser a estratégia a ser adotada pela organização (SUBRAMONIAM e KRISHNANKUTTY, 2002). Os autores destacam que o desempenho da empresa não depende exclusivamente do uso destas ferramentas. Os resultados dependem ainda, da equipe de trabalho, da liderança e, fundamentalmente, de um pensamento estratégico anterior.

A estratégia emergente também pode ser “interpretada como um fenômeno cognitivo”, ressalta Mariotto (2003, p. 81). Segundo o autor, esta é uma outra visão de formação de estratégia, onde a organização firma compromissos e age antes de definir explicitamente os objetivos. A organização pode tomar a decisão de descobrir quais são os objetivos, começando primeiro a agir. Com base nos estudos de Weick em 1979, Mariotto (2003, p. 82) destaca que toda “compreensão se origina na reflexão e na ponderação das ações passadas” e seguindo esta forma de analisar a formação de estratégia, a organização empreende suas ações de forma não planejada, algumas ações são bem-sucedidas, percebendo-se então, uma linha de ação que se pode caracterizar como uma estratégia.

Para Mintzberg (1987a, p. 12) estratégia é “consistência no comportamento, quer seja pretendida ou não”. Segundo este autor, uma organização terá uma estratégia realmente emergente quando houver “consistência nas ações sem sugestão de intenções” (1987a, p. 13). As ações bem-sucedidas de uma organização podem se tornar um padrão e passarem a ser adotadas como estratégia. Esta situação indica que uma estratégia pode se formar sem um plano. Isto mostra que ela pode ser definida a partir de resultados, na medida em que determinado comportamento sem uma intenção prévia levou a uma estratégia realizada. Mintzberg (1987a) utiliza esta reflexão para mostrar que nem toda estratégia é pretendida e a verificação de sua existência também pode ocorrer depois de realizada. É no momento da realização que a organização constata que havia uma consistência nas ações, o que determinou a formação de uma estratégia.

A elaboração de uma estratégia não pode desconsiderar as estratégias anteriores. Além disso, a estratégia pode ser revista a qualquer momento, se adequando as mudanças provocadas pelo ambiente na qual a empresa está inserida. Avaliando organizações do terceiro setor, Hudson (1999, p. 80) argumenta que a “estratégia não é estática” e muda em razão das circunstâncias e das pessoas. Estas mudanças podem ocorrer de três formas: 1) por meio de um processo incremental; 2) pelo poder de influência de determinados *stakeholders*, como os patrocinadores, caracterizando um processo político; 3) por meio de um processo analítico, quando é considerado o ambiente na qual a organização está inserida. Quinn e Voyer (2001) argumentam que a formação da estratégia acontece por meio um processo incremental, flexível e experimental. A incrementação lógica “[...] significa boa administração, consciente e ativa. Permite aos executivos mesclar análise, política organizacional e necessidades individuais em uma única e coesa direção” (QUINN e VOYER, 2001, p. 111). Neste processo o gestor precisa ter clareza do tempo, da seqüência de ações, da necessidade de construir um clima de confiança, comprometimento, superando oposições e cristalizando o foco. Os gestores têm a disposição uma quantidade de informações suficientes para evitar incertezas o que não significa eliminar o desconhecido. A estratégia e a estrutura empresarial são constantemente reconfiguradas “à medida que novas informações sugerem melhores alinhamentos” (QUINN e VOYER, 2001, p. 111).

A análise da formação de estratégias deliberadas e emergentes mostrou pontos comuns entre ambas, tornando-as complementares e convergentes. No próximo item será analisada a possível interface entre estas duas formas de constituição das estratégias.

4.2.4 Estratégias Deliberadas e Emergentes: uma possível convergência

Mintzberg (2004) apresenta três formas de estratégia: as deliberadas, quando ocorre uma intenção; as não-realizadas; e as emergentes, quando um padrão realizado não foi previamente pretendido. Na Figura abaixo é possível verificar os três tipos e seu relacionamento:

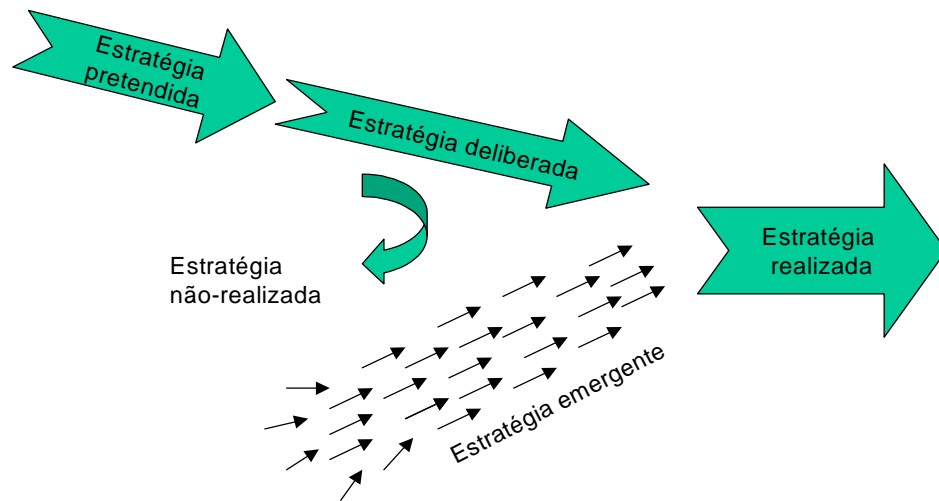


Figura 3 - Formas de Estratégia
 Fonte: adaptado de Mintzberg (2004, p. 35)

As estratégias deliberadas são caracterizadas por uma abordagem prescritiva, com intenções prévias, formalizadas em planos. Já as estratégias emergentes, como já foi comentado, se formam pela ausência de intenções prévias e apresentam uma linha de ação coerente (MARIOTTO, 2003). As organizações podem buscar a sinergia entre ambas, dando espaço para a formalização e para a emergência de novas estratégias, caracterizando um ambiente de aprendizagem. Para Senge (1998) o aprendizado pressupõe a abertura de um espaço na organização onde as equipes de trabalho possam apresentar suas sugestões de melhorias, oportunizando o desenvolvimento pessoal.

Mintzberg (1987b, p. 69) destaca que “não existe uma estratégia puramente deliberada ou puramente emergente”. Na prática uma não anula a outra, elas se complementam e cabe ao gestor buscar o equilíbrio que permita a formulação de estratégias, assim como a emergência de novas, sem comprometer a *performance* da organização. O desafio está em gerir sem depender exclusivamente de estratégias emergentes, o que significaria falta de pró-atividade, sem um mínimo de controle e a mercê dos acontecimentos. Por outro lado, a dependência exclusiva da programação de estratégias pode gerar pouco aprendizado, além de tornar a organização pouco flexível para se adaptar as mudanças de ambiente e aproveitar as oportunidades (MARIOTTO, 2003; MINTZBERG, 1987b). Estas mudanças podem ser rápidas, dependendo do contexto, gerando a necessidade de ajustes contínuos e as “organizações flexíveis poderão se ajustar melhor ao ambiente incerto e exigente do que as que têm sistemas mais rígidos” (HUDSON, 1999, p. 163).

Baseada num procedimento empírico, Vasconcelos (2001) propôs uma abordagem alternativa de classificação das teorias de estratégia se valendo da tipologia apresentada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). A técnica utilizada para investigação teórica foi a análise fatorial. Os resultados mostraram que a “concordância média” dos entrevistados não se distanciaram substancialmente, indicando que nenhuma escola é rejeitada ou aceita integralmente pelos executivos. A pesquisa mostrou que os executivos concordam parcialmente com todas as escolas e buscam pontos de apoio em cada uma delas. Mesmo que em determinadas situações a organização possa estar mais próxima de uma das escolas, na média, se caracteriza a diversidade de pressupostos.

Analisando organizações do terceiro setor, Stone, Bigelow e Crittenden (1999) realizaram uma pesquisa em 66 artigos escritos sobre administração estratégica nestas organizações. O estudo teve por objetivo analisar o processo de formulação, o conteúdo e a implementação das estratégias nestas organizações. A pesquisa foi estruturada em três dimensões: os determinantes da estratégia; os resultados obtidos e a *performance*, esta última com o objetivo de avaliar a “habilidade demonstrada para adquirir os recursos necessários para a organização sobreviver” (STONE, BIGELOW e CRITTENDEN, 1999, p. 383). O estudo mostrou que as turbulências exógenas, fortemente presentes nas organizações do terceiro setor, afetam a estrutura organizacional, trazendo conseqüências para o relacionamento das mesmas com as estratégias, por sua vez influenciando na implementação das atividades. Segundo (STONE, BIGELOW e CRITTENDEN, 1999) as organizações do terceiro setor com múltiplas estratégias conseguem melhores resultados daquelas com uma única estratégia.

Um caso que ajuda a refletir o processo de formação de estratégias e largamente debatido no meio acadêmico foi a entrada da Honda nos Estados Unidos. Mintzberg apud Mintzberg, Pascale e Rumelt (1996) elaborou um artigo - Aprendizagem 1, Planejamento 0 - onde procurou mostrar que o caso da Honda é uma prova da possibilidade de uma empresa obter bons resultados sem ter uma estratégia formalizada. Para ele, o sucesso da Honda aconteceu justamente onde não se acreditava: nas motos de menor cilindradas. A partir de um problema técnico com as motos de grande porte, a Honda aproveitou uma oportunidade e começou a oferecer um novo produto, que no início não acreditava ser o mais adequado para o mercado norte-americano. Para Mintzberg apud Mintzberg, Pascale e Rumelt (1996) o processo de aprendizado pode ser mais significativo que o próprio planejamento e a organização precisa estar atenta e aberta as mudanças. Assim como a estratégia e a estrutura se ajustam, o planejamento e o aprendizado também podem se ajustar.

Goold apud Mintzberg, Pascale e Rumelt (1996) propõe um novo escore: aprendizagem 1 e planejamento 1. Para o autor, tanto o planejamento quanto a aprendizagem são importantes para o desenvolvimento da organização. A prioridade por um pode levar a empresa a encontrar dificuldades em se manter num mercado cada mais competitivo e dinâmico. Goold reconhece que Mintzberg trás importantes contribuições para análise, o problema é a exortação ao aprendizado. Toda posição que leva ao extremo acaba gerando um viés na reflexão. Se por um lado a estratégia emergente propicia o aprendizado, a deliberada oportuniza o controle e ambas são importantes para a organização (MINTZBERG, 1987b).

Tentar adivinhar o futuro diante de ambientes turbulentos seria uma “arrogância”. Mintzberg apud Mintzberg, Pascale e Rumelt (1996), destaca ainda que a Honda evitou ser absolutamente racional e estava aberta a aprender. O fato de não ter um planejamento formalizado não seria razão para o fracasso e a racionalidade sem flexibilidade poderia dificultar a inovação. Aquelas empresas que não tem tempo e recursos para a aprendizagem estariam propensas ao fracasso.

Como é possível observar, existe um conjunto de elementos que influenciam o processo de formação de estratégias. Estes elementos podem estar relacionados exclusivamente as estratégias deliberadas, as estratégias emergentes, ou ainda, aos dois tipos. Um elemento comum e analisado por diversos autores é a capacidade do “ambiente externo” influenciar o processo de formação das estratégias (ANDREWS, 2001; PORTER, 1996), levando a necessidade das organizações buscarem a flexibilização dos seus atos administrativos (HUDSON, 1999), caso contrário, incorrem na possibilidade de terem dificuldades em se ajustarem às mudanças impostas pelo ambiente (MINTZBERG, 1987b; MARIOTTO, 2003).

A estratégia pode ser um fenômeno de “aprendizado” na medida em que a organização oportuniza o espaço para a emergência de novas estratégias (MARIOTTO, 2003) e considera durante a tomada de decisões, as experiências obtidas em momentos anteriores (SENGE, 1998; MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000). As competências essenciais desenvolvidas ao longo dos anos podem gerar aprendizado coletivo e contribuir no processo de formação de estratégias (PRAHALAD e HAMEL, 1990). A opção por planejar não invalida a possibilidade da organização ajustar o planejamento e o aprendizado (MINTZBERG, PASCALE e RUMELT, 1996).

As estratégias podem ser programadas por meio do “planejamento” estratégico, uma das escolas que mais impacto teve sobre o processo de formação das estratégias e que até hoje influencia as organizações (MINTZBERG, AHLSTRANDE E LAMPEL, 2000). O

planejamento sugere uma estrutura lógica (ZACARELLI, 2003). Pode ser considerado um plano estratégico descrito (O'REGAN e GHOBADIAN, 2002) e a principal dificuldade encontrada é a sua implementação (CRITTENDEN e CRITTENDEN, 1997). A excessiva confiança no planejamento estratégico pode comprometer os resultados da organização (McDONALD, 1998). Para Mintzberg (1987a) e Quinn (2001) a estratégia pode ser um plano quando a organização, previamente, constitui um conjunto de ações que levarão ao objetivo pretendido. O planejamento pode ser caracterizado por um conjunto de atividades organizadas a partir de um relacionamento lógico (ANDREWS, 2001).

A dependência exclusiva do planejamento pode tornar a organização pouco flexível (MARIOTTO, 2003). A “flexibilidade”, dada sua importância em contextos dinâmicos e em constante mudança, a torna um importante elemento para a organização. Segundo Mintzberg, Pascale e Rumelt (1996) a falta de flexibilidade pode impedir a inovação.

A formação da estratégia pode se dar por “incrementação lógica” (QUINN e VOYER, 2001). Neste caso, a estratégia evolui de forma fragmentada e intuitiva à medida que as decisões vão sendo tomadas pelos gestores. Pela lógica incremental os executivos mesclam análises e de forma flexível e experimental, partem de “idéias gerais para comprometimentos específicos” (QUINN e VOYER, 2001, p. 111).

A estratégia pode se formar pela ausência de intenções prévias (MINTZBERG e WATERS, 1985), mas com consistência nas ações (MARIOTTO, 2003). Para Prahalad e Hamel (2001) e Andrews (2001) a estratégia pode se caracterizar por uma intenção, entretanto, deixando espaço para a emergência de novas estratégias. A “intenção estratégica” é a forma encontrada pelo gestor para estabelecer uma posição desejada e para alcançá-la, estabelecerá determinados critérios. A fixação de objetivos pode se concretizar num importante mecanismo de gestão para o administrador (HUDSON, 1999).

Outros elementos podem ser identificados no processo de formação das estratégias: as estratégias deliberadas podem funcionar como um “mecanismo de controle” a disposição dos gestores (MINTZBERG, 1987b; MINTZBERG e WATERS, 1985; MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000); a estratégia pode ser um “padrão, caracterizada pela consistência no comportamento” (MINTZBERG, 1987a; QUINN, 2001; MARIOTTO, 2003); as estratégias podem ser formadas com a participação dos trabalhadores de chão de fábrica, caracterizada como “*bottom up*” (MINTZBERG, 1987b). O Quadro 1 apresenta uma relação dos elementos apresentados e os respectivos autores:

Elementos de Análise	Autor
Ambiente Externo	Andrews, 2001; Mintzberg, 1987b; Porter, 1996; Hudson, 1999; Stone, Bigelow e Crittenden, 1999; Mariotto, 2003.
Aprendizado	Prahalad e Hamel, 1990; Mintzberg, Pascale e Rumelt, 1996; Senge, 1998; Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000; Mariotto, 2003.
Planejamento	Andrews, 2001; Mintzberg, 1987a; Crittenden e Crittenden, 1997; McDonald, 1998; Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000; Quinn, 2001; O'Regan e Ghobadian, 2002; Zacarelli, 2003; Mintzberg, 2004.
Flexibilidade	Mintzberg, Pascale e Rumelt, 1996; Mariotto, 2003.
Incrementação Lógica	Quinn e Voyer, 2001.
Intenção Estratégica	Andrews, 2001; Mintzberg e Waters, 1985; Hudson, 1999; Prahalad e Hamel, 2001; Mariotto, 2003.
Mecanismo de Controle	Mintzberg, 1987b; Mintzberg e Waters, 1985; Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000.
Padrão	Mintzberg, 1987a; Quinn, 2001; Mariotto, 2003.
Público Interno	Mintzberg, 1987b.
Competências Essenciais	Prahalad e Hamel, 1990.

Quadro 1 - Relação dos Elementos Levantados que Caracterizam ou Influenciam o Processo de Formação de Estratégias

O processo de formação de estratégias não fica limitado aos elementos levantados. Os *stakeholders*, por exemplo, podem ser considerados outro importante elemento a ser analisado. O estudo do processo de formação de estratégias nas organizações, sejam governamentais, empresariais ou do terceiro setor, pode ser mais produtivo se forem identificados os seus principais *stakeholders* e o seu grau de influência. Na próxima seção serão aprofundados alguns conceitos sobre *stakeholders* e analisado o seu poder de influência sobre as estratégias destas organizações. No caso das organizações sociais, por serem sem fins lucrativos, precisam captar recursos constantemente, tornando o relacionamento com a sociedade uma condição essencial, ouvindo seus clientes e doadores (DRUCKER, 2002).

4.3 OS *STAKEHOLDERS* E A SUA INFLUÊNCIA NA FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

O ambiente competitivo e o acelerado avanço tecnológico contribuíram para tornar as relações entre as organizações ainda mais dinâmicas. Estas mudanças estão mostrando que o relacionamento é estratégico para a organização, e o seu público não se limita mais aos acionistas e consumidores, mas a um vasto e intrincado grupos de interesses, dos mais diversos tipos e com diferentes expectativas (TEIXEIRA e MAZZON, 2000; ANDRADE,

2001). O ambiente “assume importância singular nas decisões dos administradores” (KARKOTLI e ARAGÃO, 2004, p. 19) que precisam gerenciar um maior número de variáveis e atender demandas que vão além dos interesses de “acionistas, dirigentes e trabalhadores”.

Esta seção inicia abordando a teoria e a gestão dos *stakeholders*, mostrando que além da compreensão e identificação destes grupos, é fundamental para a organização a constituição de uma estratégia para administrar os interesses dos mesmos, nem sempre convergentes. Num segundo momento, trata-se de como estes grupos podem influenciar a organização, principalmente no processo de formação das estratégias.

4.3.1 A teoria e a gestão dos *stakeholders*

Durante muitas décadas as tradicionais teorias da organização defenderam a visão de que o principal objetivo das empresas era “maximizar o retorno sobre investimento dos proprietários do negócio” (TEIXEIRA e MAZZON, 2000, p. 54). Cabia à empresa atender as expectativas dos acionistas, os principais interessados e o mais importante *stakeholder*, segundo Friedman (1984). Para o autor, a responsabilidade social era um compromisso dos indivíduos e não uma atribuição das empresas. A esta visão deu-se o nome de “teoria dos *shareholders*” e está baseada na premissa de que as empresas existem para gerar resultados financeiros com o objetivo de remunerar os acionistas e proprietários, garantindo a continuidade das atividades da organização.

A idéia de que as empresas têm responsabilidades sociais para além da geração de produtos e serviços do ponto de vista desta teoria, pode ser considerada uma “concepção fundamentalmente errada do caráter e da natureza de uma economia livre” (FRIEDMAN, 1984, p. 122). A aceitação desta visão social da empresa poderia ser um dos principais problemas a serem enfrentados pelas organizações, pois a doação de recursos para obras de caridade ou para universidades se constituiria “um uso impróprio dos fundos da companhia” (FRIEDMAN, 1984, 124). Estas doações deveriam ser de natureza individual e não proveniente dos recursos da empresa, caso contrário, os gestores estariam tomando decisões “contra seus próprios interesses”.

A “teoria dos *shareholders*” começou a ser refutada por autores que acreditavam na capacidade da organização em construir relacionamentos dinâmicos e consistentes com

diferentes grupos que mantinha interação. A estes grupos deu-se o nome de *stakeholders* e foram qualificados por Freeman (1984, p. 48) como “grupos ou indivíduos que afetam ou são afetados pela realização dos objetivos organizacionais”. Esta definição é amplamente conhecida e balizou a teoria dos *stakeholders* (VOS, 2003). A compreensão de quem são os *stakeholders* e os seus múltiplos papéis geram importantes “informações, competências e recursos para lidar com um ambiente incerto e turbulento” (PINTO e OLIVEIRA, 2003, p. 2).

A “teoria dos *stakeholders*” traz importantes contribuições para entender a organização no seu contexto social, econômico e político. Por meio dela é possível compreender a extensão do compromisso que as organizações têm, em especial, junto ao ambiente no qual estão inseridas, transcendendo os aspectos econômicos e passando pela responsabilidade legal, ética e filantrópica (VOS, 2003).

Para uma melhor compreensão de quem são os *stakeholders*, várias categorizações foram sendo criadas. Donaldson e Preston (1995) destacam que há uma diversidade de argumentos sobre a teoria dos *stakeholders*, alguns apoiados em evidências contraditórias. Por exemplo, para Atkinson, Waterhouse e Wells (1997) a importância dos *stakeholders* deve ser definida pelo grau de contribuição à performance organizacional, já para Freeman (1984), Donaldson e Preston (1995) o objetivo da organização é produzir respostas a todos os *stakeholders*.

Donaldson e Preston (1995) organizaram as diferentes contribuições feitas sobre *stakeholders* em três dimensões: a descritivo/empírica, a instrumental e a normativa. Na dimensão descritivo/empírica, os autores conjugam estudos realizados com o intuito de descrever e explicar as características e comportamentos da organização. Nesta dimensão, a teoria dos *stakeholders* tem sido usada para caracterizar a natureza da organização, para mostrar como os gerentes e conselheiros pensam sobre gerenciamento e como a organização é realmente gerenciada. Na dimensão instrumental os estudos realizados visam verificar o impacto gerado pelos *stakeholders* no desempenho das organizações. Analisam se há conexão entre o gerenciamento dos *stakeholders* e os objetivos organizacionais, e ainda, se as políticas adotadas pela organização visando o melhor atendimento dos consumidores, empregados, acionistas, fornecedores, entre outros, está trazendo melhores resultados. Por último, a dimensão normativa traz as contribuições que visam interpretar a função da organização, incluindo a “identificação da moral ou orientação filosófica para a operação e gerenciamento das organizações” (DONALDSON e PRESTON, 1995, p. 65).

Para Campos (2002, p. 2) o debate tem se concentrado nesta dimensão, “pois as proposições de uma teoria de *stakeholders* têm se fundamentado em princípios éticos”. A

definição do papel e da importância dos *stakeholders* está diretamente relacionada a capacidade da organização em ter claro quais são seus princípios morais e éticos. Isto mostra que o estabelecimento das dimensões descritivo/empírica e instrumental da teoria, ocorrem depois de definidas as bases normativas.

Atkinson, Waterhouse e Wells (1997) classificaram os *stakeholders* em primários e secundários. Os primários são formados pelos acionistas, empregados, fornecedores e consumidores e os secundários, pela comunidade, governo, outros. Hill e Jones (apud PINTO e OLIVEIRA, 2003) utilizam outra denominação para identificar estes grupos. Os acionistas, empregados, gerentes e membros do conselho da organização são categorizados como *stakeholders* internos e os consumidores, governos, sindicatos, fornecedores, comunidade e todos os demais grupos que possuem algum tipo de interesse formam os *stakeholders* externos. Esta mesma denominação, internos e externos, é utilizada por Karkotli e Aragão (2004) para identificar os públicos que influenciam e são influenciados pela organização.

Os *stakeholders* secundários que tiverem potencial para afetar significativamente a organização não poderão passar despercebidos pelos gerentes (KEVIN, 2000). Os grupos ambientais, por exemplo, poderão cobrar da empresa uma postura ecologicamente correta no uso de embalagens, visando a preservação da floresta tropical. O poder deste grupo tende a aumentar na medida em que a população adquire consciência da importância em preservar o meio ambiente, podendo tomar a decisão de não comprar produtos que agridam a natureza. Neste caso, os grupos ambientais, pressionam os consumidores a boicotarem os produtos da empresa. A capacidade do *stakeholder* secundário se tornar relevante para a gestão estratégica da organização é tratada por Kevin (2000, p. 1): “o *stakeholder* secundário pode emergir rapidamente, como um ator capaz de influenciar a organização”. Já os *stakeholders* primários, segundo o autor, se caracterizam pela formalização das relações com a organização.

Com o objetivo de compreender a importância dos *stakeholders* para as organizações sociais, Duarte (2005) identificou os principais grupos de interesse que afetam e são afetados por estas instituições. Segundo o autor, os *stakeholders* “são grupos ou pessoas (físicas ou jurídicas) que têm algum tipo de interesse em uma entidade ou que com ela mantêm algum tipo de relacionamento, direto ou indireto” (DUARTE, 2005, p. 1). O estudo mostrou que nestas organizações podem ser encontrados os seguintes *stakeholders*: público interno; fornecedores; clientes, neste caso, o público beneficiado pelos serviços prestados pela instituição; poder público, um dos principais parceiros das organizações sociais; a sociedade, onde se encontram potenciais doadores; as gerações futuras, beneficiadas no longo prazo com as ações sociais e ambientais realizadas no presente; organizações congêneres, organizações

que atuam em outras áreas e as *grantmakers* (organizações do terceiro setor que doam recursos, como a Fundação Orsa, Fundação O Boticário; Fundação Itaú Social); financiadores e doadores, formado por empresas, pessoas físicas e órgãos do governo. Esta diversidade de público exige das organizações sociais “instrumentos eficientes de administração, controle e prestação de contas” (DUARTE, 2005, p. 3). Além disso, a organização precisará construir uma forte credibilidade junto à sociedade e potenciais doadores. O doador, não podendo individualmente realizar ações para resolver determinado problema social, encontra nas organizações um parceiro que poderá transformar a sua vontade em resultado efetivo.

Os grupos de interesse variam de acordo com a natureza da organização. Como destaca Karkotli e Aragão (2004, p. 19) “uma escola tem um grupo de *stakeholders* diferente de uma indústria automobilística, de um supermercado, de um hospital, de uma instituição financeira etc.”. As relações não se repetem, mesmo instituições de um mesmo ramo ou atividade e que possuem relacionamento com o mesmo público, como fornecedores, governo local, comunidade e consumidores, terão dinâmicas diferenciadas em razão da forma como estas relações são geridas. Esta dinâmica está relacionada a capacidade da organização em combinar os seus recursos internos com as variáveis ambientais, buscando a melhor interação possível.

As organizações estão em constante relação com os mais variados *stakeholders* e a qualidade desta interação gera diferentes percepções nos mesmos a respeito da organização (FLETCHER et al., 2003). Estas percepções podem estar relacionadas a imagem; a garantia da fidelidade e a satisfação dos consumidores; ao bom relacionamento com os fornecedores; a capacidade de negociação com as instituições financeiras; ao desenvolvimento de ações visando a preservação do meio ambiente. Para as organizações sociais, por exemplo, a construção de um bom relacionamento com os diferentes públicos de interesse, pode contribuir para a obtenção de confiança e legitimidade junto à sociedade, resultando em incentivos fiscais governamentais, além da construção de parcerias e alianças com as empresas.

É importante para a organização manter a perspectiva de diálogo com os principais *stakeholders*. Um dos desafios para os gestores é administrar os diferentes interesses, anseios e expectativas que estes grupos têm em relação aos objetivos e resultados da organização. Para Sender e Fleck (2004, p. 1) a “adequada gestão dos *stakeholders* constitui elemento essencial para a longevidade saudável das organizações” e aquelas organizações voltadas a atenderem os interesses de longo prazo destes grupos poderão obter melhores resultados daquelas preocupadas em atender exclusivamente os interesses de curto prazo.

A gestão dos *stakeholders* gera condições para que a estratégia, a direção e o funcionamento da organização estejam voltados ao atendimento das expectativas dos grupos de interesses. O gerenciamento dos *stakeholders* pode intensificar a “saúde da organização”, gerando benefícios econômicos em decorrência do relacionamento positivo da organização com estes grupos (FLETCHER et al., 2003). Quanto mais intensa e qualificada for esta relação, mais elementos os *stakeholders* terão para conhecer e avaliar os serviços oferecidos pela organização.

O gestor precisa buscar o ponto de equilíbrio entre a capacidade da organização e os interesses dos *stakeholders*. Na Figura 4 são apresentados alguns *stakeholders* e seus respectivos interesses. Como é possível observar, estes interesses podem gerar pontos de desequilíbrio, caso não sejam bem administrados. A produção e venda de um produto pela organização, por exemplo, deverá respeitar o meio ambiente, atendendo ao interesse da comunidade; deverá atender as expectativas dos acionistas, gerando um bom volume de receita; os fornecedores esperam que os prazos de pagamento sejam cumpridos; para os clientes, o importante é a qualidade e o valor; o governo está atento ao cumprimento das exigências legais e dos impostos gerados; os funcionários e gerentes terão satisfação em ver o resultado do seu trabalho bem aceito pelo mercado, além da possível participação nos resultados financeiros; por fim, os grupos minoritários esperam que os seus direitos sejam respeitados, como o cumprimento da lei que obriga as empresas com mais de 100 funcionários a contratarem trabalhadores com algum tipo de deficiência física.

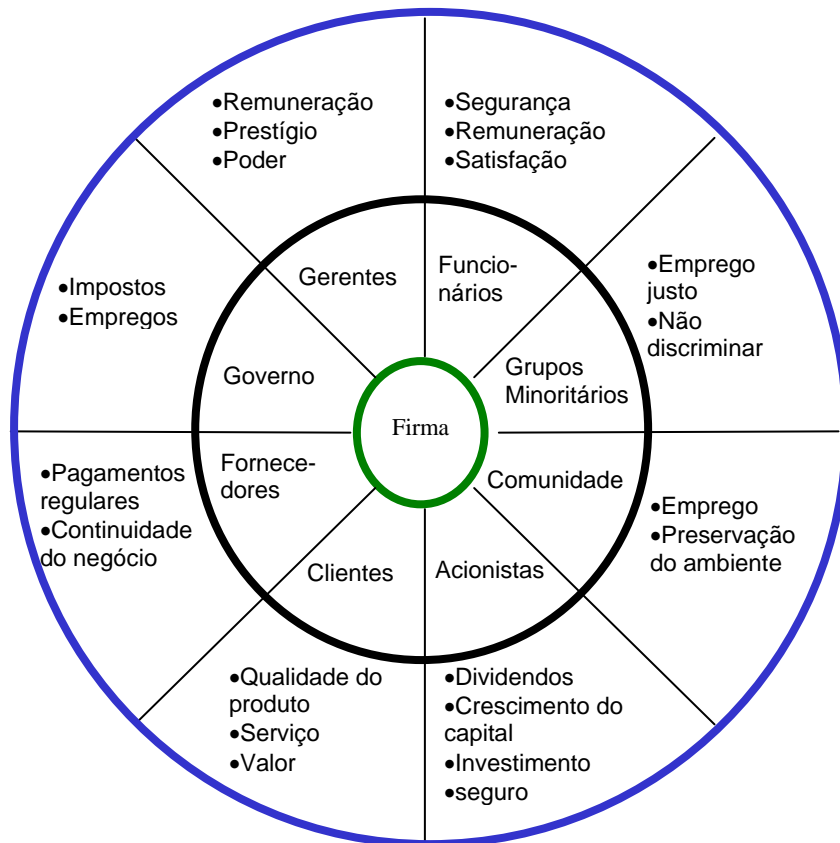


Figura 4 - Relação de Stakeholders e suas Expectativas de Doyle adaptado

Fonte: adaptado de Sender e Fleck (2004, p. 4)

Com o objetivo de manter a coalizão uma estratégia utilizada pelas organizações é destinar para os *stakeholders* “pagamentos” além do mínimo estipulado, como forma de incentivar a sua permanência na aliança e garantir a manutenção de uma boa relação. Este pagamento é conhecido como “folgas (*slacks*)” (SENDER e FLECK, 2004). Esta mesma reflexão é realizada por Pinto e Oliveira (2003, p. 2): “Considerando que os *stakeholders* suprem a organização com importantes recursos ou contribuições, em resposta, esperam que suas expectativas e interesses sejam satisfeitos por determinados incentivos”. Para a organização é difícil precisar o valor a pagar para que cada *stakeholder* permaneça na coalizão, obrigando a mesma a destinar recursos (financeiros, serviços, produtos) acima do necessário. Uma eficaz gestão dos *stakeholders* depende de uma eficiente gestão dos recursos limitados e disponíveis na organização, recursos estes que servirão para atender boa parte das demandas destes grupos.

Os interesses destes grupos nem sempre contribuem para a *performance* organizacional, podendo prejudicar o esforço empreendido pelos gestores para alcançar determinados

objetivos estratégicos. O gestor, destaca Kevin (2000), precisa considerar as ameaças ou benefícios gerados no relacionamento com os *stakeholders*. A capacidade destes grupos em influenciarem as organizações e a forma como as mesmas administram estas influências no processo de formação das estratégias, é analisada no próximo item desta seção.

4.3.2 Administrando as influências dos *stakeholders* na formação de estratégias

As organizações são influenciadas constantemente pelas variáveis do ambiente interno e externo. Para enfrentar estas mudanças as organizações precisam construir estratégias flexíveis para conseguirem agir de forma rápida, principalmente em ambientes complexos (SENDER e FLECK, 2004). Este ambiente é formado por indivíduos e grupos de interesses, os *stakeholders*. Eles procuram influenciar a tomada de decisão da organização em seu benefício e podem reunir “grande potencial de influenciar tanto o ambiente como a estrutura, de acordo com a natureza do contexto institucional e os recursos postos à sua disposição” (PINTO e OLIVEIRA, 2003, p. 2).

Mitchell, Agle e Wood (1997) apresentam a “Teoria da Saliência”, focando os aspectos relacionais entre a organização e os seus *stakeholders*. Segundo esta teoria a saliência seria definida a partir da inter-relação de três atributos: poder, legitimidade e urgência. No primeiro, a organização se utiliza do poder para influenciar as decisões, atributo este que pode advir de três formas: normativa (exigências, leis), coercitiva e utilitária; a legitimidade é uma condição social desejável pela organização, construída a partir de um sistema de normas, valores e crenças presentes nos indivíduos, nas organizações e na sociedade; a urgência é definida pelo grau de atenção reivindicada pelo *stakeholder*.

Os atributos apresentados na “Teoria da Saliência” por Mitchell, Agle e Wood (1997) podem ser combinados, originando sete possíveis classes de *stakeholders*, conforme Figura 5. A classificação apresentada permite aos gestores identificar os *stakeholders* a partir do grau de influência exercida na organização, gerando elementos para que as expectativas destes grupos sejam consideradas no processo de tomada de decisão.

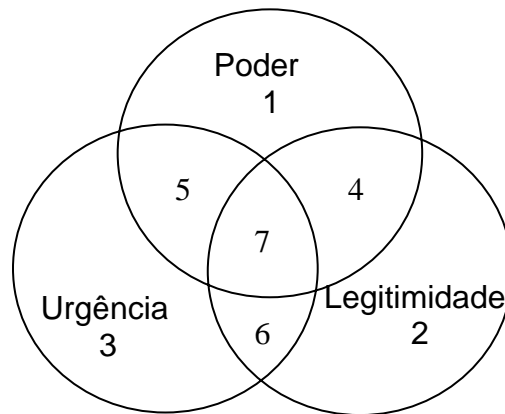


Figura 5 - Classes de Stakeholders de Mitchell, Agle e Wood
 Fonte: adaptado de Vos (2003, p. 145)

Na primeira classe, o único atributo que o *stakeholder* possui é o poder, levando a ter pouca interação com a organização. Entretanto, na medida em que o mesmo obtém um segundo atributo, legitimidade ou urgência, a organização precisará dar uma maior atenção às suas expectativas. O *stakeholder* tem poder quando domina alguns dos seguintes elementos: recursos, tecnologia, conhecimento ou prerrogativas legais. As instituições que financiam projetos sociais, por exemplo, poderão se valer do controle que têm sobre os recursos financeiros, para influenciar a organização beneficiada. A segunda classe é formada pelos *stakeholders* que apresentam como único atributo, a legitimidade, cabendo ao gestor a decisão de aceitar ou não a pouca influência exercida. Para Mitchell, Agle e Wood (1997) os *stakeholders* que se enquadram nessa classe formam um interessante grupo de análise para os estudantes da área de responsabilidade social. Podem se enquadrar nessa classe as instituições sem fins lucrativos e os voluntários que possuem alguma relação, direta ou indireta, com a organização. A terceira classe é formada pelo grupo de *stakeholders* que tem como principal atributo a urgência e apesar da ausência de legitimidade e poder, podem atrair a atenção do gestor pela exigência em ser atendido.

Quando os atributos são combinados o grau de saliência dos *stakeholders* passa a ser moderado e três novas classes podem ser formadas. Na quarta classe, a combinação entre o poder e a legitimidade, colocam os *stakeholders* numa posição “dominante”. Este grupo tem mecanismos formais para influenciar as decisões da organização e podem ser representados por acionistas, credores, líderes da comunidade e investidores. Mitchell, Agle e Wood (1997) apresentam uma quinta classe, onde os *stakeholders* têm poder e urgência, sendo categorizados como “dependentes”, já que não possuem legitimidade e seu poder não é recíproco, dependente de outros *stakeholders* ou gestores da organização para terem suas

expectativas atendidas. Na sexta classe, os *stakeholders* têm urgência e legitimidade, mas não tem poder de influenciar a organização. Eles poderão tentar obter o poder por meio da coerção ou violência, por isso são categorizados como “perigosos”. As instituições de proteção ao meio ambiente, por exemplo, utilizam a mobilização social como forma de pressionar a organização, em alguns casos, de forma violenta. O alto grau de saliência ocorrerá quando os *stakeholders* conseguirem obter os três atributos: poder, legitimidade e urgência (MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997). Desta combinação surge a sétima classe, onde os *stakeholders* são categorizados como “definitivo, decisivo”. Nesta situação, os gestores darão prioridade para atender as expectativas desse grupo.

Para Frooman (1999) existem três questões gerais a serem respondidas para que os *stakeholders* possam ser identificados: quem eles são (esta questão possibilita identificar os seus atributos); o que eles desejam (esta questão trata das expectativas, interesses e preocupações dos *stakeholders*); como eles estão tentando atingir os objetivos (a questão trata da influência exercida pelos *stakeholders* na gestão da organização) (PINTO e OLIVEIRA, 2003). Frooman (1999) argumenta que mais duas questões importantes devem ser consideradas na análise dos *stakeholders* e que ajudam a entender como os mesmos influenciam a formação de estratégias: quais são os diferentes tipos de estratégias utilizadas pelos *stakeholders* para influenciar a organização; quais são os fatores determinantes na escolha destas estratégias.

Os *stakeholders* chave poderão utilizar diferentes tipos de estratégias com o objetivo de influenciar a organização a tomar decisões que atendam os seus interesses (FROOMAN, 1999). Estas estratégias podem estar relacionadas a necessidade da organização em prover seus próprios recursos, gerando oportunidades para os *stakeholders* exercerem sua influência, seja por meio da retenção ou uso destes recursos. A retenção é uma estratégia utilizada pelo *stakeholder* para determinar se a organização deverá receber os recursos e na estratégia de uso são geradas restrições para o fornecimento destes recursos (FROOMAN, 1999). As estratégias de retenção e de uso podem acontecer de forma direta ou indireta. Na direta, o *stakeholder* influencia diretamente o fluxo de recursos para a organização e na indireta esta influência acontece por meio de aliados. No Quadro 2 é possível verificar a relação de dependência da organização ao *stakeholder* e os quatro tipos de estratégias de influência utilizadas pelos mesmos.

A organização é dependente do stakeholder?	O stakeholder é dependente da organização?		
		Não	Sim
	Não	Indireta / Retenção (Baixa Interdependência)	Indireta / Uso (Poder da Organização)
	Sim	Direta / Retenção (Poder do Stakeholder)	Direta / Uso (Alta Interdependência)

Quadro 2 - Relação de dependência do stakeholder e organização

Fonte: adaptado de Frooman (1999, p.200)

O baixo nível de dependência da organização em relação ao *stakeholder* e vice-versa, faz com que o *stakeholder* utilize uma estratégia de influência indireta e de retenção de recursos. Isto significa que os recursos são repassados, porém de forma descontínua e por meio de aliados, já que a influência é indireta em decorrência da baixa interdependência. Numa segunda situação, a organização é dependente do *stakeholder*, mas o inverso não é verdadeiro. Neste caso, o *stakeholder* poderá utilizar uma estratégia de influência direta, se valendo do seu poder, e por meio da retenção de recursos. Quando a organização não depende do *stakeholder*, mas o inverso é verdadeiro, a relação se caracteriza pelo poder da organização, cabendo ao *stakeholder* utilizar uma estratégia indireta e de uso. Na alta interdependência, tanto a organização quanto o *stakeholder* são dependentes, gerando estratégia de influência direta e de uso.

Os diferentes modelos construídos para identificar como os *stakeholders* podem exercer influência sobre a organização, se aplicados, são capazes de auxiliar os gestores na tomada de decisão. Em pesquisa realizada por Karpouzias e Santos (2004), foi realizado um levantamento junto aos gestores de uma organização social, com o intuito de saber quais eram os seus principais *stakeholders* e identificar o tipo de estratégia de influência que os mesmos poderiam utilizar. O modelo utilizado para o estudo foi o proposto por Frooman (1999). Antes, era necessário saber o grau de importância de cada *stakeholder*. Para isso, foi utilizada a teoria de saliência dos *stakeholders*, apresentada por Mitchell, Agle e Wood (1997), onde cada *stakeholder* foi avaliado a partir dos três atributos – poder, legitimidade e urgência – pela equipe da organização pesquisada. O Quadro 3 apresenta os resultados consolidados do estudo.

<i>Stakeholder</i>	Relação de dependência com a organização	Tipo de Influência exercida
Presidente da Organização	Alta interdependência	Direta / Uso
Empresa Mantenedora	Alta interdependência	Direta / Uso
Conselho Curador	Alta interdependência	Direta / Uso
Financiadores	Poder do <i>stakeholder</i>	Direta / Retenção
Comunidade	Poder do <i>stakeholder</i>	Direta / Retenção
Ministério Público	Poder do <i>stakeholder</i>	Direta / Retenção
Instituições Sociais	Poder da organização	Indireta / Uso
Público Interno	Poder da organização	Indireta / Uso
Conselho da Família	Baixa interdependência	Indireta / Retenção
Instituições Representativas	Baixa interdependência	Indireta / Retenção
Fornecedores/ Terceirizados	Baixa interdependência	Indireta / Retenção

Quadro 3 - Relação de Dependência com a Organização e o Tipo de Influência Exercida

Fonte: adaptado de Karpouzas e Santos (2004, p. 11)

Os resultados apresentados por Karpouzas e Santos (2004) mostram a possibilidade do cruzamento dos dois modelos, gerando um conjunto de informações que podem contribuir para a tomada de decisão da organização. A comunidade, por exemplo, exercendo poder sobre a organização, terá uma estratégia de influência direta e de retenção. Nas relações com as instituições sociais, prevalece o poder da organização, caracterizando uma influência indireta e de uso. Apesar de indireta, as instituições sociais funcionam dentro das comunidades e podem se utilizar das mesmas para exercerem influência na organização. Karpouzas e Santos (2004, p. 12) argumentam: “Nesta situação, para que o *stakeholder* possa exercer influência sobre a organização precisa buscar aliados que possuem uma influência direta na organização”.

A capacidade dos *stakeholders* influenciarem indiretamente a organização é apresentada nos resultados de uma pesquisa realizada por Sender e Fleck (2004), junto a dois bancos brasileiros. O estudo mostrou que as expectativas da comunidade eram nutridas pela organização em razão da pressão exercida por outros *stakeholders*, como clientes, funcionários e acionistas. Estes últimos entendiam que as atribuições da empresa deveriam ultrapassar a prestação de serviços, a oferta de empregos e o pagamento de impostos.

Em razão da capacidade dos *stakeholders* influenciarem as decisões tomadas pelos gerentes das organizações, torna-se imperativo que as expectativas destes grupos sejam entendidas durante o processo de formação de estratégias. As relações entre a organização e os *stakeholders* podem apresentar objetivos distintos, as vezes conflituosos, exigindo dos gestores competência na gestão destes interesses heterogêneos durante a formação das estratégias. Nesse sentido, a construção de estratégias passa pela mediação destes interesses,

conforme argumentam Pinto e Oliveira (2003, p. 9): “Esta negociação envolve acomodação, administração de divergências e elaboração de sucessivos acordos e convenções, num jogo mesclado por episódios simultâneos de conflito e cooperação”.

No caso das organizações sociais, assim como as empresas e os órgãos públicos, dependem de indivíduos ou grupos de *stakeholders* para conseguirem atingir os seus objetivos. Um estudo realizado por Fletcher et al. (2003) mostrou que estas organizações possuem um grupo de *stakeholders* mais diversificado que as organizações do segundo setor, tornando a capacidade de compreender as expectativas destes grupos um componente importante na construção das estratégias. Esta diversidade de relacionamento torna ainda mais complexa a identificação das melhores estratégias para atender aos interesses dos indivíduos e grupos.

A pesquisa realizada por Fletcher et al. (2003) identificou doze grupos de *stakeholders* na Cruz Vermelha Australiana. Destes, onze foram pesquisados, já que a mídia optou pela não participação. Destacam-se: governos; organizações sociais que atuam na mesma temática (saúde); grupos de apoio ao paciente; representantes sindicais (incluindo alguns empregados da Cruz Vermelha); o setor da saúde (incluindo usuários); órgãos reguladores; fornecedores; doadores de sangue; instituições de pesquisa e desenvolvimento, entre outros. O estudo foi realizado a partir da constatação que mudanças nos processos internos da organização estavam “alterando e perturbando” o relacionamento com os *stakeholders*. Além dos fatores internos, haviam elementos do ambiente externo que traziam mudança para a organização, como a nova regulamentação na indústria e o desenvolvimento de parcerias público-privadas. Identificados os *stakeholders*, foi constatado que alguns eram considerados chaves para a Cruz Vermelha Australiana: os mantenedores (comunidade e governo), pacientes, instituições de saúde, doadores de sangue e corporações.

O mapeamento dos grupos de interesse foi seguido da análise das percepções dos mesmos em relação à Cruz Vermelha. O estudo mostrou que o sucesso da estratégia estaria diretamente relacionado à capacidade da instituição em envolver os seus *stakeholders*, compreendendo e atendendo aos interesses destes grupos e buscando a “fusão” da percepção dos mesmos. Segundo Fletcher et al. (2003) a combinação das diversas perspectivas foi uma das dificuldades encontradas, pois cada um dos onze grupos pesquisados tinha um interesse específico.

A credibilidade e a legitimidade, elementos importantes para as organizações sociais que dependem de recursos doados para manterem seus serviços, podem ser obtidos por meio de mecanismos de controle da sociedade sobre a organização. A própria instituição pode criar

mecanismos com o intuito de mostrar para os seus *stakeholders* a boa aplicação dos recursos e os resultados obtidos (DUARTE, 2005). Alguns instrumentos que podem ser utilizados: a criação de um Conselho Consultivo, formado por representantes de variados setores da sociedade, formalizado em estatuto; o estabelecimento de normas claras para a prestação de contas dos recursos recebidos e aplicados nos projetos sociais; e a constituição de um regimento interno, deixando claro as atribuições da organização e o seu *modus operandi*. Estes mecanismos contribuem para aproximar a organização dos seus *stakeholders*, gerando o envolvimento e o comprometimento dos mesmos (DUARTE, 2005).

Os *stakeholders* têm o direito de não serem tratados pela organização, simplesmente como um “meio” para se chegar a um “fim” (KEVIN, 2000). Karkotli e Aragão (2004, p. 30) defendem que uma empresa é “considerada ética se adotar uma postura ética como estratégia de negócios, ou seja, agir de forma honesta com todos aqueles que têm algum tipo de relacionamento com ela, os *stakeholders*”. Aquela organização capaz de internalizar a “responsabilidade social em suas estratégias”, constituindo uma eficaz e efetiva gestão dos *stakeholders*, com a elaboração de padrões prevendo um bom relacionamento com estes grupos, terá condições de gerar valor para a sociedade e conquistar uma imagem de respeito e credibilidade.

5 MÉTODO DE PESQUISA

Para o desenvolvimento deste estudo, foi utilizada a pesquisa qualitativa, mais especificamente o estudo de caso. Este tipo de pesquisa possibilita a geração de idéias sobre o assunto pesquisado e conforme Campomar (1991, p. 97) “as análises deverão ser feitas principalmente por analogias, contendo comparações com teorias, modelos e outros casos”. Os procedimentos adotados para o desenvolvimento da pesquisa estão apresentados neste capítulo.

5.1 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO MÉTODO

O método adotado para a realização da pesquisa foi o estudo de caso, por ser o mais apropriado para uma investigação empírica de como as estratégias da organização estudada são formadas, a partir da influência exercida por seus *stakeholders*. Segundo Gil (1999, p. 72), o estudo de caso “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados”. A possibilidade de permitir uma pesquisa abrangente pode levar ao surgimento de muitos eventos a serem estudados, isto incorre na necessidade da elaboração de um planejamento de pesquisa, prevendo a dinâmica de coleta e análise dos dados (YIN, 2001).

Caracterizado por buscar responder questões “*como e por que*”, Yin (2001, p. 19) argumenta tratar-se da estratégia preferida “quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”. Isolar os fenômenos para que possam ser estudados exige do

pesquisador uma estratégia clara e adequada como forma de responder ao problema formulado. Os dados geralmente são coletados no próprio ambiente da organização pesquisada.

5.2 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

O desenvolvimento da pesquisa aconteceu em quatro etapas: definição das variáveis de estudo, elaboração dos instrumentos de coleta de dados, coleta de dados na organização pesquisada e nos *stakeholders* e análise dos resultados. As etapas estão apresentadas no desenho de pesquisa (Figura 6). A pesquisa bibliográfica esteve presente em todas as etapas do trabalho.

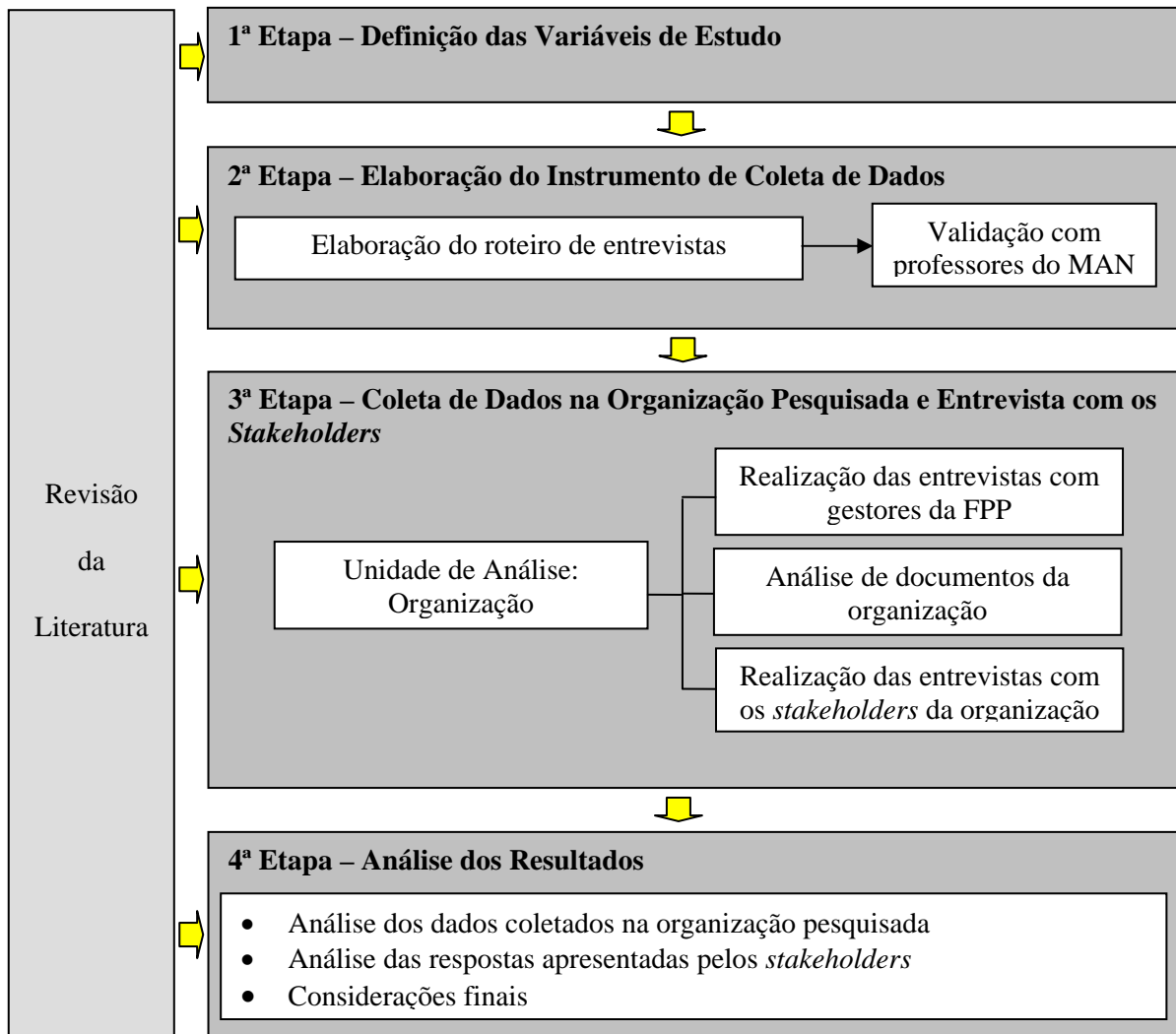


Figura 6 - Desenho de Pesquisa

O desenho de pesquisa mostra uma seqüência lógica das etapas do trabalho, iniciando com a revisão bibliográfica e terminando com a sistematização e comunicação dos resultados.

5.3 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura oportunizou uma avaliação mais apurada do universo a ser pesquisado, além disso, “uma procura de tais fontes, documentais ou bibliográficas”, tornou-se imprescindível para a não-duplicação de esforços, a não “descoberta” de idéias já expressas e a não-inclusão de “lugares-comuns” no trabalho (LAKATOS e MARCONI, 1992, p. 110).

Tomando-se por base o acesso a literatura sobre terceiro setor, estratégia e *stakeholders*, nesta etapa foram definidas as dimensões do estudo, as categorias de análise e as variáveis a serem pesquisadas.

5.4 IDENTIFICAÇÃO E SELEÇÃO DAS VARIÁVEIS DE ESTUDO

As variáveis estão diretamente relacionadas ao objetivo geral e objetivos específicos do estudo em desenvolvimento. No Quadro 4 são apresentadas as dimensões, categorias e variáveis de pesquisa, além dos principais autores pesquisados que deram origem aos elementos analisados.

Dimensões	Categorias	Variáveis de Pesquisa	Principais Autores
Stakeholders	Tipos	<ul style="list-style-type: none"> • Principais <i>stakeholders</i>. • Papel desempenhado. • Expectativas em relação à organização. 	Freeman (1984); Donaldson e Preston (1995); Atkinson, Waterhouse e Wells (1997); Kevin (2000); Fletcher et al. (2003); Karkotli e Aragão (2004); Sender e Fleck (2004) e Duarte (2005).
	Grau de influência	<ul style="list-style-type: none"> • Poder: domínio de recursos, tecnologias, conhecimento ou prerrogativas legais. • Legitimidade: normas, valores e crenças. • Urgência: grau de atenção reivindicada. 	Mitchell, Agle e Wood (1997); Pinto e Oliveira (2003) e Vos (2003).
	Relação de dependência	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa interdependência (indireta / retenção): os recursos são repassados de forma descontínua e por meio de aliados. • Poder do <i>stakeholder</i> (direta / retenção): os recursos são repassados de forma descontínua e por influência direta. • Poder da organização (indireta / uso): são geradas restrições no fornecimento de recursos e por meio de aliados. • Alta interdependência (direta / uso): são geradas restrições no fornecimento de recursos e por influência direta. 	Frooman (1999); Fletcher et al. (2003); Duarte (2005).
Estratégias	Processo de Formação	<ul style="list-style-type: none"> • Intenção estratégica. • Formalização das estratégias por meio do planejamento. • Participação do público interno. • Influência do ambiente externo; capacidade da organização adaptar-se as pressões dos <i>stakeholders</i>. 	Andrews (2001); Mintzberg e Waters (1985); Mintzberg (1987a); Mintzberg (1987b); Porter (1996); Crittenden e Crittenden (1997); Hudson (1999); Stone, Bigelow e Crittenden (1999); Mintzberg, Ahlstrande e Lampel (2000); Prahalad e Hamel (2001); Quinn (2001); Mariotto (2003); Mintzberg (2004).
	Implementação das Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismo de controle para tomada de decisão pelos gestores. • Capacidade da organização em ser flexível. 	Mintzberg (1987b); Mintzberg e Waters (1985); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000); Mintzberg, Pascale e Rumelt (1996); Mariotto (2003).

Quadro 4 - Estrutura de Análise

Por meio das variáveis de pesquisa, distribuídas em duas dimensões e cinco categorias foi possível responder aos objetivos específicos do estudo. Nas categorias “tipos de *stakeholders*” e “grau de influência” foi possível responder ao primeiro e segundo objetivos específicos, respectivamente, identificação dos principais *stakeholders* e suas expectativas e análise do grau de influência dos *stakeholders* nas estratégias da organização. Os autores Sender e Fleck (2004) foram a referência para a identificação dos *stakeholders* e Mitchell, Agle e Wood - adaptado por Vos (2003) - o referencial para caracterizar o grau de influência. A categoria “relação de dependência” oportunizou avaliar os tipos de estratégias utilizadas pelo *stakeholder* para influenciar a organização e ter seus objetivos atendidos. Esta relação foi verificada a partir de quatro tipos de estratégias, apresentadas por Frooman (1999): baixa interdependência; poder do *stakeholder*; poder da organização; alta interdependência.

As categorias “processo de formação” e “implementação das estratégias”, trouxeram elementos para alcançar o último objetivo específico, que analisou como são formadas as estratégias na organização pesquisada a partir da influência dos *stakeholders*.

5.5 COLETA DE DADOS

A organização escolhida para o desenvolvimento do estudo foi a Fundação Projeto Pescar, com sede em Porto Alegre e atuação em vários estados brasileiros e países do Cone Sul. Para a seleção da organização foram considerados os seguintes critérios: atuação na área social; origem no meio empresarial; acessibilidade aos documentos e às equipes de trabalho. Soma-se a estes critérios, a conveniência, por se tratar de uma organização da rede de relacionamento do pesquisador.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas e análise de documentos. Para Yin (2001, p. 103) as evidências podem ser obtidas por meio de “documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos”. A **entrevista** é “a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação” (GIL, 1999, p. 117). A entrevista pode ser informal ou formal (GIL, 1999). De forma geral, as entrevistas são consideradas uma importante fonte de informação, desde que tomados os devidos cuidados na sua preparação e realização. Quanto à **análise de documentos**, existem aqueles documentos de “primeira mão”, ou seja, que não foram tratados analiticamente e aqueles de

“segunda mão”, como os relatórios, que já passaram por uma análise (GIL, 1999, p. 66). Estes últimos poderão ser confrontados com as respostas apresentadas nas entrevistas.

O roteiro de entrevistas foi elaborado a partir da revisão bibliográfica e a validação foi realizada junto aos professores do Mestrado em Administração e Negócios - MAN. Os ajustes possibilitaram o aperfeiçoamento do instrumento de pesquisa antes de ser aplicado. O roteiro contemplou os objetivos específicos propostos no estudo: identificar os principais *stakeholders* da organização e as suas expectativas; analisar o grau de influência dos *stakeholders* nas estratégias da organização; caracterizar a relação de dependência entre os *stakeholders* e a organização; e descrever como são formadas e implementadas as estratégias na organização pesquisada a partir da influência dos *stakeholders*.

As entrevistas foram realizadas em duas etapas: na primeira, a partir de entrevistas estruturadas com o Gerente Geral e o Gerente de Expansão da Fundação Projeto Pescar, foram coletadas as informações necessárias para o início do trabalho. Esta etapa aconteceu em dois momentos: no primeiro, foram apresentadas questões referentes ao processo de formação e implementação das estratégias; após, foram identificados os principais *stakeholders* e o grau de influência. Para cada momento, houve a aplicação de um roteiro específico (Apêndices A e B). Cada entrevista durou aproximadamente duas horas.

As informações apresentadas pela organização ofereceram condições para a realização da segunda etapa, onde foram realizadas entrevistas junto aos *stakeholders* que tiveram o maior grau de influência, com a aplicação de um roteiro para estes públicos (Apêndice C). Foram selecionados para as entrevistas os seguintes *stakeholders*: Diretoria Executiva, Conselho Curador, mantenedores, unidade da Rede Pescar, público beneficiado e voluntários. Foi entrevistado um representante de cada *stakeholder*, com exceção do público beneficiado que teve a participação de três alunos (um formado e dois que iniciaram o curso em 2006). Os gestores da FPP auxiliaram na seleção dos representantes de cada grupo de *stakeholders*, considerando a proximidade e o nível de relacionamento mantido com os mesmos. Os *stakeholders* foram convidados a avaliarem o grau de importância de cada uma das categorias apresentadas (poder, legitimidade e urgência), analisando como as mesmas são percebidas em relação à Fundação. Estas informações foram confrontadas com as respostas dos gestores da FPP. Cada entrevista durou aproximadamente uma hora.

5.6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Realizada a coleta dos dados por meio de entrevistas foi possível partir para a análise, usando preferencialmente uma “estratégia analítica geral” (YIN, 2001, p. 134). A análise dos dados é o momento onde o pesquisador estrutura o conjunto de informações coletadas, com o objetivo de responder aos objetivos do estudo. A coleta de dados, descrita no tópico anterior, é a primeira etapa do método sugerido por Miles e Hubberman e apresentado por Gómez, Flores e Jiménez (1996). A segunda etapa consiste na categorização das informações consideradas significativas e foi previamente definida no tópico “identificação e seleção das variáveis de estudo”, a partir da revisão da literatura. As demais etapas – descrição dos resultados e análise das idéias fundamentais – permeiam os resultados da pesquisa, apresentados no capítulo 6.

A descrição dos resultados iniciou pela apresentação do papel e expectativas dos principais *stakeholders* da FPP, identificados a partir das entrevistas realizadas com os seus gestores. O próximo passo foi verificar o grau de influência exercida pelos *stakeholders* utilizando-se a análise dos atributos: poder, legitimidade e urgência. Isto aconteceu em dois momentos: primeiro, os gestores da FPP foram convidados a mensurar a importância de cada atributo para cada um dos *stakeholders*, variando de 1 a 5 (1 menos importante e 5 mais importante); após, a mesma questão foi apresentada àqueles *stakeholders* que ficaram com o maior grau. As respostas dos gestores da FPP e a percepção dos próprios *stakeholders* analisados puderam ser comparadas, contribuindo para responder os objetivos propostos no presente estudo.

A partir do grau de influência, o passo seguinte foi caracterizar a relação de dependência entre os *stakeholders* pesquisados e a FPP. Para cada *stakeholder* analisado foi identificado um tipo de relação e, a partir desta identificação, como poderia se dar a estratégia de influência sobre a FPP. Para Frooman estes relacionamentos podem ser de quatro formas: baixa interdependência, alta interdependência, poder do *stakeholder* ou poder da organização (Fundação).

Por fim, tendo identificado e compreendido os mecanismos e possíveis estratégias de influência dos *stakeholders*, foi analisado o processo de formação e implementação das estratégias da Fundação e verificado como os públicos de relacionamento pesquisados interferem nesta dinâmica. No processo, foi priorizada a análise das seguintes variáveis: a

existência da intenção estratégica; a formalização das estratégias por meio do planejamento; a participação do público interno; a influência do ambiente externo; e a capacidade da organização adaptar-se as pressões dos *stakeholders*. Na implementação das estratégias, buscou-se avaliar se as mesmas são utilizadas como mecanismo de controle para tomada de decisão pelos gestores; e se há flexibilidade para ajustes nas estratégias programadas.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados apresentados neste capítulo buscam traduzir a interpretação do pesquisador, construída a partir da análise das respostas obtidas pela aplicação dos questionários juntos aos gestores e *stakeholders* da Fundação Projeto Pescar – FPP e análise de documentos. As informações foram trabalhadas de forma a apresentar reflexões que venham a contribuir na produção de conhecimento sobre a influência dos *stakeholders* nas estratégias das organizações, em especial, aquelas do terceiro setor.

O capítulo foi organizado de forma a responder ao objetivo geral e objetivos específicos, focando essencialmente nas variáveis de pesquisa que fundamentaram o questionário. Ele começa com a apresentação do histórico, missão e estrutura funcional da Fundação Projeto Pescar - FPP, organização pesquisada neste estudo. A segunda seção, análise dos *stakeholders* e a sua influência nas estratégias da FPP é dividida em três categorias de estudo: apresentação dos principais *stakeholders*, o papel desempenhado por cada um e as expectativas em relação à FPP; avaliação do grau de influência dos mesmos; e a caracterização da relação de dependência entre *stakeholders* e a FPP.

Num terceiro momento, apresenta-se como as estratégias são formadas e implementadas na Fundação. Esta avaliação aconteceu pela análise de duas categorias de pesquisa: o processo de formação de estratégias, verificando se elas são previamente articuladas, formalizadas por meio de um planejamento e a participação dos *stakeholders*; e a implementação, averiguando a influência do ambiente externo, a flexibilidade para adaptar-se as mudanças e se a estratégia formalizada é utilizada como um mecanismo de controle.

6.1 FUNDAÇÃO PROJETO PESCAR - FPP

A empresa Linck S.A. Equipamentos Rodoviários e Industriais foi a primeira empresa a aderir ao projeto e disponibilizou a infra-estrutura para a formação dos jovens. No ano de 1976 o Projeto Pescar formou a sua primeira turma de jovens para atuarem no mercado de trabalho. Na época, o empresário Geraldo Tollens Linck, sensibilizado com a situação de vulnerabilidade social de muitos jovens, teve a iniciativa de criar um projeto voltado à formação humana e profissional desde público.

A disseminação do projeto para todo Brasil começou a se intensificar com a criação da Fundação Projeto Pescar em 1995. Um modelo de franquia social foi desenvolvido com o objetivo de oportunizar a participação de outras empresas no projeto. Por ser uma organização de natureza privada e finalidade pública, não tem fins lucrativos e suas ações estão voltadas, preferencialmente, para as populações em situação de pobreza. A FPP atua de forma a coordenar a implantação de franquias sociais às empresas que desejem aderir ao projeto, contando com uma equipe capacitada que assessora a criação da unidade (espaço onde o projeto funciona) e supervisiona a sua implantação. Cerca de 10 mil alunos já frequentaram as atuais 87 unidades, espalhadas em nove estados brasileiros e no Distrito Federal. Uma unidade já está em funcionamento na Argentina. Por ano, são formados aproximadamente 1.300 jovens e a meta para 2010 é atender 3.000 jovens e ter unidades espalhadas em 50% dos estados brasileiros. As organizações do terceiro setor vêm desempenhando um papel relevante para a sociedade, gerando emprego e renda (LANDIM e BERES, 1999; IBGE e IPEA, 2004) e os números apresentados pela FPP vão ao encontro desta constatação.

Para ser atendido pelo projeto o jovem deve estar estudando, ter entre 15 e 18 anos e manter vínculo com a família. A missão da FPP deixa claro quem é o seu público e o que faz: “promover oportunidades para jovens em situação de vulnerabilidade social, através da educação básica profissionalizante, visando o exercício pleno da cidadania e da atividade profissional”. Os indicadores mostram que aproximadamente 75% dos jovens formados nas unidades da Rede Pescar encontram uma colocação no mercado de trabalho. Destes, 60% atuam na área de formação, 8% são pequenos empresários e 32% estão em outros segmentos. O tempo estimado para o curso é de 11 meses. Aproximadamente 60% da carga horária são destinadas a conhecimentos básicos, relacionados à formação pessoal dos jovens e 40% a conhecimentos específicos, capacitando-os a exercer uma atividade profissional. Estes resultados mostram a capacidade da FPP em influenciar diretamente à condição de vida de

milhares de jovens, contribuindo para a transformação estrutural da sociedade, objetivo principal das organizações da sociedade civil (SOBOTTKA, 2002). O trabalho realizado pela Fundação transcende as ações de cunho meramente assistencialista, comum nas ações sociais do início do século XX (CARRION e GARAY, 2000), para ser uma parceira no desenvolvimento destes jovens.

Atualmente a FPP conta com 77 empresas franqueadas e seu funcionamento é garantido pela adesão de 13 mantenedores e 12 apoiadores (Apêndice D). Os mantenedores garantem a sustentação da FPP por meio da doação de recursos financeiros. Os apoiadores têm o papel de contribuir para o funcionamento da FPP, doando recursos materiais e apoio institucional. A unidade é o espaço físico com toda a infra-estrutura, pessoal e tecnologia necessária para o funcionamento do projeto e disponibilizada pela empresa. Cada empresa que abriu uma ou mais unidades é uma franqueada e passa a fazer parte da Rede de Franqueadas Pescar. A Figura 7 mostra as organizações que compõem a estrutura de apoio e gestão da FPP:

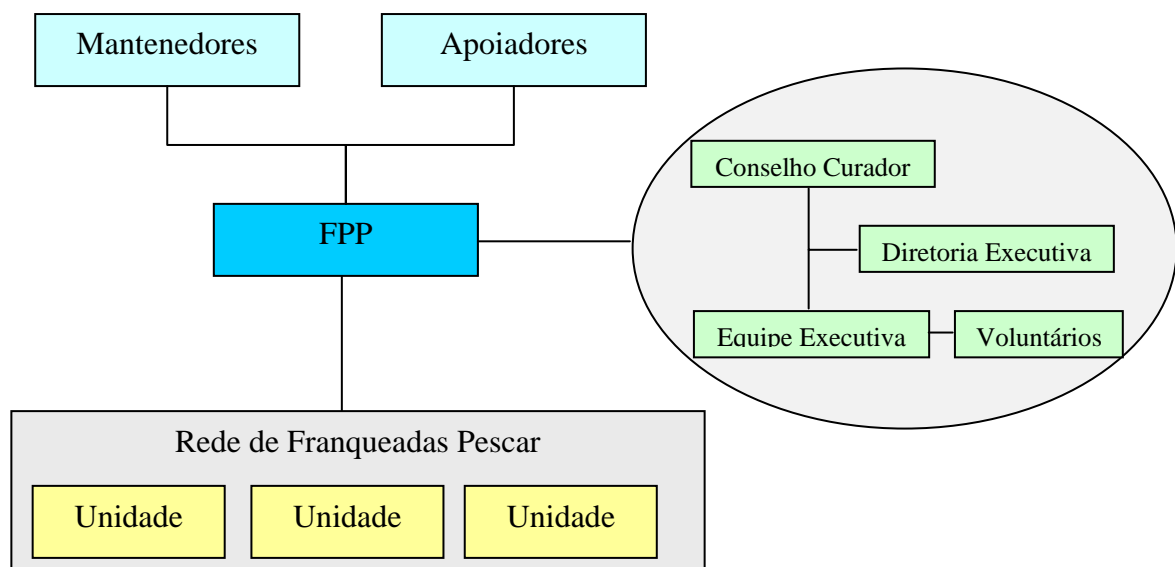


Figura 7 - Estrutura de apoio e gestão da FPP

A estrutura funcional da FPP é formada pelo Conselho Curador, Diretoria, Conselho Fiscal, equipe executiva e os voluntários. Ao Conselho Curador compete validar as diretrizes estratégicas da FPP. A Diretoria está dividida em três núcleos: administrativo-financeiro, expansão e franqueados. Para cada núcleo há um diretor que atua voluntariamente. Existe uma

assessoria de comunicação que ainda não se organizou em núcleo. Além das reuniões ordinárias, a Diretoria fica disponível para assessorar os núcleos, o que acaba exigindo o seu permanente envolvimento com a organização. O núcleo administrativo-financeiro é uma área de apoio à gestão e visa garantir a sustentabilidade financeira da FPP. Ao núcleo de expansão compete prospectar novas unidades, aproximando-se de empresários que tenham vocação para a responsabilidade social. Por fim, o núcleo de franqueados gerencia a supervisão e o acompanhamento às unidades já em funcionamento. Os núcleos e a assessoria de comunicação, segundo os gestores, têm a função de garantir o cumprimento da missão da FPP.

A equipe executiva é formada por um gerente geral, dois gerentes de área e equipe de apoio. A equipe se reúne uma vez por semana para avaliar o andamento das atividades, identificar dificuldades e compartilhar processos de trabalho. Esta reunião contribui para a integração da equipe. Os voluntários desempenham atividades na comunicação, biblioteca, área jurídica, arquivo, processos organizacionais e prestam assistência à diretoria.

As empresas parceiras da FPP perceberam a importância em estreitar o relacionamento com a comunidade, investindo num projeto social de relevância e impacto. A presença de consumidores mais conscientes e exigentes (PAIVA, LIMA E BENEDICTO, 2003; INSTITUTO ETHOS e INSTITUTO AKATU, 2004), a necessidade de desenvolver produtos que não degradem o meio ambiente (CLEMENTE, SOUZA E SASSON, 2003), a possibilidade de gerar um diferencial competitivo (KRUGLIANSKAS et al., 2003) e agregar valor à marca (DEAN, 2004), estão levando as empresas a desenvolverem estratégias de responsabilidade social (NETO E FROES, 1999). A FPP gera uma oportunidade àquelas empresas que desejam ter uma ação social consistente, transcendendo o nível da filantropia para um estágio de parceria.

Os mantenedores, as unidades, os conselhos, a diretoria, a equipe executiva e os voluntários são alguns dos *stakeholders* da FPP. No próximo item é aprofundado o papel destes públicos e de outros *stakeholders* na relação com a Fundação, buscando compreender quem são e a influência que exercem no processo de formação de estratégias da organização pesquisada.

6.2 OS *STAKEHOLDERS* E A INFLUÊNCIA NAS ESTRATÉGIAS DA FUNDAÇÃO PROJETO PESCAR

Esta seção inicia com a apresentação dos principais *stakeholders*, identificando o papel e as expectativas em relação à FPP. Após, é analisado o grau de influência destes grupos com base nos atributos poder, legitimidade e urgência. Por fim, é caracterizada a relação de dependência entre os *stakeholders* e a organização.

6.2.1 Os principais *stakeholders*: papel e expectativas em relação à Fundação Projeto Pescar

A contribuição ao desempenho organizacional da FPP foi o critério utilizado pelos gestores para identificarem os seus principais *stakeholders*. Segundo Atkinson, Waterhouse e Wells (1997), por meio deste critério é possível perceber a importância dos *stakeholders*, também conhecidos como “público de relacionamento ou de interesse” da organização. Os *stakeholders* podem ser analisados a partir da contribuição que dão à FPP, ou ainda, invertendo a análise, por meio dos produtos e/ou serviços recebidos da organização. Neste último caso, a organização está cumprindo com o objetivo de produzir respostas aos seus *stakeholders* (DONALDSON e PRESTON, 1995). Para os gestores entrevistados os *stakeholders* relacionados contribuem para que a Fundação possa atender de maneira mais efetiva o seu principal público de relacionamento: jovens em situação de vulnerabilidade social. É para eles que o projeto foi desenvolvido e oportunizar uma formação de qualidade vai ao encontro da sua missão.

Os *stakeholders* podem ser classificados em internos e externos (HILL e JONES apud PINTO e OLIVEIRA, 2003). No caso da FPP podem ser caracterizados como internos os colaboradores, voluntários, diretores e conselheiros; os externos são representados pelos mantenedores, público beneficiado, fornecedores, unidades da Rede Pescar, Conselho Nacional de Assistência Social, Ministério Público, auditor externo e organizações da sociedade civil. Esta classificação contribui para compreender o tipo de relacionamento, direto ou indireto, mantido com a organização e as expectativas em relação à Fundação. Além disso, a compreensão de quem são os *stakeholders* ajuda a lidar com ambientes incertos

(PINTO E OLIVEIRA, 2003). No Quadro 5 são apresentados os *stakeholders* relacionados pelos gestores a partir das entrevistas realizadas e o papel que exercem na relação com a FPP.

<i>Stakeholders</i>	Descrição do Papel Exercido
Internos	
Conselho Curador	Tem como objetivo a definição das estratégias básicas da FPP.
Diretoria Executiva	Executa as diretrizes juntamente com os colaboradores, prestando apoio na área administrativa, financeira e de comunicação.
Voluntários	Prestam serviços na área jurídica, comunicação e biblioteca. É apoio, suporte à execução de atividades que não são totalmente atendidas pelos colaboradores e estagiários.
Colaboradores	Executam as atividades relativas às diretrizes estratégicas estabelecidas pelo Conselho. Contam com a assessoria da Diretoria.
Externos	
Unidades da Rede Pescar	São espaços organizados pelas empresas franqueadas para o desenvolvimento do projeto. Cada unidade conta com três atores: orientador, articulador e o empresário.
<ul style="list-style-type: none"> • Orientador • Articulador • Empresário 	<ul style="list-style-type: none"> • É o professor. Cabe a ele desenvolver as atividades junto aos alunos. • É o executivo do projeto dentro da unidade. É o responsável pela garantia das condições para a execução do projeto. • Aprova a instalação da unidade na empresa. Acompanha e incentiva a continuidade.
Mantenedores	Atualmente é composto por 13 empresas e tem o papel de garantir a manutenção e a sustentação da FPP.
Público Beneficiado	É o jovem entre 15 e 18 anos atendido pelas unidades da Rede Pescar.
Ministério Público	Zela pelo patrimônio da FPP e pela execução dos seus objetivos estatutários.
Conselho Nacional de Serviço Social	Acompanha as atividades da FPP para averiguar se estão cumprindo a missão. Avalia se a organização tem direito a imunidades e isenções fiscais.
Auditor Externo	Avalia o encerramento do exercício no ano (balanço e demonstrações contábeis).
Fornecedores	Atendem as necessidades básicas da organização, oferecendo serviços e produtos.
Organizações do Terceiro Setor	Organizações nacionais e internacionais que mantém relacionamento com a FPP, trocando informações e realizando parcerias.

Quadro 5 - Relação dos Principais Stakeholders e do Papel Exercido na Relação com a FPP

Fonte: Dados de Pesquisa

A FPP repassa às unidades da Rede Pescar a metodologia para a realização do programa de formação que será oferecido aos alunos selecionados. Entretanto, a unidade pode fazer algumas adaptações para tornar o projeto mais identificado com a empresa franqueada, sem comprometer o foco e as linhas centrais do programa. Esta flexibilidade é importante para que o projeto possa se adequar à cultura e a proposta da empresa. A aceitação do projeto pelas direções e funcionários tem sido positiva. Um exemplo é o Colégio Anchieta, organização que aderiu à Rede Pescar e já formou sua terceira turma no final de 2005. Nesta Unidade, elementos como cidadania e ética são vitais e devem estar presentes em todas as atividades desenvolvidas com os alunos. O projeto funciona em espaço próprio e conta com o trabalho voluntário de professores e pais de alunos. O curso é para auxiliar de informática e além das questões específicas, são trabalhados valores e temas que possam contribuir para a inclusão social dos jovens.

A qualidade e o tempo de retorno às demandas dos *stakeholders* é uma preocupação permanente da FPP. Na medida em que a organização consegue administrar estas duas variáveis – qualidade e tempo – terá mais condições de atender as expectativas dos *stakeholders*. Fletcher et al. (2003) explicam que a qualidade e a intensidade dos relacionamentos são fundamentais na gestão dos *stakeholders*. Administrar diferentes expectativas é um desafio para os gestores, mas essencial para a organização atingir seus objetivos (SENDER e FLECK, 2004). No Quadro 06 são mostradas as expectativas dos *stakeholders* a partir da percepção dos gestores da FPP.

Stakeholders	Expectativas
Internos	
Conselho Curador	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir para que as estratégias possam ser executadas rápida e eficientemente.
Diretoria Executiva	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir para o cumprimento da missão. • Assessorar a execução do planejamento estratégico.
Voluntários	<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer apoio nas atividades, contribuindo para a execução da missão. • Ter um espaço de trabalho agradável e sentirem-se úteis e valorizados.
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Poder contribuir com seu trabalho, gerando valor à missão da FPP. • Espaço de trabalho agradável e oportunidade de se qualificarem continuamente.
Externos	
Unidades da Rede Pescar	<ul style="list-style-type: none"> • Poder contribuir na formação pessoal e profissional de jovens. • Oportunizar o acesso ao primeiro emprego.
Mantenedores	<ul style="list-style-type: none"> • Aportar recursos numa organização séria, honesta e ética, contribuindo para a inserção social dos jovens. • Agregar valor à imagem da empresa junto à sociedade.
Público Beneficiado	<ul style="list-style-type: none"> • Formação pessoal, por meio da reflexão de temas variados e relacionamento com outros jovens. • Formação profissional, capacitando-os a ingressarem ao mercado de trabalho.
Ministério Público	<ul style="list-style-type: none"> • Cumprimento do estatuto.
Conselho Nacional de Serviço Social	<ul style="list-style-type: none"> • Espera o cumprimento da legislação.
Auditor Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar se a contabilidade das receitas e despesas estão de acordo com as normas brasileiras de contabilidade.
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecer um serviço ou produto e obter um resultado financeiro/econômico satisfatório.
Organizações do Terceiro Setor	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio, troca de experiências e parcerias.

Quadro 6 - Expectativas dos stakeholders

Fonte: Dados de Pesquisa

A partir das entrevistas com os gestores da FPP e os *stakeholders*, além da análise de documentos, buscou-se identificar os instrumentos utilizados pelos *stakeholders* para avaliar e verificar se as expectativas em relação à Fundação estão sendo atendidas. Segundo os gestores da Fundação o atendimento é ágil, buscando responder prontamente às demandas dos seus públicos de interesse. Cientes de que a informação e o contato permanente são fundamentais para a manutenção do relacionamento a FPP tem uma atitude pró-ativa na comunicação.

O principal canal de comunicação utilizada pela FPP para manter relacionamento com os seus *stakeholders* é o Pescar News, um jornal eletrônico com periodicidade mensal. O Pescar News Informa, também eletrônico, é um jornal semanal utilizado para comunicação interna e circula entre os colaboradores, voluntários e a Diretoria Executiva. No final de cada ano é elaborado o relatório de atividades, com ampla distribuição para a sociedade. A FPP não tem realizado campanhas de mídia por entender que a melhor estratégia é criar notícias positivas na imprensa. Regularmente é possível encontrar nos principais jornais notícias de abertura de inscrições para novas turmas de alunos, adesão de novas empresas, formatura dos jovens, entre outras. Anualmente acontece um encontro com todos os envolvidos para a apresentação dos resultados e perspectivas para o próximo ano.

As unidades da Rede Pescar utilizam o e-mail como o principal instrumento de comunicação com a FPP. Além do Pescar News, as unidades recebem o relatório das visitas técnicas realizadas pela equipe da Fundação. Anualmente acontece um encontro das unidades para troca de experiências. Em relação aos mantenedores, a FPP tem a preocupação em mantê-los constantemente atualizados do que está acontecendo. Os contatos são mais freqüentes por e-mail e telefone. Anualmente são realizados encontros para apresentação dos resultados.

O mecanismo de relacionamento com o Conselho Curador acontece por meio de reuniões anuais realizadas com o objetivo de avaliar as atividades desenvolvidas durante o ano e validar as estratégias para o ano seguinte. Em eventos organizados pela FPP, os conselheiros são convidados a participar. Quanto a Diretoria Executiva, são realizadas reuniões mensais e cada diretor acompanha sistematicamente uma das áreas da FPP. Eles ficam disponíveis para reuniões extraordinárias, caso sejam necessárias.

Os voluntários mantêm contato permanente pela natureza da atividade que exercem nas dependências da FPP. As reuniões são eventuais e o boletim eletrônico Pescar News oferece acesso às últimas notícias. Com o público beneficiado o relacionamento é basicamente por meio dos cursos, sem um contato permanente com a equipe da FPP. Um supervisor da Fundação visita as unidades regularmente para avaliar o andamento das

atividades e conversar com os alunos. As unidades promovem periodicamente encontros com os pais.

Os gestores da FPP entendem que os instrumentos de relacionamento podem se ajustar para cada público de interesse e são vitais para gerar fidelidade e confiança. Duarte (2005) destaca a importância da aproximação com a sociedade para mostrar a boa aplicação dos recursos e construir credibilidade. Entretanto, segundo Fletcher et al. (2003), esta diversidade de mecanismos de relacionamento pode tornar mais complexa a identificação das melhores estratégias para atender os interesses dos *stakeholders*.

Estes públicos desempenham importantes papéis que garantem o funcionamento e o cumprimento da missão da organização. Para os *stakeholders* entrevistados as expectativas estão sendo prontamente atendidas, principalmente o cumprimento da missão da FPP e o desenvolvimento profissional e pessoal dos jovens atendidos. Os instrumentos de relacionamento utilizados pela FPP têm sido efetivos na comunicação dos resultados, gerando credibilidade e confiança no trabalho realizado pela equipe executiva. O estudo mostra a preocupação da FPP em responder com qualidade as demandas destes públicos e o relacionamento passa a ser estratégico para a organização (TEIXEIRA E MAZZON, 2000; ANDRADE, 2001). No próximo item o relacionamento existente entre *stakeholders* e FPP é aprofundado, permitindo analisar como ocorre a relação de influência entre estes públicos.

6.2.2 Grau de influência dos *stakeholders*: poder, legitimidade e urgência

A relação de influência entre os *stakeholders* e a Fundação Projeto Pescar foi avaliada a partir da inter-relação de três atributos: poder, legitimidade e urgência (MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997). Estes atributos foram valorados pelo grau de importância atribuída pelos entrevistados, variando de 1 a 5 (quanto maior o valor, maior a importância). A partir desta valoração foi possível identificar a capacidade que os *stakeholders* têm para influenciarem a Fundação.

Os valores na Figura 8 foram calculados a partir da percepção dos gestores da FPP. Eles representam a média dos entrevistados para cada *stakeholder* analisado, considerando os três atributos.

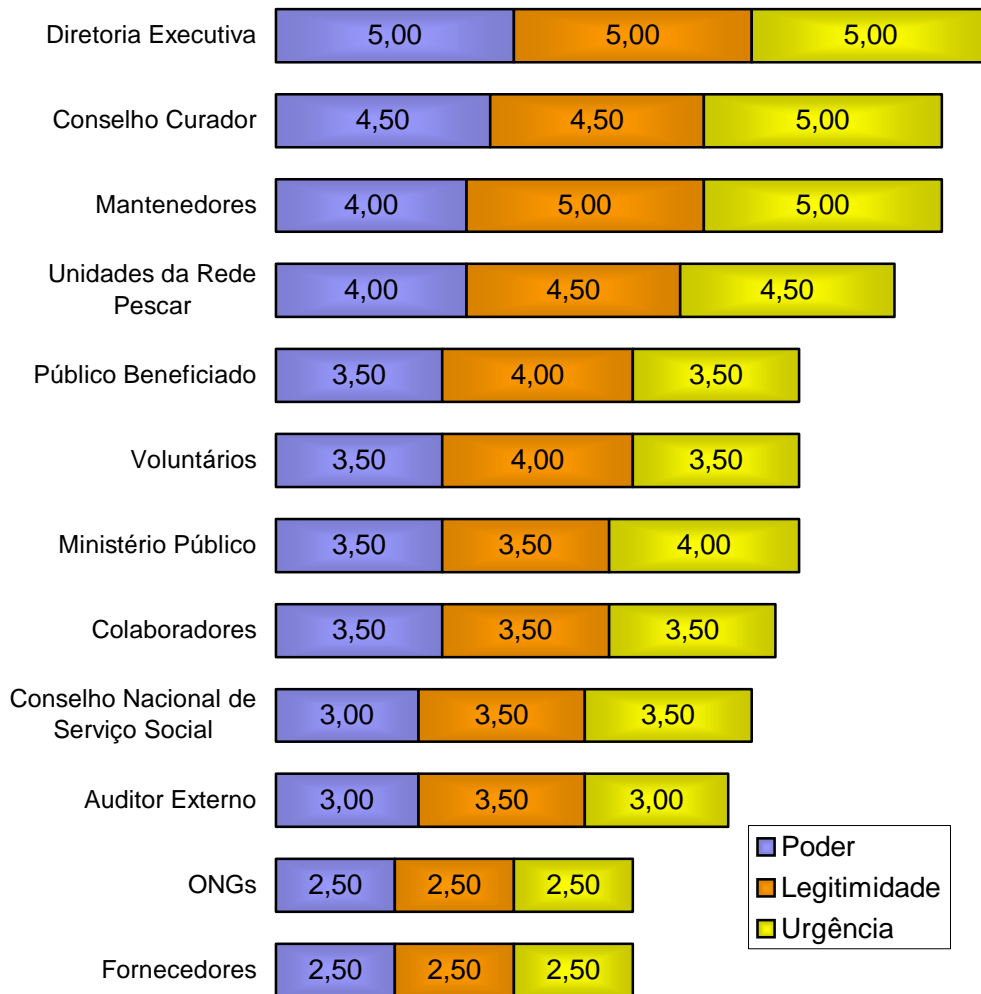


Figura 8 - Grau de importância do *stakeholder* em relação à FPP com base nos atributos poder, legitimidade e urgência – perspectiva da FPP

Na Figura 9, os valores foram calculados a partir da perspectiva do *stakeholder*. Foram entrevistados aqueles *stakeholders* que obtiveram a maior grau de influência pelos gestores da FPP, com exceção do Ministério Público, que apesar da importância que exerce, mantém um relacionamento de caráter burocrático e não foi entrevistado.

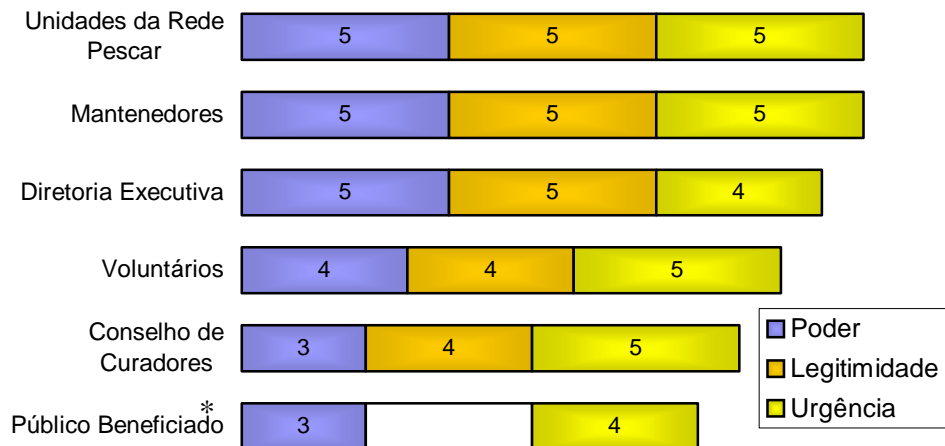


Figura 9 - Grau de importância do *stakeholder* em relação à FPP com base nos atributos poder, legitimidade e urgência – perspectiva do *stakeholder*

* O atributo legitimidade não foi valorado pelo entrevistado.

A **Diretoria Executiva** é o *stakeholder* que apresentou o maior grau de influência, segundo a percepção dos gestores da Fundação. A perspectiva do *stakeholder* praticamente não difere, com exceção do atributo urgência. A Diretoria é formada por voluntários e assegura que as decisões tomadas pelo Conselho Curador sejam cumpridas, além de prestar apoio à equipe da FPP na execução do plano de ação. O relacionamento entre a Fundação e a Diretoria é constante.

Para o *stakeholder* entrevistado as decisões da Diretoria Executiva são essenciais para o trabalho da FPP, fazendo com que exerçam alto poder. Elas terão reflexos se a equipe da organização conseguir colocar em prática o que foi determinado. Neste sentido, a confiança é um elemento importante, estreitando o relacionamento entre o *stakeholder* e a organização e tornando a legitimidade um importante atributo. O êxito na implantação das decisões estratégicas depende da coesão entre as diretrizes aprovadas pela Diretoria e o comprometimento da equipe. Para um bom relacionamento, a ética e a credibilidade são fundamentais.

A FPP gostaria que os diretores pudessem dedicar ainda mais tempo para a organização, mas isto depende da intensidade das atividades dos mesmos nas empresas onde trabalham. As diretrizes são avaliadas e aprovadas nas reuniões ordinárias de Diretoria. Para o diretor entrevistado, existe a expectativa da sustentabilidade e crescimento da Fundação com a adesão de novos mantenedores. Segundo Donaldson e Preston (1995), existem *stakeholders* que geram impacto direto no desempenho da organização, situação encontrada na Diretoria

Executiva da FPP. Para Atkinson, Waterhouse e Wells (1997) é o grau de contribuição à *performance* da organização que definirá a importância do *stakeholder*.

O **Conselho Curador** também apresentou alto grau de influência, segundo os gestores da FPP. Entretanto, a percepção do *stakeholder* diferenciou da FPP, principalmente no atributo poder. Para a FPP, o Conselho tem alto poder por ser o órgão que valida os rumos da FPP, além de ter a capacidade em divulgar o projeto para outras empresas, contribuindo para que novas adesões sejam realizadas, seja como mantenedora ou franqueada da Rede Pescar. Na perspectiva do conselheiro entrevistado, este órgão desempenha um importante papel na relação com a FPP, fazendo cumprir o estatuto e validando as diretrizes estratégicas. Entretanto, não cabe ao Conselho viabilizar a execução das atividades. Esta atribuição compete a Diretoria Executiva e aos colaboradores.

O papel do Conselho na FPP tem sido confortável, contando com resultados acima das metas. A Diretoria e os colaboradores são pró-ativos e sugerem alternativas para o cumprimento dos objetivos estratégicos. Esta configuração não exige do Conselho a interferência nos rumos da Fundação. Segundo o conselheiro, quanto mais deficiente for a gestão de uma organização, mais o Conselho precisará interferir, utilizando efetivamente o poder que lhe é outorgado pelo estatuto. No caso da FPP, isto não tem sido necessário, tornando a percepção de poder do Conselho em relação à FPP mais baixo. A expectativa deste *stakeholder* é o cumprimento da missão da FPP e a empregabilidade dos jovens beneficiados.

Para o conselheiro entrevistado, quanto mais aprimorado for o sistema de gestão da FPP, mais influência ela terá em relação ao Conselho Curador. Uma gestão competente consegue se antecipar às decisões do Conselho, gerando respeito e credibilidade. Este desempenho contribui para que as demandas entre o Conselho e a FPP sejam atendidas de forma rápida e eficiente. A legitimidade torna-se legal, ética e moral a partir do bom relacionamento entre as organizações. O Conselho Curador tem legitimidade legal, contudo, a ética vai se consolidar na relação. Para os entrevistados, uma das grandes marcas da FPP é o engajamento de todos.

Na perspectiva dos gestores da Fundação, mesmo que um pouco abaixo da Diretoria e do Conselho Curador, os **mantenedores** tem forte influência nas decisões da organização. Isto decorre, principalmente, por dois motivos: repasse de recursos, essenciais para a continuidade das atividades da FPP e o acesso a rede de relacionamento destas empresas. Por sua vez, o representante de uma das empresas mantenedoras entrevistadas entende que este *stakeholder* tem elevado grau de poder em razão de ter a decisão de aportar ou não recursos na FPP e de disponibilizar sua rede de relacionamento para que outras empresas possam

aderir ao projeto. A FPP gera estratégias para criar vínculos com os mantenedores e procura atendê-los prontamente, razão do elevado valor no atributo urgência. No atributo legitimidade, os mantenedores têm como premissa investir em projetos sociais éticos. A perspectiva deste *stakeholder* é contribuir para o crescimento de unidades da Rede Pescar, atendendo um maior número de jovens e beneficiando mais comunidades.

As **unidades** são estratégicas para o cumprimento da missão da FPP, por tratar-se do espaço onde os jovens são preparados para o mundo do trabalho. Sem a adesão das empresas que organizam o espaço de formação o projeto não poderia ser executado. Isto justifica o grau de influência atribuído às unidades pelos gestores da FPP. Para os *stakeholders*, as unidades são fundamentais para as ações da Fundação, pois é por meio delas que a estrutura física, os recursos humanos e tecnológicos ficam disponíveis para o desenvolvimento das atividades com os alunos. Esta importância, na visão do *stakeholder*, faz com que as unidades tenham elevado grau de influência em relação à FPP. Entre as principais expectativas desse *stakeholder* com o projeto, destacam-se: ajudar para que os jovens tornem-se sujeitos nas relações e agregar valor à imagem da organização franqueada por meio de um relevante trabalho social.

O **público beneficiado** poderia ter um grau de influência menor, já que eles dependem diretamente da Fundação. Entretanto, para os gestores da FPP este público é considerado o principal “cliente” da organização e quanto mais realizado estiver o jovem, seja profissional ou pessoalmente, maior será o retorno para a FPP. Isto poderia justificar o fato do atributo legitimidade ter recebido o maior grau. Para os alunos entrevistados, o público beneficiado tem pouco poder sobre a FPP e um maior grau de urgência. O atributo legitimidade não foi avaliado. Para este *stakeholder* o fato de não terem contato direto com a FPP faz com que tenham menos poder de influência.

Os **voluntários** exercem funções essenciais na Fundação. O número de pessoas doando horas de trabalho começou a ter impacto significativo nas organizações sociais, já que boa parte delas precisam do trabalho de voluntários para realizar as atividades (COELHO, 2000). Isto acabou exigindo a regulamentação deste serviço (FERRAREZI, 2002). O trabalho deste público passou a ser essencial para as ações da FPP, contribuindo para que exercessem um relativo grau de influência. Na perspectiva do voluntário entrevistado, o relacionamento com a FPP é ótimo e há clareza das atribuições. As demandas dos voluntários são prontamente analisadas e respondidas, tendo contribuído para que o atributo urgência fosse considerado o mais elevado. As demandas da organização são atendidas sem pressão para o cumprimento das tarefas. A flexibilidade na relação com os voluntários é importante para não

gerar desmotivação. Para o voluntário entrevistado, a relação é construída a partir da vontade e não da necessidade e a principal motivação é poder “contribuir para um país melhor, ajudando os jovens da Rede Pescar”.

Os demais *stakeholders* identificados nas entrevistas junto a FPP não foram entrevistados. Na visão dos gestores são importantes públicos de interesse, mas que desempenham um grau de influência menor, se comparados aos já relacionados. O **Ministério Público** deve ser informado anualmente das realizações da organização. O não cumprimento do estatuto ou alguma dúvida quanto a aplicação dos recursos dá poder ao Ministério de intervir na organização.

Já os **colaboradores**, apesar do grau de influência não ter sido o máximo, são considerados essenciais para o êxito do projeto e é por meio do trabalho realizado por este público que os demais *stakeholders* são atendidos. Preocupados em envolver as pessoas e investir na qualificação, os gestores focam na administração participativa, onde o poder é compartilhado.

A figura do **auditor externo** é importante para validar as ações realizadas e sugerir mudanças e o **Conselho Nacional de Serviço Social** exige que os prazos para envio de documentos sejam cumpridos rigorosamente. Os **fornecedores** e as **ONGs** tiveram o menor grau de influência, já que a Fundação tem poder de decisão sobre as empresas que irá contratar e de não depender diretamente da ação de outras ONGs para executar as suas atividades. O relacionamento com outras ONGs é importante para a FPP, mas quando relacionadas com outros *stakeholders*, sua influência é menor.

Os três atributos analisados podem ser combinados, gerando diferentes classes de *stakeholders* (MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997; VOS, 2003), conforme a Figura 10:

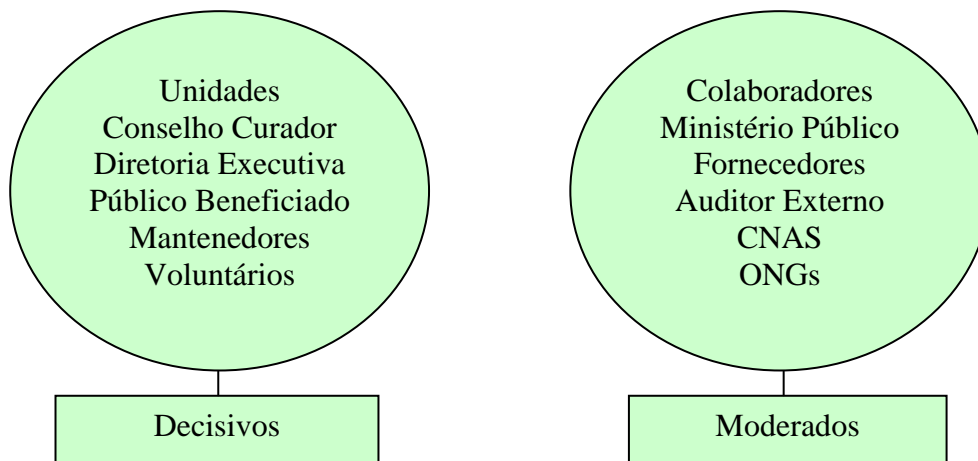


Figura 10 - Classes de Stakeholders da FPP

Fonte: Dados de Pesquisa

As unidades da Rede Pescar, os mantenedores, o Conselho Curador, a Diretoria Executiva, os voluntários e o público beneficiado apresentam alto grau de influência por ter forte presença dos três atributos. Esta combinação dá origem a uma classe de *stakeholders* categorizados como “decisivos” e receberão atenção especial da FPP. Já o Ministério Público, os colaboradores, o auditor externo, o Conselho Nacional de Serviço Social, os fornecedores e as ONGs têm pelo menos dois atributos preponderantes. Estes grupos têm um grau de influência “moderado”.

A partir das informações obtidas junto aos entrevistados e análise de documentos, foi possível identificar alguns mecanismos que os *stakeholders* podem se utilizar para influenciar a FPP. Estes mecanismos estão organizados no Quadro 7:

<i>Stakeholders</i>	Formas de influenciar a FPP
Unidades da Rede Pescar	Encontros entre as unidades para troca de experiências. No caso da unidade analisada, a influência acontece por meio da proposta didático-pedagógica.
Mantenedores	A credibilidade do projeto é tão forte que os mantenedores não se preocupam em desenvolver ações específicas para influenciar as decisões da FPP. A FPP já estabelece um contato permanente, prestando contas das atividades, dando tranquilidade aos mantenedores.
Conselho Curador	Nas reuniões anuais de avaliação das atividades e aprovação das ações para 2006. Compete ao Conselho validar as estratégias.
Diretoria Executiva	Influenciam as decisões da FPP por meio da revisão do planejamento estratégico. O planejamento não deve engessar a organização, ele precisa ser dinâmico e reavaliado.
Voluntários	Existe espaço para sugestões, abertura para diálogo. As contribuições são recebidas e analisadas pelos gestores
Público Beneficiado	Nos cursos os alunos precisam fazer um relatório das atividades e tem espaço para sugestões. Diálogo com os orientadores.

Quadro 7 - Mecanismos de influência

Fonte: Dados de Pesquisa

A partir das respostas obtidas foi possível constatar que os *stakeholders* não se preocupam em desenvolver estratégias deliberadas para influenciar as decisões da Fundação. A principal razão para este comportamento, segundo os próprios entrevistados, é a capacidade da FPP em estabelecer uma rotina de comunicação eficaz com informações constantes dos resultados alcançados. Isto acaba trazendo segurança aos *stakeholders* e contribuindo para o fortalecimento da imagem da FPP junto a estes públicos. Instrumentos de gestão, prestação de

contas e o relacionamento por meio de uma comunicação eficaz são elementos importantes para os gestores de organizações sociais (DUARTE, 2005).

Independente de deliberada ou não, todos os *stakeholders* analisados exercem influência na relação com a FPP, a grande maioria variando de moderado a forte. Comparando as percepções da FPP e dos *stakeholders* entrevistados, não foram encontradas diferenças expressivas, com exceção do Conselho Curador e de alguns atributos dos demais públicos analisados. O Conselho Curador é um órgão fundamental para as organizações do terceiro setor, por ser a instância onde as decisões estratégicas são tomadas. Na visão da FPP, esta característica faz com que este *stakeholder* exerça forte influência. Entretanto, na visão do *stakeholder*, em razão da qualidade do trabalho apresentado pela equipe executiva e pela Diretoria Executiva, o Conselho não precisa intervir para garantir que as decisões tomadas nas reuniões de Conselho sejam cumpridas. Isto não significa que a influência não exista, mas em menor grau.

A Diretoria Executiva tem contato permanente com a equipe executiva da FPP, o que pode ter contribuído para este *stakeholder* ter obtido o maior grau de influência. O público beneficiado, considerado o elemento central no trabalho realizado pela FPP, não obteve um elevado grau de influência, correspondendo a perspectiva dos alunos entrevistados. Isto não significa que efetivamente o foco das ações não esteja voltado aos alunos. O levantamento das informações indicou o compromisso da FPP e dos próprios *stakeholders* em contribuir para uma melhor qualidade de vida deste público. É possível inferir, a partir das considerações dos entrevistados, que este resultado é decorrente da necessidade e importância da constituição de parcerias para que FPP possa manter seu funcionamento. Por ser uma organização sem fins lucrativos, não comercializa produtos e carece da captação de recursos para executar sua missão. A relação com empresas e outras organizações da sociedade torna-se condição *sine qua non* para o desenvolvimento dos trabalhos. Soma-se a isso, o perfil de serviço ofertado pela FPP, dependente da adesão da empresa que irá criar uma unidade para a formação dos alunos.

A análise do grau de influência existente entre *stakeholders* e a Fundação oportunizou conhecer melhor como pode acontecer este relacionamento, considerando os atributos poder, legitimidade e urgência. A capacidade dos gestores da Fundação em conhecerem estes grupos de interesse, contribui para uma gestão eficaz e eficiente. Para Karkotli e Aragão (2004) é importante conhecer a dinâmica destes relacionamentos, pois os *stakeholders* irão variar de acordo com a natureza da organização e o terceiro setor tem as suas particularidades.

A partir do levantamento destas informações, é possível analisar a relação de dependência existente entre *stakeholders* e FPP, e conseqüentemente, possíveis estratégias de influência utilizada pelos públicos de interesse para ter suas expectativas atendidas. No próximo tópico são analisadas as formas com esta relação de dependência pode se caracterizar, considerando os *stakeholders* entrevistados.

6.2.3 Relação de dependência entre os *stakeholders* e a Fundação Projeto Pescar

As estratégias utilizadas pelos *stakeholders* para influenciarem a organização dependerão da relação de dependência existente entre as partes. As relações podem se dar da seguinte forma: baixa interdependência, poder do *stakeholder*, poder da organização e alta interdependência (FROOMAN, 1999). Na primeira situação, baixa interdependência, o *stakeholder* poderá utilizar uma estratégia de influência indireta e de retenção de recursos em relação à organização. Esta situação é caracterizada pelo repasse descontínuo dos recursos e por meio de aliados. Quando a relação é caracterizada pelo poder do *stakeholder*, a influência em relação à FPP será de forma direta e o *stakeholder* poderá reter recursos ao invés do repasse descontínuo. Na situação onde predomina o poder da organização na relação com o *stakeholder*, a influência é indireta e de uso, isto é, são geradas restrições no fornecimento de recursos e o repasse acontece por meio de aliados. Por fim, na alta interdependência a estratégia de influência será direta e de uso, caracterizado pela restrição no fornecimento de recursos.

No presente estudo, a partir da análise das informações coletadas, foi possível identificar o tipo de relação de dependência existe entre a FPP e os *stakeholders* entrevistados, como mostra o Quadro 8.

A organização é dependente do stakeholder?	O stakeholder é dependente da organização?	
	Não	Sim
	Não	Sim
	Baixa Interdependência:	Poder da Organização: Público Beneficiado
	Poder do Stakeholder: Mantenedores Diretoria Executiva Voluntários	Alta Interdependência: Unidades da Rede Pescar Conselho Curador

Quadro 8 - Relação de dependência dos stakeholders e a FPP

Fonte: adaptado de Frooman (1999, p. 200)

A alta interdependência foi encontrada na relação da FPP com as **unidades** e o **Conselho Curador**, caracterizada pela influência direta e de uso. A obtenção de resultados positivos é uma preocupação constante, levando estes *stakeholders* a influírem diretamente nos rumos da FPP e a definirem algumas condições para o fornecimento de recursos. Os recursos podem ser financeiros, materiais, trabalho voluntário ou outra forma de apoio.

A empresa que deseja ter uma unidade da Rede Pescar assina um termo de franquia e se responsabiliza em viabilizar a infra-estrutura, professores e articuladores para a realização do curso. O franqueado tem ainda o compromisso de depositar mensalmente dois salários mínimos para a FPP. Estes recursos, somados ao investimento dos mantenedores e outras parcerias, possibilitam que o projeto tenha continuidade, prestando um serviço de excelência. O acompanhamento pelas unidades se dá por meio dos orientadores e articuladores que mantém contato direto com os jovens e com a equipe da FPP.

O Conselho Curador repassa à organização a experiência profissional dos conselheiros, influenciando diretamente as estratégias da FPP e oportuniza ainda o acesso a uma vasta rede de relacionamentos. Para o Conselho Curador a empregabilidade é o principal indicador utilizado para verificar se os resultados estão sendo alcançados. Duarte (2005) enfatiza a importância das organizações sociais construírem mecanismos para apresentar os resultados obtidos. Os conselhos, formados por representantes da sociedade, geram legitimidade e credibilidade para a organização.

A FPP tem alto grau de dependência em relação aos **mantenedores**, **Diretoria Executiva** e **voluntários**, caracterizando uma relação de poder do *stakeholder*. O fluxo de recursos à FPP poderá ser de forma direta e descontínua. A retenção de recursos pode ocorrer se o *stakeholder* perceber que os seus interesses e expectativas não estão sendo atendidos. Os

mantenedores contribuem mensalmente com recursos financeiros; dão orientações administrativas e estratégicas, quando solicitados; e oportunizam o acesso a rede de relacionamento, propiciando a divulgação do projeto e a adesão de mais empresas. Eles acompanham os trabalhos por meio da leitura do relatório anual e participam das reuniões promovidas pela FPP. Os mantenedores disponibilizam recursos que darão condições para o cumprimento da missão da Fundação. Segundo Drucker (2002), as estratégias de captação de recursos podem ser elaboradas a partir do mapeamento dos grupos ou indivíduos que podem afetar a organização.

Pinto e Oliveira (2003) destacam que determinados grupos de interesses podem reunir grande potencial para influenciarem a organização, seja no ambiente interno quanto na estrutura organizacional. É o caso da Diretoria Executiva que oferece horas de trabalho com o objetivo de auxiliar a FPP a cumprir o planejamento e a atingir a sustentabilidade. Apesar da influência sobre a FPP, não desejam tornar a organização dependente, delegando poder para a equipe tomar decisões com base nas diretrizes estratégicas. A Diretoria acompanha os resultados por meio dos indicadores. Ela mantém vínculo constante com a equipe da FPP, apoiando o desenvolvimento de ações que vão ao encontro dos objetivos traçados no planejamento estratégico. A existência de um planejamento estratégico gera mais segurança aos diretores.

Os voluntários doam seus conhecimentos e horas de trabalho. As atividades desempenhadas por este grupo têm sido fundamentais para o funcionamento das organizações sociais (COELHO, 2000; FERRAREZI, 2002). Formado por sete pessoas, atuam nas seguintes áreas: arquivo, comunicação, biblioteca, jurídica (dois advogados) e administrativa (assistente da diretoria e processos organizacionais). Por estarem atuando mais diretamente na FPP e terem contato com a equipe, conseguem perceber claramente a evolução do projeto.

O **público beneficiado** tem uma estreita relação de dependência com a FPP, predominando o poder da organização. Na seção anterior foi possível verificar que este *stakeholder* não exerce elevado poder em relação à FPP. O tipo de influência exercida neste caso, segundo Frooman (1999), será indireta e de uso. Os recursos serão fornecidos com restrições e por meio de aliados. No caso da FPP, os gestores se preocupam com a satisfação dos jovens que frequentam os cursos e consideram este *stakeholder* o principal motivo de todo o trabalho realizado. A FPP se preocupa em gerar condições para que este público possa desenvolver competências e habilidades para se integrar ao mundo do trabalho. A relação dos jovens com a Fundação se dá, principalmente, por meio das unidades. É neste espaço que ele poderá manifestar sua satisfação com o curso e sugerir melhorias. O público beneficiado

avalia o retorno na medida em que o curso lhe capacita a conseguir se colocar no mercado de trabalho. Além da formação pessoal e profissional é destacado o retorno pessoal em ter participado de um projeto de grande visibilidade.

Os *stakeholders* que não foram entrevistados, mas foram identificados como importantes pelos gestores da FPP, apresentam a seguinte relação de dependência: o Conselho Nacional de Serviço Social, o auditor externo, as ONGs e os fornecedores têm baixa interdependência, não predominando o poder do *stakeholder* e nem o poder da FPP. Este tipo de relação leva os *stakeholders* a repassarem recursos de forma descontínua e por meio de aliados, ou seja, utiliza estratégias de influência indireta e de retenção de recursos. Os colaboradores têm uma relação de dependência, predominando o poder da Fundação; o Ministério Público, em razão de zelar pelo cumprimento do estatuto, não depende da Fundação, predominando o poder do *stakeholder*.

O levantamento realizado mostra que a dependência da FPP, em maior ou menor grau em relação aos seus *stakeholders*, indica possíveis tipos de estratégias que estes públicos podem utilizar para ver seus interesses atendidos. No caso de uma organização do terceiro setor, estes interesses estão diretamente relacionados ao cumprimento da missão, a boa aplicação dos recursos e o atendimento ao público beneficiado com qualidade.

A aplicação das duas teorias – grau de influência e relação de dependência – sinalizou um possível comportamento dos *stakeholders* para terem suas expectativas atendidas. Entretanto, a utilização do grau de influência não indicou claramente as possíveis estratégias que os grupos de interesse poderiam usar. Na relação de dependência isto foi possível na medida em que a categorização adotada – baixa interdependência, alta interdependência, poder do *stakeholder* e poder da organização – oportunizou uma compreensão mais apurada das possíveis estratégias que estes grupos poderiam adotar para influenciarem a FPP.

A compreensão de quem são os principais *stakeholders*, o que eles desejam e quais as possíveis estratégias a serem utilizadas para atingir seus objetivos a partir da relação de dependência com a Fundação, oportunizou conhecer melhor a dinâmica de relacionamento da organização pesquisada. A gestão do relacionamento é estratégica para que a organização possa atender as expectativas dos *stakeholders* (FLETCHER et al., 2003). Na próxima seção o estudo se dedica a compreender a formação e a implementação das estratégias na FPP e a averiguar como os *stakeholders* influenciam este processo.

6.3 FORMAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS NA FUNDAÇÃO PROJETO PESCAR

A pesquisa sobre a formação das estratégias na FPP foi organizada em duas categorias: o processo de formação das estratégias e a implementação das mesmas, quando programadas. Este último dará ênfase à implementação do planejamento estratégico elaborado em 2004 pelos gestores da organização. O papel e a influência dos *stakeholders* na formação e na implementação das estratégias são analisados ao longo da apresentação.

6.3.1 O processo de formação das estratégias

Para os gerentes da FPP “estratégia são pontos específicos a serem perseguidos no dia-a-dia para o cumprimento com eficiência e eficácia da missão”. A missão é a base e deve estar presente na visão, na estrutura interna e nas atividades diárias. Ela deve ser de conhecimento do Conselho Curador, Diretoria, colaboradores, estagiários, voluntários e demais *stakeholders*. Para a organização, o estabelecimento de novas rotinas somente deve acontecer quando agregar valor ao cumprimento da missão. Segundo Hudson (1999), as organizações do terceiro setor serão bem sucedidas se conseguirem combinar as habilidades administrativas com a missão.

A missão da Fundação é promover oportunidades para jovens em situação de vulnerabilidade social poder exercer a sua cidadania e uma atividade profissional. Os gestores da FPP têm o cuidado de não gerar estratégias que possam se desviar do foco principal da organização. Os objetivos estratégicos devem estar voltados constantemente ao público beneficiado. Este é um desafio, já que a organização não mantém relacionamento direto e permanente com os jovens. A relação acontece de forma indireta, por meio das unidades da Rede Pescar, distribuídas atualmente em nove estados brasileiros, no Distrito Federal e na Argentina.

Nos últimos anos a Fundação tem priorizado a programação das suas estratégias por meio de planejamentos estratégicos. Em praticamente todas as entrevistas realizadas, seja com os gestores da FPP ou *stakeholders*, os entrevistados se reportavam ao planejamento estratégico. A participação dos empresários seja no Conselho Curador, nas unidades ou na

Diretoria Executiva, contribuíram para tornar este processo de formação de estratégias um padrão na organização. Isto não tem impedido a emergência de novas estratégias, como será possível observar adiante.

Considerando esta característica da FPP, a pesquisa analisou o planejamento estratégico elaborado para o período 2005/2010. Já no ano de 2000 a direção da organização tinha como meta fortalecer sua presença nos seis estados que já contavam com unidades e ampliar a proposta para mais seis, para o que a captação de recursos por meio da elaboração de projetos sociais era fundamental. Para atingir esta meta, inicialmente foi realizado um diagnóstico institucional e, posteriormente, o planejamento estratégico para um período de cinco anos.

Em 2004, a Diretoria constatou a necessidade da elaboração de um novo planejamento, com foco mais definido. O aprendizado obtido com a realização do primeiro planejamento mostrou que era necessária a construção de um plano de ação que respondesse aos objetivos estratégicos e uma ferramenta que garantisse a execução do planejamento. As atividades precisavam estar mais bem alinhadas com os rumos da organização. Nesse sentido, a clareza da visão era essencial. Além disso, era fundamental que todas as partes interessadas tivessem conhecimento do posicionamento da Fundação e ainda, que seus objetivos fossem considerados no planejamento.

Os objetivos estratégicos do novo planejamento foram construídos num período de dois meses, em reuniões semanais e contou com a participação da Diretoria Executiva e membros do Conselho Curador. Esta construção partiu de uma análise de ambiente realizada com o uso da técnica de SWOT, identificando as ameaças, oportunidades, fraquezas e fortalezas. A reflexão sobre estas variáveis levou à identificação de possíveis atores e seu papel na relação com a FPP. O Projeto Escola de Fábrica, por exemplo, foi avaliado como uma oportunidade para a FPP se aproximar do Ministério da Educação. Esta parceria possibilitou que o jovem beneficiado pelo projeto acessasse novas técnicas, gerando um profissional ainda mais qualificado para o mundo do trabalho.

A partir dos objetivos estratégicos, a equipe executiva da FPP teve a responsabilidade de elaborar os planos de ação. No total, vinte planos foram construídos. A finalização da etapa de elaboração aconteceu com a validação do Conselho Curador. A validação foi importante por dois motivos: a análise de pessoas com experiência, atuando nos mais diversos ramos de atividade e com cargos de direção e a busca do comprometimento dos conselheiros na implementação do planejamento. O Quadro 9 apresenta os objetivos estratégicos com uma breve descrição:

Objetivos Estratégicos	Descrição
Ampliação do número de vagas	Poderá ocorrer de três formas: aumento do número de alunos por turma; aumento do número de turmas por unidade; aumento do número de unidades (novas empresas).
Aprimoramento do processo de expansão	Intensificar a pós-venda, fortalecendo o relacionamento com as unidades. Garantir a realização de no mínimo duas visitas/ano por unidade. Avaliar a possibilidade da realização de reuniões por vídeo-conferência.
Implantação do sistema de gestão	Está sendo consolidado. Atualmente a FPP está participando do ciclo de avaliação do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade - PGQP. A participação neste programa contribuirá para o desenvolvimento da qualidade.
Ampliação das receitas e reservas	Está sendo consolidada por meio da captação de novos mantenedores e parcerias com organizações nacionais e internacionais.
Fortalecimento do relacionamento com o Ministério da Educação e Cultura – MEC	A FPP está participando do Projeto Escola de Fábrica coordenado pelo MEC. Atualmente 55 unidades aderiram ao projeto.
Qualificação do processo de comunicação e relacionamento	A estratégia é divulgar a FPP a partir da realização de atividades. A implantação de ferramentas de qualidade irá contribuir para melhorar os processos internos e externos de comunicação.
Melhora dos serviços e atendimentos oferecidos à rede	Supervisão presencial permanente nas unidades. Acompanhamento dos jovens egressos para verificar a efetividade do projeto.

Quadro 9 - Objetivos Estratégicos da FPP

Fonte: Dados de Pesquisa

Para os gestores da organização a concretização dos objetivos estratégicos, como a ampliação da rede e o aprimoramento do processo de expansão terão maior possibilidade de êxito se a FPP perceber os seus públicos de relacionamento como clientes. Um atendimento com qualidade contribuirá para gerar fidelidade e possibilidade de adesão de novos parceiros. Assim como em empreendimentos privados, no terceiro setor, o investidor busca aportar seus recursos em projetos que apresentam bons resultados.

Concebendo o planejamento como uma estrutura lógica (ZACARELLI, 2003), formado por um conjunto de atividades organizadas (ANDREWS, 2001), foram elaborados planos de ação para a realização dos objetivos estratégicos. Este processo é uma das formas de se formular as estratégias, onde um “plano” é constituído de ações que levarão a visão futura (MINTZBERG, 1987a; QUINN, 2001). As ações e os objetivos foram organizados numa matriz e o grau de intensidade do relacionamento entre ambos foi categorizado em pequeno, médio ou grande. É pequeno quando o grau de influência da ação sobre o objetivo

fica em torno de 10%, o médio em aproximadamente 25% e grande quando a ação tem capacidade de influenciar em mais de 40% a realização do objetivo estratégico. A adoção desta metodologia facilitou a visualização do plano e a sua compreensão. Outras colunas podem ser inseridas à matriz, apresentando o responsável pela ação, o período de realização e o custo, conforme é possível constatar no Apêndice E.

A realização dos objetivos estratégicos depende do envolvimento dos diferentes *stakeholders*. O Quadro 10 mostra quais os *stakeholders* que mais influenciam cada objetivo estratégico:

Objetivos Estratégicos	Stakeholders
Ampliação do número de vagas	Unidades, Conselho Curador, Diretoria Executiva e Mantenedores
Aprimoramento do processo de expansão	Diretoria Executiva e Colaboradores
Implantação do sistema de gestão	Diretoria Executiva e Colaboradores
Ampliação das receitas e reservas	Diretoria Executiva e Mantenedores
Fortalecimento do relacionamento com o MEC	Colaboradores
Qualificação do processo de comunicação e relacionamento	Diretoria Executiva, Colaboradores e Voluntários
Melhora dos serviços e atendimentos oferecidos à rede	Diretoria Executiva, Colaboradores e Voluntários

Quadro 10 - Relação dos Stakeholders que Influenciam os Objetivos Estratégicos

Fonte: Dados de Pesquisa

O aumento do número de alunos por turma e o aumento de turmas por unidade dependerá da estrutura e do envolvimento das unidades em funcionamento. Isto demonstra o importante papel que elas podem desempenhar para a FPP atingir o objetivo estratégico “**ampliação do número de vagas**”. O Conselho Curador, a Diretoria e os mantenedores podem contribuir para o aumento do número de unidades, convidando novas empresas a aderirem ao projeto. As empresas que têm reputação junto à sociedade e participam de projetos sociais têm a capacidade de sensibilizar novos empresários por meio da sua rede de relacionamento (PORTER e KRAMER, 2002). Uma estratégia de sensibilização é a realização de eventos, com depoimentos de jovens que participaram dos cursos e de empresários que abriram unidades. As potenciais empresas são convidadas a visitarem unidades da Rede Pescar, momento em que podem interagir com os jovens e orientadores. A equipe executiva também desempenha importante papel para a concretização deste objetivo, pois compete a ela apresentar a proposta de franquia, assessorar a criação das unidades e acompanhar o funcionamento.

O **aprimoramento do processo de expansão** é fundamental para fortalecer a franquia social e o relacionamento com as unidades. A meta da Fundação é intensificar a pós-venda, realizando duas visitas anuais a cada uma das unidades e dando retorno dos pontos a serem melhorados. A implantação do sistema de informação, a constituição de uma política de qualidade e a participação no Programa Gaúcho pela Qualidade e Produtividade são ações a serem executadas para a concretização deste objetivo. A FPP entende que a expansão deve ser realizada na medida em que a equipe tenha capacidade para prestar o apoio necessário à unidade. Por isso, a criação de núcleos regionais, ajudará na expansão para as regiões que ainda não tem unidades instaladas. A expansão, similar ao primeiro objetivo estratégico, pode ter uma importante participação das unidades, mantenedores e Conselho Curador, entretanto, por tratar-se de um objetivo que visa a melhoria do gerenciamento desta ação, dois *stakeholders* se destacam para tornar este objetivo realizado: Diretoria Executiva e colaboradores.

A **implantação do sistema de gestão** tem por objetivo qualificar as atividades realizadas pela equipe executiva da FPP. As organizações do terceiro setor precisam desenvolver estratégias voltadas ao aperfeiçoamento técnico para garantir a sustentabilidade e enfrentar as mudanças impostas pelo ambiente externo (SILVA e OLIVEIRA, 2004). Estas organizações apresentam algumas fases de desenvolvimento e a primeira é caracterizada pela informalidade nos processos de gestão, sem clareza da missão, visão e valores (CAMARGO et al., 2001; KOTHER, 2004). A FPP, já nos seus primeiros anos de funcionamento, conquistou importantes resultados. O desafio nesta nova fase da FPP é melhorar os processos, mantendo as características que garantiram o sucesso do trabalho, como a flexibilidade e o alto grau de envolvimento da equipe de colaboradores. As organizações que não tem flexibilidade podem impedir a inovação (MINTZBERG, PASCALE E RUMELT, 1996). Diniz e Mattos (2002) chamam a atenção para o risco destas organizações, adotando técnicas de gestão empresarial, se tornarem tão burocratizadas quanto o Estado e as empresas. Para o conselheiro entrevistado, a “definição de uma política de profissionalização não pode comprometer a simplicidade do projeto”. Este objetivo estratégico dependerá diretamente do envolvimento dos colaboradores e da Diretoria Executiva.

Atualmente mais de 50% da receita da FPP é proveniente dos mantenedores. Este grupo de *stakeholders* e a Diretoria Executiva desempenham um papel estratégico na **ampliação das receitas e das reservas**. A concentração desta estratégia não deve ser de responsabilidade exclusiva da equipe interna. Os mantenedores podem se consolidar em importantes parceiros na sensibilização e mobilização de outros empresários. A ampliação

também pode acontecer por meio de incentivos fiscais. Uma outra ação prevista para este objetivo é o aumento do número de unidades.

O **fortalecimento do relacionamento com o Ministério da Educação** foi considerado uma oportunidade para o Projeto Pescar e as ações desenvolvidas visam estreitar esta relação, envolvendo-se em atividades realizadas pelo MEC, consolidando o método pedagógico desenvolvido ao longo dos anos pelo Pescar e prestando contas dos resultados obtidos. A chancela do MEC agregará valor ao projeto, contribuindo no processo de expansão, na qualificação das atividades e, principalmente, na formação dos jovens para o mundo do trabalho. Entre os *stakeholders* entrevistados, os colaboradores terão um papel fundamental neste relacionamento, participando das atividades decorrentes da parceria e informando o MEC dos resultados obtidos.

A **comunicação e o relacionamento** são fundamentais para as organizações sociais. A captação de recursos e as parcerias dependem da capacidade da organização em comunicar de maneira eficaz os resultados de seu trabalho (DRUCKER, 2002). A Fundação, conforme destacado na análise dos *stakeholders*, tem tido uma atitude pró-ativa junto aos seus públicos de interesse, entretanto, um conjunto de ações foi desenvolvida para melhorar este processo. Os *stakeholders* que estão diretamente envolvidos neste objetivo: Diretoria Executiva, colaboradores e voluntários. Os voluntários dão suporte às atividades realizadas pela FPP, prestando serviços na área jurídica, comunicação e biblioteca.

O objetivo “**melhora dos serviços e do atendimento oferecidos à rede**” pode contribuir para estreitar a relação com as unidades na medida em que os gestores intensifiquem o acompanhamento. Além das visitas técnicas que a equipe da Fundação faz as unidades, estão avaliando a possibilidade de manter contato *on-line* por meio de vídeo-conferência. Além da Diretoria Executiva e dos colaboradores, os voluntários podem contribuir para a melhora dos serviços.

O levantamento das informações mostrou que dos *stakeholders* entrevistados a Diretoria Executiva e o Conselho Curador são os que mais influenciam as estratégias da FPP. Uma variável que contribui para esta constatação é o contato permanente com a organização. A proximidade leva o *stakeholder* a ter uma influência maior nas decisões. Na análise do grau de influência destes públicos em relação à FPP onde foram avaliados os atributos poder, legitimidade e urgência, os gestores da Fundação já haviam considerado estes dois *stakeholders* com alto grau. As unidades e os mantenedores, apesar de terem obtido um alto grau de influência, não acompanham os trabalhos da FPP com a mesma intensidade dos primeiros.

Chama a atenção o papel dos colaboradores neste processo. Mesmo não tendo sido considerado um *stakeholder* com alto grau de influência e ter uma relação de dependência onde predomina o poder da FPP, este grupo tem espaço para influenciar os rumos da organização. Segundo os gestores da Fundação, existe a preocupação em manter espaços abertos de diálogo para que haja a participação de todos os colaboradores. Para os entrevistados, estas sugestões serão mais bem aproveitadas se o grupo estiver preparado, tornando o investimento em treinamento uma importante estratégia para envolver qualificadamente a equipe nas tomadas de decisões. A formalização de espaços para sugestões e o desenvolvimento da equipe são essenciais para as organizações que privilegiam o aprendizado (SENGE, 1998). As organizações precisam ter o cuidado para não desvincular pensamento de ação (MORGAN, 1996), criando um grupo que formula as estratégias e outro que executa. Mintzberg (1987b) já argumentava que as estratégias podem advir do “chão de fábrica”, destacando a importância em ouvir as sugestões dos funcionários que estão inseridos no dia-a-dia da organização.

Os objetivos estratégicos, indicadores e a visão de longo prazo demonstram que a FPP tem uma intenção estratégica e se utiliza do planejamento estratégico para alcançar os resultados. Os colaboradores são incentivados a participarem da gestão, elaborando os planos de ação que irão operacionalizar os objetivos estratégicos, bem como, sugerir melhorias durante a implantação. A possibilidade de realizar ajustes no planejamento e aproveitar as oportunidades, exemplificado por meio da adesão ao Projeto Escola de Fábrica do Ministério da Educação, além de considerar as influências dos *stakeholders* na gestão da organização, indica a capacidade da FPP em adaptar-se ao ambiente.

No próximo tópico são apresentados alguns pontos considerados relevantes pelos entrevistados na implementação das estratégias da Fundação, entre eles, a mudança de cultura da organização, a importância do acompanhamento na fase de execução, o controle de avaliação, a participação da equipe, as ferramentas de apoio e a pressão do ambiente externo.

6.3.2 Implementação das estratégias

A FPP tem priorizado a formulação de suas estratégias por meio de planejamentos, com a construção de visão, planos de ação e metas claras de onde se quer chegar. Para os gestores da FPP, a construção do planejamento é uma necessidade, mas é na sua

implementação que ele se torna um instrumento de apoio nas tomadas de decisão. O planejamento estratégico tem se caracterizado como um importante mecanismo de controle e aprendizagem (MINTZBERG, 1987b; MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000) para os gestores da Fundação. A experiência dos gestores acumulada ao longo dos anos na gestão de empresas é transmitida à Fundação, influenciando a estrutura e a cultura organizacional.

A implementação pode ser considerada um dos principais pontos críticos e geralmente as falhas são decorrentes da má formação das estratégias (CRITTENDEN e CRITTENDEN, 1997). Um dos principais desafios nesta fase, segundo os gestores da FPP, é a mudança de cultura das pessoas diretamente envolvidas. As ações programadas e organizadas podem se tornar referência permanente para a equipe. A dinâmica do dia-a-dia, as novas demandas, os novos padrões que se tornarão estratégias podem fazer com que o plano articulado vá deixando de ser um instrumento de apoio. O acompanhamento e a avaliação dos resultados obtidos a cada período de execução da estratégia programada é um aprendizado para a equipe. A partir dos resultados foi possível constatar que a Diretoria tem papel relevante nesta etapa, incentivando e apoiando para que os objetivos e as metas traçadas sejam efetivados sem comprometer a sustentabilidade da organização.

O controle de avaliação de resultados tem sido realizado com base num conjunto de indicadores e metas previamente elaboradas. Os principais indicadores medem a viabilidade financeira, o número de mantenedores, o número de unidades franqueadas, o grau de satisfação dos clientes e o número de inserções na mídia. Os indicadores são afixados em murais para que a equipe possa acompanhar a evolução sistematicamente, tornando-se um importante instrumento de controle na implementação do planejamento estratégico. Para os gestores da FPP, três elementos são fundamentais para o êxito deste controle: a avaliação dos indicadores que não tiveram suas metas atingidas, buscando compreender as razões e promovendo os ajustes necessários; a atualização permanente dos dados, tornando os indicadores uma referência e apoio na tomada de decisão; e, mudança de cultura da equipe para que passem efetivamente a utilizar os indicadores. O próprio planejamento, por sua vez, pode vir a ser um mecanismo de controle formal na organização (ANDREWS, 2001; MINTZBERG, 1987b).

Na fase de implementação, a equipe da FPP percebeu a necessidade de ter uma ferramenta que auxiliasse na execução dos planos de ação. Entre possíveis ferramentas que poderiam se utilizadas, o *Balanced Score Card* - BSC - não foi considerado o instrumento adequado. A implantação desta ferramenta, segundo avaliação dos gestores, será possível após a organização ter atingido uma maior “maturidade administrativa”. Atualmente a

Fundação tem clareza dos seus objetivos estratégicos e indicadores, mas ainda precisam aprimorar os planos de ação, fundamentais para que os objetivos possam ser executados e os indicadores atingidos. A alternativa encontrada foi a contratação de uma empresa especializada para desenvolver um *software* que atendesse as necessidades da organização. A ferramenta desenvolvida é chamada “Planos de Acompanhamento - PAs” e sua eficácia depende da inserção dos objetivos estratégicos com os respectivos planos de ação. As ações são transformadas em gráficos, com período de início e término. As ações parcialmente atingidas são avaliadas e ajustadas. A expectativa é que a ferramenta venha a se tornar um importante mecanismo de apoio no processo de prestação de contas das atividades realizadas, fundamental em organizações do terceiro setor. O desafio, além de construir uma ferramenta que responda a necessidade da organização, é tornar o seu uso uma prática pela equipe.

As mudanças realizadas no planejamento estão sendo registradas e documentadas. Está prática, além de ajudar a sistematizar informações que poderão servir para decisões futuras, é uma das exigências do Programa Gaúcho pela Qualidade e Produtividade - PGQP. O Programa avalia se a organização está efetivamente utilizando ferramentas de gestão que venham a melhorar a qualidade de suas ações. Para que possa haver uma avaliação eficaz, os avaliadores externos precisam de “evidências” que mostrem concretamente o uso de ferramentas pela organização. Apesar de não ter sido apresentado como um dos principais *stakeholders* da Fundação, o PGQP – organização privada sem fins lucrativos – exerce influência na qualidade da gestão administrativa.

As pressões externas decorrentes de mudanças provocadas pelo ambiente podem afetar a organização e gerarem dificuldades na implementação das estratégias (STONE, BIGELOW E CRITTENDEN, 1999). Para a FPP, o cenário macroeconômico exerce forte influência na decisão das empresas em investirem em responsabilidade social e esta variável é considerada nas estratégias da organização. A receita da Fundação é oriunda basicamente de doze empresas mantenedoras e das 87 unidades da Rede Pescar, formada por empresas franqueadas ao Projeto. Um possível desaquecimento econômico influencia diretamente na possibilidade de expansão. Este fator foi avaliado pelos gestores no ano de 2005, quando a FPP tinha uma meta de atingir 100 unidades em funcionamento e chegou a 87. Não existem estudos internos que possibilitem avaliar o equilíbrio econômico-financeiro das empresas parceiras. Um setor que tem gerado preocupação é o formado pelas empresas exportadoras, prejudicadas pelo comportamento do câmbio no ano de 2005. A mudança na legislação brasileira foi considerada uma outra ameaça pela FPP. As práticas de responsabilidade social realizadas

pelas empresas não estão regulamentadas por lei e uma possível formalização pode significar uma necessidade de readequação de investimentos ou práticas por parte das empresas.

Para os diretores da FPP, o surgimento de novas oportunidades deve ser avaliado. O planejamento estratégico orienta as ações para que a organização não perca o foco, entretanto, oportunidades não devem ser desperdiçadas. Na medida em que surgem novas informações a estratégia pode ser reconfigurada, caracterizando a incrementação lógica (QUINN e VOYER, 2001). Isto pode demonstrar a flexibilidade da organização em gerir suas estratégias programadas mantendo a abertura para as emergentes. O Projeto Escola de Fábrica é um exemplo de uma oportunidade avaliada e inserida as estratégias da Fundação e vai ao encontro de sua missão e visão.

A visão é tornar-se referência como agente de transformação social de jovens em situação de vulnerabilidade e para isso, a organização precisa ser administrada com padrões de excelência. Os critérios adotados numa organização do terceiro setor, não diferem substancialmente das empresas e órgãos do governo. Enquanto na empresa privada o lucro é reinvestido ou distribuído aos acionistas, no terceiro setor os resultados financeiros positivos devem retornar à organização (SZAZI, 2004; CAMARGO et al., 2001; ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS e MCKINSEY & COMPANY, 2001). Isto não significa que as peculiaridades destas organizações devam ser desconsideradas, como destacou Fischer (2004). Entretanto, as boas práticas gerenciais, consolidadas no primeiro e no segundo setores podem ser adaptadas às instituições sociais. Nesse sentido, a implementação dos objetivos e das ações programadas contribuirá para que a organização consiga atingir a visão e consolidar a sustentabilidade.

A sustentabilidade é obtida no momento em que a organização consegue ter capacidade (colaboradores qualificados e recursos suficientes) e o direcionamento (público beneficiado definido e serviços prestados com qualidade) (SILVA, 2000). Como é possível observar, a capacidade e o direcionamento têm a participação direta dos colaboradores e para os gestores da FPP, o profissionalismo, o investimento nas pessoas e a motivação da equipe são fundamentais para a sustentabilidade. É a exploração das competências que dão sustentabilidade à organização (PRAHALAD e HAMEL, 1990).

O envolvimento dos *stakeholders* analisados na implementação das estratégias é fundamental para a organização. Alguns terão uma participação mais ativa, como a Diretoria, os colaboradores, os voluntários e as unidades. Ao Conselho Curador compete avaliar o andamento das atividades e sugerir mudanças, caso julguem necessárias. Os mantenedores poderão auxiliar diretamente alguns objetivos, com a ampliação das receitas e reservas. Ao

Ministério Público, Conselho Nacional de Assistência Social e auditoria externa compete verificar se as ações vão ao encontro do estatuto e do orçamento previsto. Os fornecedores serão chamados quando houver a necessidade de algum produto ou serviço e as ONGs para a realização de alguma parceria ou troca de experiência. Por fim, o público beneficiado não tem um papel passivo neste processo. Eles têm abertura para dar sugestões e a sua satisfação é o indicador que o projeto está conseguindo atingir seus objetivos.

As estratégias formuladas a partir do planejamento têm sido utilizadas como mecanismo de controle pelos gestores da FPP, inclusive por alguns *stakeholders*, como a Diretoria Executiva e o Conselho Curador. Isto não tem impedido a realização de ajustes durante a implementação das ações, detectados nas reuniões de equipe e com a Diretoria Executiva. Esta flexibilidade é importante para que possa haver espaço para a emergência de novas estratégias.

No próximo capítulo serão apresentadas as principais conclusões da pesquisa a partir da apresentação e análise dos resultados.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as principais conclusões da pesquisa, respondendo ao objetivo geral e aos objetivos específicos. Na seqüência apresentam-se as limitações encontradas. No último tópico das considerações finais, são sugeridas algumas questões para pesquisas futuras.

7.1 CONCLUSÕES

A maioria das organizações do terceiro setor ainda é administrada de maneira informal e carecem de instrumentos de gestão que possam contribuir para uma melhor prestação de serviços (COELHO, 2000; TENÓRIO, 2001; KOTHER, 2004). O gerenciamento destas instituições tem um determinado grau de complexidade e as técnicas gerenciais desenvolvidas no primeiro e segundo setores podem contribuir na gestão das ONGs (TEODÓSIO, 2002). Estas organizações já constataram que necessitam profissionalizar suas equipes de trabalho e definir um modelo de gestão adequado às características do setor (KOTHER, 2001; FISCHER, 2004). Esta tem sido uma das preocupações da FPP, que já conta um alto grau de profissionalismo e clareza dos seus processos administrativos. Para os gestores da Fundação o investimento na qualidade deve ser permanente e estão desenvolvendo um sistema de gestão que possa ajudar na execução dos objetivos estratégicos e na realização da visão. Entretanto, o profissionalismo da organização não deve comprometer algumas características importantes, comuns em organizações do terceiro setor e destacadas por Garay (2003), entre elas: a flexibilidade, criatividade, estrutura leve, autonomia e a descentralização. Esta reflexão tem

acompanhado os gestores da FPP, já que se trata de um projeto com 30 anos de existência e que conseguiu enfrentar as mudanças provocadas pelo ambiente ao longo destes anos.

Diante de um universo tão complexo e multifacetado do terceiro setor, este estudo focou a análise das influências que os públicos de relacionamento, conhecidos por *stakeholders*, exercem nas estratégias da FPP. Para Frooman (1999), existem algumas questões a serem respondidas para que estes públicos possam ser melhor conhecidos, entre elas, “quem eles são” e o “que eles desejam”. O primeiro objetivo específico “identificação dos principais *stakeholders* e as suas expectativas” buscou responder a estas duas questões,

A partir de entrevistas com os gestores da FPP, foram identificados os seguintes públicos: unidades da Rede Pescar, mantenedores, Conselho Curador, Diretoria Executiva, voluntários, público beneficiado, colaboradores, Ministério Público, Conselho Nacional de Serviço Social, auditor externo, fornecedores e organizações do terceiro setor. A percepção dos gestores quanto às expectativas dos seus públicos de relacionamento não difere substancialmente, quando comparada com as respostas apresentadas pelos próprios *stakeholders* entrevistados. A capacidade de conhecer estes públicos e procurar atender seus interesses é fundamental para uma eficaz gestão dos *stakeholders* (FLETCHER et al., 2003).

A principal expectativa da Fundação é oportunizar um espaço de desenvolvimento pessoal e profissional para os jovens atendidos pelas unidades, enquanto para os *stakeholders* entrevistados é o cumprimento da missão da FPP. Isto demonstra que a adesão ao projeto ocorre pela identificação dos *stakeholders* com a proposta de inserção de jovens em situação de vulnerabilidade social ao mundo do trabalho. A confiança e a credibilidade estão diretamente relacionadas a capacidade da Fundação em conseguir obter um elevado indicador de empregabilidade dos jovens. Entretanto, para os *stakeholders* pesquisados, esta é uma responsabilidade de todos e não exclusiva da Fundação, o que mostra o nível de engajamento com a proposta de trabalho. As demais expectativas levantadas, como agregar valor à imagem da organização que investe no projeto, crescimento com a adesão de mais unidades e mantenedores, um local de trabalho agradável, o cumprimento das diretrizes traçadas, entre outras, são consideradas necessárias para que o objetivo principal seja atingido.

O objetivo específico “analisar o grau de influência dos *stakeholders* nas estratégias da organização, a partir dos atributos poder, legitimidade e urgência”, mostrou que as percepções dos gestores da FPP e dos *stakeholders* não diferem substancialmente. Todos os *stakeholders* relacionados exercem algum grau de influência e são considerados nas tomadas de decisões pelos gestores da FPP. A análise do grau permitiu identificar aqueles que mais exercem influência e, posteriormente, conhecer melhor como acontece este relacionamento a partir de

entrevistas com os *stakeholders* selecionados: Diretoria Executiva, Conselho Curador, mantenedores, unidades, voluntários e público beneficiado.

As entrevistas mostraram que a Diretoria Executiva é um dos *stakeholders* que mais influenciam a FPP, seja na percepção dos gestores da organização pesquisada, quanto na visão do representante deste grupo. A Diretoria é formada por empresários que atuam voluntariamente e o contato permanente com a FPP, acompanhando a implementação das estratégias e fazendo os ajustes quando necessários contribuem para torna-lo um *stakeholder* com alto grau de influência.

A teoria da saliência, desenvolvida por Mitchell, Agle e Wood (1997) e utilizada para avaliar o grau de influência entre os *stakeholders* e a FPP, se mostrou adequada para a análise proposta. Ela permitiu avaliar em profundidade, a partir da inter-relação de três atributos, as características e implicações destes relacionamentos. Entretanto, ter um elevado grau de influência não leva necessariamente o *stakeholder* a ter um papel decisivo na formação e implementação das estratégias. Isto foi possível perceber quando se analisou as estratégias da FPP. Na entrevista, os colaboradores tiveram um grau de influência mais baixo que outros *stakeholders* analisados, entretanto, em decorrência do espaço que a organização oferece para a participação, este público exerce um importante papel nas decisões estratégicas.

A percepção dos gestores da FPP e dos *stakeholders*, quando comparada, não apresentou diferenças significativas. Isto aconteceu para os mantenedores, unidades da Rede Pescar, os voluntários e público beneficiado. A exceção coube ao Conselho Curador, percebido pela FPP como um grupo com alto grau de influência, principalmente no atributo poder, mas com um grau menor, na visão do *stakeholder* entrevistado. Quanto ao público beneficiado, apesar dos gestores considerarem o foco de atuação da FPP, teve um grau um pouco menor, se relacionado aos demais entrevistados.

Dos três atributos utilizados para avaliar a influência – poder, legitimidade e urgência – os entrevistados consideraram o poder o elemento mais importante. Esta constatação foi realizada durante as entrevistas. Os gestores e os *stakeholders* avaliavam o grau de influência a partir do atributo poder. As respostas aos demais atributos foi uma consequência do primeiro, com algumas exceções. Isto pode demonstrar que este tipo de levantamento pode ficar reduzido a análise do poder. Por meio dele seria possível obter as informações necessárias para o desenvolvimento do estudo.

A forma como os *stakeholders* irão agir para terem seus objetivos atingidos pode ser respondida a partir da influência exercida pelos mesmos na gestão da organização. Esta é uma das questões gerais apresentadas por Frooman (1999) que devem ser respondidas para que se

possa conhecer melhor estes públicos. Entretanto ele aponta outra questão central: quais são os diferentes tipos de estratégias utilizadas pelos *stakeholders* para influenciar a organização? Para o autor, seria possível identifica-las a partir da relação de dependência.

É por meio do objetivo específico “caracterizar a relação de dependência entre *stakeholders* e organização”, que se buscou responder a esta questão. As informações coletadas e analisadas mostraram a existência de alta interdependência entre a FPP e o Conselho Curador e as unidades da Rede Pescar. O poder do *stakeholder* prevaleceu na relação da Fundação entre os mantenedores, Diretoria Executiva e os voluntários. Nestas situações, a influência sobre a FPP é direta. Na alta interdependência com a possível retenção de recursos e quando o *stakeholder* tem poder, com os recursos podendo ser repassados de forma descontínua. Estas conclusões auxiliam os gestores da Fundação a compreenderem as estratégias que os seus públicos de interesse podem utilizar. O poder da organização prevaleceu na relação com o público beneficiado.

Os diferentes modelos construídos para identificar como os *stakeholders* - grau de influência e relação de dependência -, se aplicados, são capazes de auxiliar os gestores das organizações na tomada de decisão, neste caso específico, os gestores da FPP. A metodologia adotada na pesquisa, primeiramente conhecendo estes públicos, facilitou a análise de como os mesmos podem influenciar as estratégias da Fundação.

Em relação ao objetivo específico “descrever como são formadas e implementadas as estratégias na organização pesquisada a partir da influência dos *stakeholders*” foram realizadas entrevistas e análise de documentos internos da organização pesquisada. Na descrição da formação algumas variáveis foram priorizadas: a existência da intenção estratégica; a formalização das estratégias por meio do planejamento; a participação do público interno; influência do ambiente externo; e a capacidade da organização adaptar-se as pressões dos *stakeholders*. Na implementação das estratégias foi avaliado se as mesmas são utilizadas como mecanismo de controle para tomada de decisão pelos gestores e se há flexibilidade para ajustes nas estratégias programadas. Por fim, outra variável de pesquisa analisada na dimensão das estratégias foi a emergência de ações não planejadas.

A formalização das estratégias, previamente articuladas por meio de um planejamento, tem sido um instrumento de apoio utilizado pelos gestores para projetarem a organização no futuro e para auxiliar na gestão. Os gestores entrevistados entendem que o planejamento não pode inibir a formação de novas estratégias e a organização precisa ser flexível para se adaptar as mudanças provocadas pelo ambiente interno e externo, o que é referendado por Mariotto (2003).

Os objetivos estratégicos traçados no planejamento são avaliados periodicamente pelos colaboradores e Diretoria Executiva. No final de cada ano são apresentados os avanços e as dificuldades ao Conselho Curador, órgão que tem o objetivo de validar as diretrizes estratégicas da organização e contribuir para o bom andamento das atividades. Órgãos como conselho fiscal, curador, consultivo, executivo, entre outros, agregam qualidade à gestão das organizações e oportunizam o acesso a uma vasta rede de contatos. Esta estratégia tem sido importante na manutenção e expansão das atividades das organizações sociais, em especial, da FPP. A experiência, a visão empreendedora, a diversidade e o compromisso dos conselheiros têm contribuído para a emergência de novas estratégias.

No primeiro ano de implementação do planejamento estratégico já foi possível obter importantes resultados: melhora nos processos administrativos; profissionalização da equipe; criação de um sistema de gestão; reestruturação do organograma da FPP, com a contratação de um gerente geral e a definição dos coordenadores de cada área; e mudança para um novo espaço físico, gerando mais qualidade ao trabalho. A melhoria dos processos administrativos, segundo os entrevistados, é necessária para que possa haver uma expansão articulada do projeto e geração de capacidade para atender as novas demandas da rede.

A experiência dos colaboradores tem auxiliado na identificação de possíveis barreiras na fase de implementação, como a mudança de cultura e a utilização do planejamento como um instrumento de apoio permanente. O planejamento estratégico pode ajudar a organização a transpor limites e a enfrentar as turbulências externas (O'REGAN E GHOBADIAN, 2002), desde que não coíba a intuição e a criatividade (MINTZBERG, 2004).

A pesquisa sugere que quanto maior for a intensidade do relacionamento com os *stakeholders*, maior será a possibilidade de novas estratégias emergirem. Quanto maior for a abertura da organização para ouvir e aprender, sem comprometer a sua identidade, mais espaço é criado para sugestões e reflexões. Um exemplo foi a criação de um Comitê de Expansão formado por membros do Conselho Curador com o objetivo de potencializar a multiplicação de unidades, um dos objetivos estratégicos da FPP. A constituição deste Comitê não estava no planejamento o que não inibiu a sua formação durante o processo de implementação das ações.

A franquia social - tecnologia oferecida às empresas para abrirem unidades do Projeto Pescar - pode ser considerado o "produto essencial" (PRAHALAD e HAMEL, 1990) da Fundação. Ela é o resultado de anos de trabalho junto aos jovens e as empresas e o seu aperfeiçoamento é decorrente do aprendizado coletivo gerado entre os colaboradores da FPP, Diretoria Executiva, voluntários, público beneficiado, entre outros importantes *stakeholders*.

O ambiente de crescimento do número de empresas que estão aderindo às práticas de responsabilidade social (PELIANO, 2001) tem sido uma oportunidade aproveitada pelos gestores da Fundação, que a cada ano ampliam o número de unidades na rede.

As empresas que aderem ao projeto como mantenedora ou franqueada, além de cumprirem com a finalidade de darem retorno aos acionistas, objetivo caracterizado por ALVES (2002) e XAVIER E SOUZA (2004) como “racionalidade instrumental”, estão contribuindo para uma melhor qualidade de vida dos seres humanos, definida como “racionalidade substantiva”. Para Austin (2003), estas empresas já se encontram no “estágio transacional”, momento em que disponibilizam recursos financeiros, materiais, competências e habilidades para o desenvolvimento de ações sociais. Esta visão vai ao encontro da teoria dos *stakeholders* (FREEMAN, 1984), fundamentada na idéia de que as organizações afetam e são afetadas e seu objetivo transcende em atender as necessidades exclusivas dos acionistas, como preconizava a teoria dos *shareholders* (FRIEDMAN, 1984).

A análise do processo de formação e implementação das estratégias da FPP a partir da teoria dos *stakeholders* se mostrou adequada, oportunizando conhecer como a Fundação realiza a gestão estratégica e a gestão dos seus públicos de relacionamento. O estudo mostrou que independente de deliberadas ou emergentes, as estratégias podem receber a influência dos *stakeholders*. A intensidade do relacionamento e o grau de dependência entre a organização e os seus *stakeholders* contribuem na identificação das possíveis estratégias utilizadas pelos últimos para verem suas expectativas atendidas, influenciando direta ou por meio de aliados na formação e implementação das estratégias.

As ameaças e os benefícios que podem advir do relacionamento com seus públicos de interesse podem ser analisadas (KEVIN, 2000) e ajustadas às estratégias. A FPP tem considerado a análise de ambiente na tomada de decisões e tem consciência da importância em manter uma relação ética com estes públicos, pois dessa forma ampliará a imagem de respeito e credibilidade. O *stakeholder* não deve ser percebido unicamente como um meio para atingir determinado fim. É importante que a relação aconteça a partir de princípios morais e éticos (KEVIN, 2000; CAMPOS, 2002; KARKOTLI e ARAGÃO, 2004). A FPP se preocupa em manter o diálogo permanente com seus públicos, alguns de forma mais intensa, como foi possível analisar. Segundo os *stakeholders* entrevistados, suas expectativas têm sido atendidas e não se utilizam de estratégias deliberadas para influenciar a organização. A influência acontece a partir dos espaços previamente estabelecidos e de acordo com as atribuições dos parceiros. Ainda, segundo eles, a pró-atividade da FPP em mantê-los informados dos resultados alcançados gera confiança.

A pesquisa é uma contribuição ao estudo das organizações da sociedade civil que formam o vasto e complexo terceiro setor e que cada vez mais exercem um papel estratégico para o desenvolvimento econômico e social do país. A qualidade da gestão destas organizações podem levar a otimização dos recursos disponíveis e a melhoria dos serviços disponibilizados para as populações em situação de vulnerabilidade social.

As principais limitações encontradas para a realização desta pesquisa, estão apresentadas no próximo tópico.

7.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A realização desta pesquisa teve por objetivo dar uma contribuição aos estudos sobre a formação de estratégias no terceiro setor e como todo estudo, apresentou algumas limitações. Elas não comprometeram o levantamento das informações necessárias para a construção da pesquisa. Algumas merecem ser destacadas:

- a) O levantamento das informações junto a FPP não aconteceu com toda a equipe de trabalho, ficando limitada a percepção de dois gestores. Apesar dos mesmos conhecerem profundamente o funcionamento da organização e suas nuances, quanto mais pessoas entrevistadas, maior a profundidade das informações.
- b) Apesar da identificação dos principais *stakeholders* da FPP, a decisão foi entrevistar aqueles que ficaram com o maior grau de influência. Isto oportunizou um estudo de profundidade, obtendo informações da organização pesquisada e dos *stakeholders* entrevistados. Entretanto, a visão de todos os *stakeholders*, independente do grau de influência, contribuiria para se obter uma visão mais apurada de como os mesmos percebem a FPP.
- c) Dos seis *stakeholders* pesquisados, a opção foi entrevistar um representante de cada grupo, com exceção do público beneficiado que teve a participação de três alunos. Estes representantes foram indicados pela FPP em decorrência da proximidade dos mesmos com a organização. Os *stakeholders* demonstraram conhecimento do funcionamento da FPP, contudo, é uma percepção diante de outras que poderiam ser encontradas em grupos diversificados que conta com um grande número de envolvidos, como o caso das unidades, atualmente com 87 participantes.

- d) Na análise dos três atributos – poder, legitimidade e urgência, alguns entrevistados tiveram dificuldade em responder ao atributo legitimidade. O poder e a urgência são mais objetivos, de fácil percepção e mensuração, enquanto a legitimidade envolve elementos como normas, valores e crenças. Outro fator que pode ter contribuído para esta dificuldade é a característica das organizações sociais. Elas gozam de credibilidade junto à sociedade e os relacionamentos com os seus *stakeholders* têm se pautado pela transparência, tornando a legitimidade um atributo natural.

No próximo tópico são apresentadas algumas sugestões para estudos futuros.

7.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Uma pesquisa abre novas frentes de estudo na medida em que acontece o aprofundamento das variáveis analisadas. Algumas sugestões que podem ser apontadas:

- a) A capacidade da organização em ouvir os seus *stakeholders* pode trazer significativas contribuições para uma boa qualidade da gestão, como foi possível verificar neste estudo. Isto significa que quanto maior o espaço para a participação e mais intenso o relacionamento com os *stakeholders*, maior a probabilidade de novas estratégias emergirem?
- b) Apesar de serem consideradas organizações sociais e comporem o terceiro setor, as fundações e institutos empresariais apresentam uma dinâmica de funcionamento diferente das organizações de origem comunitária. Isto pode indicar que os públicos de relacionamento existentes nas primeiras diferem substancialmente das comunitárias? Como é o relacionamento das organizações de origem comunitária com os seus *stakeholders* e como são formadas as estratégias?
- c) O gerenciamento das expectativas de diferentes públicos de relacionamento é um desafio e uma necessidade para os gestores das organizações sociais. Seria possível a elaboração de um modelo de gestão dos *stakeholders* para estas organizações? Quais seriam os principais elementos norteadores deste modelo?
- d) Assim como as organizações sociais, as empresas privadas (segundo setor) precisam gerenciar os interesses de diferentes grupos. Como acontece a gestão destes grupos neste setor? Quem são eles? O que eles querem? Os desafios são os mesmos encontrados no terceiro setor?

- e) As ações da FPP estão voltadas aos jovens em situação de vulnerabilidade social e a principal expectativa dos *stakeholders* é o adequado atendimento deste público. A avaliação das mudanças ocasionadas na vida destes jovens a partir da participação no projeto torna-se um importante elemento de pesquisa. Qual é o perfil dos jovens beneficiados pelo projeto? Qual é o impacto gerado pelo projeto na vida destes jovens? Quais as habilidades desenvolvidas por estes jovens e como são aplicadas quando estão inseridos no mundo do trabalho? Como estes jovens relacionam a atividade profissional e o exercício da cidadania? Qual é a visão destes jovens sobre o mundo do trabalho?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, Mário A. Organizações do terceiro setor e sua(s) racionalidade(s). **ANAIS do XXVI ENANPAD**, Salvador, set. 2002.
- ANDRADE, José Célio Siveira. Formação de Estratégias Sócio-ambientais Corporativas: os jogos Aracruz Celulose-*Stakeholders*. **ANAIS do XXV ENANPAD**, Campinas, set. 2001.
- ANDREWS, Kenneth R. O Conceito de Estratégia Empresarial. 1980. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian (Org). **O Processo da Estratégia**. Traduzido por James Sunderland Cook. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- Ashoka Empreendedores Sociais e McKinsey & Company, Inc. **Empreendimentos sociais sustentáveis**: como elaborar planos de negócio para organizações sociais. São Paulo: Ed. Peirópolis, 2001.
- ATKINSON, Anthony J.; WATERHOUSE, John H.; WELLS, Robert B. A *stakeholder* approach to strategic performance measurement. **Sloan Management Review**, Spring, v. 38, n. 3, p. 25-37, 1997.
- AUSTIN, James. Stanford Social Innovation. **Review Stanford**: Summer, v. 1, Iss. 2, p. 48-55, 2003.
- BALARINE, Oscar Fernando Osório. A formação de competências estratégicas numa organização não-governamental. **ANAIS do XXVIII ENANPAD**, Curitiba, set. 2004.
- CAMARGO, Mariângela Franco et al. **Gestão do Terceiro Setor no Brasil**. São Paulo: Ed. Futura, 2001.
- CAMPOMAR, Marcos Cortez. Do uso do “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Era – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.26, n.3, p.95-97, jul./set. 1991.
- CAMPOS, Taiane Las Casas. Administração de Stakeholders: uma questão ética ou estratégica. **ANAIS do XXVI ENANPAD**, Salvador, set. 2002.
- CARRION, Rosinha; GARAY, Ângela B. S. Organizações privadas sem fins lucrativos: a participação do mercado no terceiro setor. **Revista Análise**, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, EDIPUCRS, v. 11, n. 1, 1º sem. 2000.
- CLEMENTE, A.; SOUZA, A.; SASSON, M. Estratégias Empresarias Baseadas na Preservação Ambiental: a avaliação das empresas industriais da Região Metropolitana de Curitiba. Primeiro Encontro de Estudos em Estratégia, **ANPAD**, Curitiba, mai. 2003.
- COELHO, Simone de Castro Tavares Coelho. **Terceiro Setor**: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: Ed. Senac, 2000.

CRITTENDEN, W. F.; CRITTENDEN, V. Strategic Planning In Third-Sector Organizations. **Journal of Managerial Issues**, Spring, v. IX, n. 1, p. 86-113, 1997.

DEAN, Dwane Hal. Consumer Perception of Corporate Donations: effects of company reputation for social responsibility and types of donations. **Journal of Advertising**, v. 32, n. 4, 2004.

DINIZ, João Helder A. S.; MATTOS, Pedro Lincoln C. L. Organizações Não-governamentais e Gestão Estratégica: desfiguração do seu caráter institucional-original? **ANAIS do XXVI ENANPAD**, Salvador, set. 2002.

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

DRUCKER, Peter F. **Administração de Organizações sem fins Lucrativos – princípios e práticas**. Tradução: Nivaldo Montingelli. São Paulo: Ed. Pioneira Thomson Learning, 2002.

DUARTE, Alexandre O. Auto-Regulação e Governança nas Associações e seus Reflexos nos *Stakeholders*: um estudo exploratório. **Revista Integração**, FGV-SP, ano VIII, n. 50, mai., 2005. Disponível em: <<http://integracao.fgvsp.br/ano8/05/administrando.htm>>. Acesso em: mai. 2005.

FERRAREZI, Elisabete. O Novo Marco Legal do Terceiro Setor no Brasil. Disponível em <http://www.rits.org.br/legislacao_teste/lg_testes/lg_mat01_atual_cartilha.cfm>. Acesso em: jul. 2002.

FISCHER, Rosa Maria. Gestão de pessoas nas organizações do Terceiro Setor. In: VOLTOLINI, Ricardo (Org.). **Terceiro Setor: planejamento e gestão**. São Paulo: Ed. Senac, 2004. P. 77-101.

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

FRANCO, Augusto de. **O Lugar mais Desenvolvido do Mundo** – investindo no capital social. Agência de Educação para o Desenvolvimento – AED. Distrito Federal: 2004.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic Management: a stakeholder approach**. Toronto: Pitman, 1984.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e Liberdade**. Colaboração de Rose D. Friedman; apresentação de Miguel Colasuonno; tradução de Luciana Carli. Coleção Os Economistas. São Paulo: Ed. Abril Cultural, 1984.

FROOMAN, Jeff. *Stakeholder* influence strategies. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, 1999.

GARAY, Ângela B. Scheffer. **Os Significados do Trabalho do Voluntariado Empresarial e sua Ação junto às Organizações do Terceiro Setor**. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.
GÓMEZ, Gregorio R.; FLORES, Javier G. JIMENÉZ, Eduardo G.. **Metodología de la investigación cualitativa**. Archidonna: Ediciones Aljibe, 1996.

GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS - GIFE. **Censo GIFE 2004**. São Paulo: 2004.

HUDSON, Mike. **Administrando Organizações do Terceiro Setor**. Tradução: James F. Sunderland. São Paulo: Ed. Makron Books, 1999.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística e Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil 2002**. 2ª ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2004.

Instituto Ethos. Perguntas Frequentes. Disponível em
<<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3344&Alias>>. Acesso em: 16 nov. 2004.

Instituto Ethos e Instituto Akatu. **Responsabilidade Social das Empresas – Percepção do Consumidor Brasileiro**. São Paulo: Instituto Ethos e Instituto Akatu, 2004. Relatório de Pesquisa.

KARKOTLI, Gilson; ARAGÃO, Sueli Duarte. **Responsabilidade Social: uma contribuição à gestão transformadora das organizações**. Petrópolis: Ed. Vozes, 2004.

KARPOUZAS, Ana; SANTOS, Jéferson Weber. O Processo de Formação de Estratégias de uma Organização do Terceiro Setor: análise da influência dos stakeholders a partir de um estudo de caso. **II Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios**, Seropédica, UFRRJ, 2004.

KEVIN, Gibson. The moral basis of stakeholder theory. **Journal of Business Ethics**, Aug 2000; 26, 3; ABI/INFORM Global.

KOTHER, Maria Cecília Medeiros de Farias. **Profissionalização do Terceiro Setor**. Porto Alegre: PUCRS, 2001.

_____, Maria Cecília Medeiros de Farias. **Planejamento Circunstancial: metodologia para organizações que atuam na área da Economia Social – Terceiro Setor**. Porto Alegre: Ed. EDIPUCRS, 2004.

KRUGLIANSKAS, Gil; MURITIBA, Sérgio; OLIVEIRA, Patrícia; KRUGLIANSKAS, Isak. Estratégia e Responsabilidade Social Empresarial: O Caso Dixtal. Primeiro Encontro de Estudos em Estratégia, **ANPAD**, Curitiba, mai. 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina A. **Metodologia do Trabalho Científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LANDIM, Leilah; BERES, Nereu. **Ocupações, despesas e recursos: as organizações sem fins lucrativos no Brasil**. Rio de Janeiro: NAU, 1999.

MARIOTTO, Fábio Luiz. Mobilizando Estratégias Emergentes. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 78-93, abr./jun. 2003.

McDONALD, Terry. Stop strategic planning ... and create shareholder value! **Management Decision**, p. 456-459, 1998.

MINTZBERG, Henry; WATERS, James A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, p. 257-272, 1985.

MINTZBERG, Henry. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 1, 1987a.

MINTZBERG, Henry. Crafting Strategy. **Harvard Business Review**, jul-aug, 1987b.

MINTZBERG, Henry; PASCALE, Richard; RUMELT, Richard. The “Honda Effect” Revisited. **California Management Review**, v. 38, n. 3, 1996.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Traduzido por Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Um Guia para o Posicionamento Estratégico. 1996**. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian (Org). **O Processo da Estratégia**. Traduzido por James Sunderland Cook. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Tradução de Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. Toward a theory of *stakeholder* identification and salience: defining that principle of who and what really counts. **The Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, 1997.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NETO, Francisco Paulo de Melo; FROES, César. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial: a administração do Terceiro Setor**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 1999.

O'REGAN, Nicholas; GHOBADIAN, Abby. Formal Strategic Planning: the key to effective business process management? **Business Process Management Journal**, v. 8, n. 5, p. 416-429, 2002.

PAIVA, Felipe Dias; LIMA, Geraldine A. Neves; BENEDICTO, Samuel C. Responsabilidade Social nas Empresas: transformando a obrigação em estratégia competitiva. Primeiro Encontro de Estudos em Estratégia, **ANPAD**, Curitiba, mai. 2003.

PELIANO, Anna Maria T. Medeiros (Coord.). **A Iniciativa Privada e o Espírito Público: a ação social das empresas do Sul do Brasil**. Brasília: IPEA, 2001.

PINTO, Murilo S. L.; OLIVEIRA, Rezilda R. Estratégias Competitivas no Setor Elétrico Brasileiro: uma análise dos interesses e expectativas dos *stakeholders* da CHESF. Primeiro Encontro de Estudos em Estratégia, **ANPAD**, Curitiba, mai. 2003.

PORTER, Michael. What is Strategy? **Harvard Business Review**, p. 59-79, nov./dec. 1996.

PORTER, Michael. A Nova era da Estratégia. **HSM Management**. São Paulo: HSM do Brasil, Ed. Especial, p. 18-28, mar./abr. 2000.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. **Harvard Business Review**, v. 80, p. 57-68, dec. 2002.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, mai./jun. 1990.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. Intenção Estratégica. 1989. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian (Org). **O Processo da Estratégia**. Traduzido por James Sunderland Cook. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

QUINN, Brian James. Estratégias para Mudança. 1980. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian (Org). **O Processo da Estratégia**. Traduzido por James Sunderland Cook. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

QUINN, Brian James; VOYER, John. Incrementação Lógica: administrando a formação da estratégia. 1994. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian (Org). **O Processo da Estratégia**. Traduzido por James Sunderland Cook. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ROESCH, Sylvia Maria A. Gestão de ONGs – rumo a uma agenda de pesquisas que contemple a sua diversidade. **ANAIS do XXVI ENANPAD**, Salvador, set. 2002.

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

SENDER, Gisela; FLECK, Denise L. Folga Organizacional e Gestão de *Stakeholders*: um estudo em bancos brasileiros. **ANAIS do XXVIII ENANPAD**, Curitiba, set. 2004.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina** – arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Ed. Best Seller, 1998.

SILVA, Antonio Luiz de Paula. **Os 5 campos de atuação e desenvolvimento do gestor social**. Apostila do Curso Planejamento Estratégico. Programa de Trainees – Grupo de Instituto e Fundações Empresariais (GIFE). Rio de Janeiro: 2000.

SILVA, Geórgia Patrícia; OLIVEIRA, Rezilda Rodrigues. Planejamento estratégico participativo: fonte de capital social. O caso do Pró-Criança. **ANAIS do XXVIII ENANPAD**, Curitiba, set. 2004.

SOBOTTKA, Emil Albert. Organizações e movimentos sociais. **Civitas – Revista de Ciências Sociais** / Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, EDIPUCRS, Ano 2, n. 1, jun. 2002.

STONE, Melissa; BIGELOW, Bárbara; CRITTENDEN, William. Research on Strategic Management in Nonprofit Organizations: synthesis, analysis and future directions. **Administration & Society**, Beverly Hills, v. 31, n. 3, p. 378-423, jul. 99.

SUBRAMONIAM, Suresh; KRISHNANKUTTY, K. V. An expert system for the selection of strategic planning technique. **Business Process Management**, v. 31, n. 3/4, p. 550-560, 2002.

SZAZI, Eduardo (Org.). **Terceiro Setor: temas polêmicos**. São Paulo: Peirópolis, 2004.

TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; MAZZON, José Afonso. Orientação Ética quanto à Mudança Social Envolvendo *Stakeholders*. **Revista de Administração Mackenzie**, Ano 1, n. 1, 2000.

TENÓRIO, Fernando G. (org.) **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 5. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2001.

TEODÓSIO, Armindo S. S. Organizações não-governamentais entre a justiça social e a eficiência gerencial. **Civitas - Revista de Ciências Sociais** / Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, EDIPUCRS, Ano 2, n. 1, jun. 2002.

VASCONCELOS F. 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. **ANAIS do XXV ENANPAD**, Campinas, set. 2001.

VOS, Janita F. J. Corporate Social Responsibility and the Identification of Stakeholders. **Corporate Social - Responsibility and Environmental Management**, p. 141-152, set. 2003.

XAVIER, André Moura; SOUZA, Washington José. Responsabilidade Social Empresarial: Estudo Teórico-Empírico à Luz dos Instrumentos Ethos. **ANAIS do XVIII ENANPAD**, Curitiba, set. 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACARELLI, Sérgio B. **Estratégia e Sucesso nas Empresas**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2003.

APÊNDICES

**APÊNDICE A - Questionário / Fundação Projeto Pescar (FPP)
Estratégia**

Local:	Data:
Setor:	
Nome do entrevistado:	
Função:	
Tópicos a serem abordados no contato inicial: <ul style="list-style-type: none"> - apresentação pessoal; - objetivos, justificativa e relevância da pesquisa; - importância da colaboração pessoal do entrevistado; - caráter confidencial das informações; - necessidade de gravação para posterior transcrição. 	
Roteiro de Perguntas:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Qual é o seu entendimento sobre estratégia? 2. A organização se preocupa em identificar estratégias? Como é feita esta identificação (reuniões de equipe, contato com mantenedores, etc)? 3. A organização tem instrumentos de programação de estratégias (planejamento estratégico, BSC, etc)? 4. Havendo estratégias programadas por meio de um planejamento estratégico, como acontece o processo de formalização? Há algum mecanismo de controle de avaliação de resultados (qual, com que frequência, quais questões são avaliadas)? 5. Existe a possibilidade de ajustes no planejamento estratégico durante a sua implementação caso seja percebida a necessidade? Como isso acontece? 6. As sugestões apresentadas pela equipe, independente da função que o profissional ocupa, são consideradas no processo de formação e/ou implementação das estratégias? Como acontece esta participação? 7. Como a organização administra as mudanças provocadas pelo ambiente externo? Estas mudanças têm levado a necessidade de alterações nas estratégias? Como isso acontece? 	
Observações:	

APÊNDICE B - Questionário / Fundação Projeto Pescar (FPP)
Stakeholders

Local:	Data:																				
Setor:																					
Nome do entrevistado:																					
Função:																					
Tópicos a serem abordados no contato inicial: <ul style="list-style-type: none"> - apresentação pessoal; - objetivos, justificativa e relevância da pesquisa; - importância da colaboração pessoal do entrevistado; - caráter confidencial das informações; - necessidade de gravação para posterior transcrição. 																					
Roteiro de Perguntas:																					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Quais são os principais <i>stakeholders</i> (públicos que têm algum interesse na organização) da FPP? 2. Quais são os papéis desempenhados por estes <i>stakeholders</i>? 3. Para a organização, quais são os principais interesses/expectativas dos <i>stakeholders</i>? 4. Numerando de 1 a 5 (quanto maior o valor, maior a importância), qual o grau de importância que você daria a cada um dos <i>stakeholders</i> apresentados na questão 1, avaliando os atributos poder, legitimidade e urgência (poder existe quando há o domínio de recursos, tecnologias, conhecimento ou prerrogativas legais; legitimidade é o nível de envolvimento baseado em relações contratuais, de interesse e/ou morais; urgência é definida pelo grau de atenção reivindicada pelo <i>stakeholder</i>): <table border="1" style="margin: 10px auto; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="width: 40%;">Stakeholder →FPP</th> <th style="width: 15%;">Poder</th> <th style="width: 15%;">Legitimidade</th> <th style="width: 15%;">Urgência</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table> <ol style="list-style-type: none"> 5. Como a organização administra os interesses dos <i>stakeholders</i>? Eles são considerados no processo de formação das estratégias? 6. A organização conhece os instrumentos utilizados pelos <i>stakeholders</i> para avaliar e constatar se os seus interesses e expectativas são considerados na tomada de decisão? 		Stakeholder →FPP	Poder	Legitimidade	Urgência																
Stakeholder →FPP	Poder	Legitimidade	Urgência																		
Observações:																					

APÊNDICE C - Questionário / Stakeholders

Local:	Data:								
Setor:									
Nome do entrevistado:									
Função:									
Tópicos a serem abordados no contato inicial: <ul style="list-style-type: none"> - apresentação pessoal; - objetivos, justificativa e relevância da pesquisa; - importância da colaboração pessoal do entrevistado; - caráter confidencial das informações; - necessidade de gravação para posterior transcrição. 									
Roteiro de Perguntas:									
<ol style="list-style-type: none"> 1. Quais são as principais expectativas na Fundação Projeto Pescar? 2. Estas expectativas são atendidas pela Fundação Projeto Pescar? 3. Avaliando a sua relação com a Fundação Projeto Pescar a partir de três categorias – poder, legitimidade e urgência – qual o grau de importância você atribuiria a cada uma delas (poder existe quando há o domínio de recursos, tecnologias, conhecimento ou prerrogativas legais; legitimidade é o nível de envolvimento baseado em relações contratuais, de interesse e/ou morais; urgência é definida pelo grau de atenção reivindicada pelo <i>stakeholder</i>)? Numerar de 1 a 5 (quanto maior o valor, maior a importância): <table border="1" style="margin: 10px auto; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="padding: 5px;">Atributo</th> <th style="padding: 5px;">Poder</th> <th style="padding: 5px;">Legitimidade</th> <th style="padding: 5px;">Urgência</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;"><i>Stakeholder</i> →FPP</td> <td style="width: 40px; height: 40px;"></td> <td style="width: 40px; height: 40px;"></td> <td style="width: 40px; height: 40px;"></td> </tr> </tbody> </table> 4. É oferecido algum tipo de apoio (financeiro, material, recursos humanos) à Fundação Projeto Pescar? Como isto acontece? 5. Descreva os mecanismos de relacionamento utilizado com a Fundação Projeto Pescar (telefone, reuniões, eventos, etc.)? 6. A organização/indivíduo utiliza alguma ação/estratégia para influenciar a Fundação Projeto Pescar? 7. Como você faz para avaliar e constatar se os seus interesses e expectativas estão sendo considerados na tomada de decisão pela Fundação Projeto Pescar? 		Atributo	Poder	Legitimidade	Urgência	<i>Stakeholder</i> →FPP			
Atributo	Poder	Legitimidade	Urgência						
<i>Stakeholder</i> →FPP									
Observações:									

APÊNDICE D - Relação das Empresas Franqueadas, Mantenedoras e Apoiadoras

Empresas Franqueadas:

Aubos Trevo S.A.
AGCO do Brasil Comercial e Industrial
Aracruz Celulose S.A.
Areva T&D Brasil
Artecola Indústrias Químicas
Banco do Estado do Rio Grande do Sul
Big Timber Ltda
Brasif Comercial Exportação e Importação
Brasif S.A. Exportação e Importação
Brasília Guaíba Obras Públicas S.A.
Brita Rodovias
Calçados Bibi Ltda
Cemar S.A. Componentes Elétricos
Centro Universitário Feevale
Cia de Cimentos do Brasil
Cia. de Processamento de Dados do Município de Porto Alegre
Colégio Anchieta
Coleurb - Coletivo Urbano Ltda.
Comercial Zaffari Ltda.
Consórcio Univias - Farroupilha/RS
Consórcio Univias - Fazenda Vila Nova
Consórcio Univias - Guaíba/RS
Construtora Sultepa S.A.
COPEL - Companhia Petroquímica do Sul
Curtume Berghan Ltda.
Digicon S.A.
Dimethoz Des. Ind. Ltda.
Dinâmica Equipamentos de Construção
Eletrônica Selenium S.A.
Elster Medição de Energia Ltda.
Frame Madeiras Especiais Ltda.
Freios Controil Ltda.
Fundimisa & Redemaq
Fundimisa & Redemaq
Grupo Fischer - Nova Europa
Grupo Fisher - Matão
Grupo Navegantes - Confeção
Grupo Navegantes - Mecânica
Hospital Pompéia
Industria de Peças Inpel S.A.
Irgovel
Irmãos Mamose

Laboratório Álvaro
Laboratório Sabin de Análises Clínicas
Laboratório Weinmann Ltda.
Linck S.A. Equipamentos Rodoviários e Industriais
Living in Brazil
Lojas Renner S.A.
Madal Palfinger S.A.
Memphis S.A.
Metso Minerals (Brasil) Ltda.
Mundial S.A. - Caxias do Sul
Mundial S.A. - Gravataí
PCP
Petroquímica Triunfo S.A.
Portobello S.A.
Restaurante Sica
Schmidt Irmãos Calçados Ltda.
Shopping Center Iguatemi - Caxias do Sul
Sindicato das Indústrias de Calçado
Soul - Sociedade de Ônibus União Ltda.
Springer Carrier S.A.
Sudeste Transportes Coletivos Ltda.
Sulcatarinense
Sulfato Rio Grande Ltda.
Suporte/Lark
TDV Dental
Trafo Equipamentos Elétricos S.A.
Valor Florestal - Gestão de Ativos
Viação Santa Tereza de Caxias do Sul
Vicunha Textil - São Paulo/SP
Vicunha Textil S.A. - Americana/SP
Vicunha Textil S.A. - Ceará
Vicunha Textil S.A. - RN
Vonpar Refrescos S.A.
ZF do Brasil Ltda.

Mantenedores:

- AES Sul
- AGCO do Brasil Comércio e Indústria Ltda.
- Banco do Estado do Rio Grande do Sul
- Copesul - Companhia Petroquímica do Sul
- Distribuidora de Produtos de Petróleo Ipiranga
- Grupo Gerdau S.A.
- HSBC Bank Brasil S.A.
- Infraero
- Lojas Renner S.A.
- UNIMED Porto Alegre
- Varig S.A.

- Volvo Cesa S.A.
- ZF do Brasil Ltda.

Apoiadoras:

- CMPA - Clínica Médica Passo D`Areia
- Emzel Assessoria Planejamento e Execução
- Escala Comunicação e Marketing
- FEDERASUL
- Fundação Banco do Brasil
- In Prima
- Intermídia Comunicação Interativa Ltda.
- Jornal do Comércio
- Parceiros Voluntários
- RBS
- UNESCO
- Videography

APÊNDICE E - Relação de Influência entre os Objetivos Estratégicos e as Ações

Objetivos Estratégicos

Relação/Influência da Ação Sobre o Objetivo:

P = Pequena ($\pm 10\%$)

M = Média ($\pm 25\%$)

G = Grande ($+ 40\%$)

Ampliar o número de vagas
Aprimorar o processo de expansão
Implantação de sistema de gestão
Ampliação das receitas e das reservas
Fortalecimento do relacionamento com o MEC
Processo de comunicação e relacionamento
Melhorar os serviços e o atend. oferecido à rede

Ações

Melhorar a utilização da capacidade instalada	G						
Criar núcleos regionais	G	M	M	P		M	M
Aumentar o número de unidades	G	M	P	M		M	M
Parcerias com instituições empresariais		G	P	M			M
Implantação do sistema de informação		M	G	P		P	P
Descrever o "negócio" e o macro fluxo da Fundação em todas as áreas		M	G	M		G	G
Definir a política de qualidade da Fundação		G	G			G	G
Padronização da comunicação			G			M	P
Implantação de ferramentas da qualidade			G	P		G	M
Inscrição e avaliação no PGQP		G	G			M	G
Desenvolver práticas que utilizem os incentivos fiscais existentes				G			
Dar início ao desenvolvimento dos subsistemas de RH		P	G	P		M	M
MEC - Projeto Escola na Fábrica				G			
Ampliação do número de mantenedores		M	M	G			
Envolver-se em atividades do MEC					G		
Obter a chancela do MEC a partir da filosofia/metodologia do Pescar					G		
Implantar processo de acompanhamento de unidades		P	M	P		M	G
Consolidar método pedagógico		P			P		G
Implantar processo de disponibilização do capital intelectual da rede							G
Acompanhar resultados junto aos jovens e egressos do Pescar							G
Criação de eventos de prestação de contas			G	P	P	G	G

Fonte: adaptado do relatório da FPP (2005).