

**FACULDADE NOVOS HORIZONTES**  
Mestrado Acadêmico em Administração

**ANÁLISE DO PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS  
EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR:**  
Estudo de duas organizações não-governamentais

Luís Otávio de Oliveira

Belo Horizonte  
2008

**Luís Otávio de Oliveira**

**ANÁLISE DO PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS  
EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR:**  
Estudo de duas organizações não-governamentais

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Orientadora:

Professora Dr<sup>a</sup>. Marília Novais da Mata Machado.

Área de Concentração: Organização e estratégia.

Linha de pesquisa: Tecnologias de gestão e competitividade.

Belo Horizonte

2008

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, em especial, a Deus, pela força e garra. A “sabedoria” é a verdadeira essência da vida... Isso é tudo!

Aos meus pais e irmãos, pelos ensinamentos e pela constância em dizer que com humildade somos capazes de conquistar nossos ideais;

À minha esposa, pelo amor e compreensão dados ao longo da nossa união;

A minha professora e orientadora Dr<sup>a</sup>. Marília Novais da Mata Machado, pelo carinho e pelas sábias orientações;

Aos colaboradores das organizações estudadas *Projeto assistencial Novo Céu e Núcleo Assistencial Caminhos para Jesus*, que contribuíram para a realização deste trabalho;

A todos que contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho.

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo investigar o processo de formação de estratégias em organizações do Terceiro Setor de origem comunitária. Considerando que grande parte dessas organizações apresenta-se em contextos de informalidade, a compreensão dos fatores específicos que afetam o processo de formação de estratégias e o entendimento da influência desses fatores nos desafios enfrentados pelo terceiro setor tornam-se focos centrais deste estudo. Os dados foram coletados em duas organizações não governamentais. A utilização de casos múltiplos permitiu a comparação dos resultados, incrementando as análises efetuadas separadamente. Os resultados foram apresentados considerando-se três abordagens da formação de estratégias (intencionalidade, inovação e contexto social) e os desafios do Terceiro Setor (legitimidade, eficiência, sustentabilidade e colaboração). Com este estudo, pode-se verificar que as organizações estudadas, apesar de serem informais, seguem processos de formação de estratégias consoantes com as abordagens mencionadas. A diferença está em como cada organização lida com os diversos fatores que caracterizam as abordagens e como as estratégias se relacionam com os desafios enfrentados por elas. O trabalho em conjunto com outras organizações do Terceiro Setor e a liderança múltipla destacam-se como estratégias organizacionais importantes.

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

## ABSTRACT

The present work aims to investigate the formation of strategies process in Non-governmental Organizations – NGOs (Third Sector) of community origin. Considering that great part of those organizations resides in informality contexts, the understanding of the specific factors that affect the formation of strategies process and the influence of those factors in the challenges faced by the third sector become the central focus of this study. The data were collected in two non-governmental organizations. The use of multiple cases allowed the comparison of the results, improving the analyses made separately. The results were presented considering three approaches of the formation of strategies (objectiveness, innovation and social context) and the challenges of the Third Sector (legitimacy, efficiency, sustainability and collaboration). It was verified, in this study, that the studied organizations, in spite of their informality, follow processes of formation of strategies consonants with the mentioned approaches. The difference is in the manner employed by each organization to deal with the several factors that characterize the approaches and in the connections they make between strategies and challenges faced. The conjoint work with other non-governmental organizations of the Third Sector and the shared leadership stands out as important organizational strategies.

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

O482a

Oliveira, Luís Otávio de

Análise do processo de formação de estratégias em organizações do terceiro setor: estudo de duas organizações não-governamentais. / Luís Otávio de Oliveira. – Belo Horizonte: FNH, 2008.

95 f.

Orientador: Marília Novais da Mata Machado

Dissertação (meBRITA N. 3strado) – Faculdade Novos Horizontes,  
Programa de Pós-graduação em Administração

1. Planejamento estratégico. 2. Organizações não-governamentais. 3. Terceiro setor. I. Machado, Marília Novais da Mata. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título

CDD: 658.401 2

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Justificativa.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 Definição do problema.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3 Objetivos.....</b>	<b>14</b>
1.3.1 Objetivo geral.....	14
1.3.2 Objetivos específicos.....	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 O processo de formação de estratégias.....</b>	<b>15</b>
2.1.1 Estratégia e sua abordagem intencional.....	17
2.1.2 Estratégia e sua abordagem de inovação.....	19
2.1.3 Estratégia e sua abordagem de contexto social.....	21
<b>2.2 Terceiro setor.....</b>	<b>24</b>
2.2.1 Caracterização do terceiro setor.....	24
2.2.2 A evolução das organizações do terceiro setor.....	25
2.2.3 Tipos de organizações do terceiro setor.....	26
2.2.4 Desafios do terceiro setor.....	28
2.2.4.1 O desafio da legitimidade.....	28
2.2.4.2 O desafio da eficiência.....	29
2.2.4.3 O desafio da sustentabilidade.....	29
2.2.4.4 O desafio da colaboração.....	30
2.2.4.5 Considerações.....	33
2.2.5 Formação de estratégias no terceiro setor.....	35
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>37</b>
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>41</b>
<b>4.1 Análise do caso 1 – PANC – Projeto Assistencial Novo Céu.....</b>	<b>41</b>
4.1.1 Caracterização da organização.....	41
4.1.2 Caracterização da formação de estratégia.....	42
4.1.3 Identificação dos fatores que afetam a formação de estratégias.....	44
4.1.3.1 Intencionalidade.....	44
4.1.3.2 Inovação.....	46
4.1.3.3 Contexto social.....	49
4.1.4 Relação das estratégias com os desafios do terceiro setor.....	52
4.1.4.1 Legitimidade.....	52
4.1.4.2 Eficiência.....	53
4.1.4.3 Sustentabilidade.....	54
4.1.4.4 Colaboração.....	56
<b>4.2 Análise do caso 2 – NACJ – Núcleo Assistencial Caminhos para Jesus.....</b>	<b>57</b>
4.2.1 Caracterização da organização.....	57
4.2.2 Caracterização da formação de estratégia.....	58
4.2.3 Identificação dos fatores que afetam a formação de estratégias.....	59
4.2.3.1 Intencionalidade.....	59
4.2.3.2 Inovação.....	61
4.2.3.3 Contexto social.....	63

<b>4.2.4 Relação das estratégias com os desafios do terceiro setor.....</b>	<b>65</b>
4.2.4.1 Legitimidade.....	65
4.2.4.2 Eficiência.....	66
4.2.4.3 Sustentabilidade.....	66
4.2.4.4 Colaboração.....	67
<b>4.3 Uma análise comparativa dos estudos de caso.....</b>	<b>68</b>
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>74</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>80</b>
<b>APÊNDICE – Questionário.....</b>	<b>86</b>



## **LISTA DE QUADROS E FIGURAS**

FIGURA 1 – Estratégias deliberadas e estratégias emergentes.....	16
QUADRO 1 – Características dos tipos estratégicos de organizações.....	18
QUADRO 2 – Tipos de organizações do Terceiro Setor.....	27
QUADRO 3 – Tipos de pesquisas em organizações.....	38

## 1 INTRODUÇÃO

O Terceiro Setor compreende organizações não-governamentais sem fins lucrativos e com objetivos públicos. Seu crescimento tem se fortalecido devido à necessidade de superação dos problemas sociais que seriam de responsabilidade do setor público.

Atualmente, essas organizações enfrentam a necessidade de profissionalização de maneira que possam interagir com maior efetividade nas suas relações com os outros setores – Estado e mercado – a fim de obter resultados positivos perante a sociedade, que é a sua principal área de atuação. Dado seu grau de colaboração com os outros setores e, principalmente, com a sociedade, o entendimento das expectativas dos *stakeholders* passa a ser uma condição a ser explorada com o intuito de facilitar a formação de suas estratégias e o atendimento aos resultados. Conforme Freeman (1984), *stakeholders* são os grupos ou indivíduos que afetam ou são afetados pela realização dos objetivos organizacionais.

As organizações do Terceiro Setor caracterizam-se pela utilização de abordagens informais, sendo a sua atuação estratégica uma questão a ser estudada nesse contexto. A contribuição deste trabalho está voltada ao entendimento de como ocorre o processo de formação de estratégias em organizações do Terceiro Setor, considerando os aspectos de informalidade existentes, com base na literatura pesquisada e nos elementos pesquisados em organizações do setor.

Mediante o estudo de caso de duas organizações, o tema é abordado levando em consideração os fatores que influenciam as organizações durante o processo de formação de suas estratégias. Para tanto, a fundamentação teórica está dividida nos seguintes tópicos: processo de formação de estratégias, incluindo considerações a respeito de suas abordagens; e o Terceiro Setor.

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

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

Na seqüência, a metodologia é detalhada especificando que a pesquisa foi realizada por meio de questionário com perguntas fechadas e abertas nos meses de julho e agosto de 2007, com o objetivo de coletar informações sobre o processo de formação de estratégias em duas organizações não-governamentais de origem comunitária que prestam atendimento a crianças e adolescentes acometidas pela paralisia cerebral: Novo Céu Projeto Assistencial e Núcleo Assistencial Caminhos para Jesus. As entrevistas foram realizadas com os gestores e funcionários das organizações, sendo eles: coordenadora, tesoureira, administradora e assistente social.

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

## 1.1 Justificativa

“As grandes transformações mundiais, assim como o desenvolvimento, afetaram a sociedade ao longo de décadas, no que se refere ao aumento da desigualdade social” (FISCHER, 2002, p. 172). No Brasil, esse fato, associado aos movimentos sociais, permitiu a criação de um novo cenário político-econômico constituído por três setores: Estado e mercado passam a interagir com outro elemento, chamado “Terceiro Setor”.

De acordo com Fernandes (2002, p. 28), “é a partir da década de 70 que essa concepção começa a se formar, caracterizada pelo crescimento de organizações privadas sem fins lucrativos, preocupadas com a melhoria da qualidade de vida da sociedade”. As décadas seguintes demonstram as transformações do Terceiro Setor. Nos anos de 1980, o marco da transformação foi a Constituição Federal de 1988, que possibilitou, além da definição, a regulamentação atualmente vigente desse setor. Os anos 1990 indicaram uma necessidade de novas interações com os outros setores – Estado e mercado – para o desenvolvimento de políticas e de investimentos sociais, respectivamente. É nesse ambiente que as organizações do Terceiro Setor se situam.

Hoje, algumas das organizações, que possuem origem na Igreja Católica e nos valores da caridade cristã, aspectos que contribuem para a informalidade no seu ambiente administrativo e de gestão, enfrentam vários desafios.

Para Salvatore (2004, p. 26), “a temática envolvendo essas organizações está voltada ao atendimento das demandas sociais existentes”. Isso possibilita caracterizar sua formação

conforme os interesses específicos em áreas como saúde, educação, cultura e desenvolvimento do ser humano, assim como assumir diferentes formatos, como associações comunitárias, fundações e ONGs, que suprem demandas nessas áreas.

“Os desafios que essas organizações enfrentam são caracterizados pela falta de legitimação, gestão ineficiente, falta de sustentabilidade e a colaboração com os outros setores da sociedade” (SALAMON, 1997, p. 101). Nesse sentido, a necessidade de profissionalização do setor torna-se vital para a sua concretização. A preocupação cada vez maior com os resultados leva os gestores das organizações do Terceiro Setor a definir ações estratégicas, considerando os vários elementos que compõem o processo e a maneira como o influenciam. Mesmo que essas ações estratégicas não sejam formalizadas, a transformação das ações em resultados passa pelo entendimento da emergência e aprendizado, assim como da deliberação de estratégias.

A relevância desta pesquisa está no fato de objetivar a análise do processo de formação de estratégias em duas organizações não-governamentais de origem comunitária: Projeto Assistencial Novo Céu e Núcleo Assistencial Caminhos para Jesus. A pesquisa pode auxiliar as entidades a conseguirem uma melhor atuação quanto aos aspectos operacionais, com uma composição otimizada de custos, podendo obter melhores condições de prestar uma assistência de qualidade e humanizada aos seus pacientes.

A primeira organização não-governamental estudada, denominada Projeto Assistencial Novo Céu, foi fundada em 1991 e inaugurada a 12 de dezembro de 1998. Encontra-se localizada no município de Contagem, próxima ao Ceasa, no bairro Jardim Laguna. Seu objetivo é prestar assistência em regime de abrigo à criança carente, portadora de paralisia cerebral com dependências nas atividades da vida diária (ADV), sem distinção de raça, credo ou nacionalidade.

A segunda organização não-governamental estudada, denominada Núcleo Assistencial Caminhos para Jesus, é uma instituição filantrópica, apolítica, que presta assistência alimentícia, médica, hospitalar e de ensino a pessoas carentes, sem distinção de crença, raça ou nacionalidade. Está localizada no bairro Floramar, em Belo Horizonte.

Esta pesquisa, no âmbito acadêmico, justifica-se pelo fato de poucos estudos terem sido realizados em instituições dessa natureza, mesmo considerando a relevância desse tema para governos e sociedade. A carência de livros, artigos, dissertações e teses sobre a questão da gestão de entidades que prestam assistência a crianças e adolescentes com paralisia cerebral reforça a necessidade deste trabalho.

## 1.2 Definição do problema

De acordo com Camargo *et al.* (2002, p. 204), “as organizações do terceiro setor são agentes sociais de transformação beneficiando o coletivo”. A atuação dessas organizações, intermediando as relações do Estado e do mercado, visa ao aumento da qualidade de vida de seu público. Os maiores desafios enfrentados por elas estão relacionados com a obtenção de recursos financeiros e pessoais. Essas questões, possivelmente, podem ser amenizadas mediante uma gestão eficiente e um comprometimento dos recursos humanos com os objetivos finais da organização. Conforme Salamon (1997, p. 95), “quanto maior o empenho das organizações na solução dos problemas sociais, maior é a pressão para o aperfeiçoamento dos seus sistemas de gestão e seu desempenho”. As organizações do Terceiro Setor possuem administradores com pouco ou nenhum preparo para a gestão e formação de estratégias na organização.

Esse cenário leva a algumas indagações: “Como essas organizações identificam os problemas na sociedade onde atuam e como criam condições para resolvê-los a fim de que não ocorram novamente? Quais são os principais elementos considerados por essas organizações para compor sua gestão? E Como esses elementos relacionam-se ao processo de formação de estratégias para atingir o desenvolvimento social mesmo sem estarem formalizadas?”

As questões citadas, aliadas à falta de literatura sobre formação de estratégias no Terceiro Setor tornam o tema de estudo instigante, uma vez que o crescimento e a longevidade dessas organizações é uma realidade (IBGE, 2004). Para esse crescimento, os modelos de análise do processo de formação e a implementação de estratégias podem ser utilizados nas organizações do Terceiro Setor, apesar de este setor possuir foco diferenciado de atuação. “As organizações do terceiro setor despendem pouco tempo na formulação das estratégias e, se formuladas, pouco tempo na constatação dos resultados” (CRITTENDEN, 1997, p. 93).

Essas questões permitem caracterizar a definição do problema de pesquisa: **Como as organizações não-governamentais desenvolvem suas estratégias, considerando a natureza informal de seus processos de gestão?**

## **1.3 Objetivos**

### 1.3.1 Objetivo geral

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

### 1.3.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar como as duas organizações não-governamentais percebem o processo de formação de estratégias;
- b) Identificar os fatores que afetam o processo de formação de estratégias dessas duas ONGs;
- c) Verificar que estratégias essas duas ONGs utilizam para lidar com os desafios relativos à legitimidade, eficiência, sustentabilidade e colaboração.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica consiste na revisão dos principais conceitos relacionados ao tema desta pesquisa. Neste capítulo, descrevem-se: o processo de formação de estratégias, com foco nas abordagens existentes; e Terceiro Setor, suas características, tipologias, desafios e diferentes visões de autores da área.

### 2.1 O processo de formação de estratégias

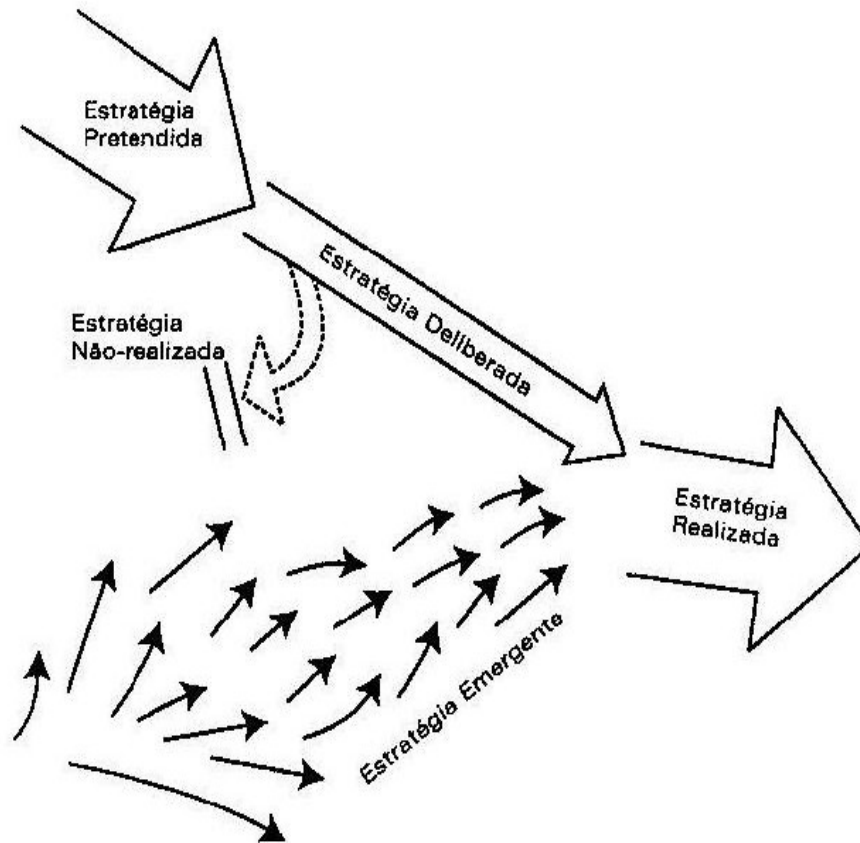
O conceito de estratégia é amplamente utilizado por vários autores. Porém, não há uma única definição que seja aceita por todos. Segundo Vasconcelos (2001, p. 32), “a disciplina de estratégia tem sua formação bastante recente, sendo a segunda metade do século XX o marco da sua constituição como disciplina acadêmica”. Desde então, muitas abordagens teóricas sobre estratégia foram elaboradas para oferecer uma orientação aos executivos durante o processo de tomada de decisão. Algumas caracterizam-se pela utilização de processos de decisão racionais, valorizando o planejamento das ações; outras apresentam uma perspectiva crítica, indicando a existência de não intencionalidade no processo de tomada de decisão. Essa polaridade pode ser encontrada na comparação dos autores Porter (1986) e Mintzberg e Waters (1985).

Para o primeiro autor, a estratégia é um processo de escolha deliberado de uma posição competitiva no mercado. As estratégias, nesse contexto, são formuladas em um processo formal de concepção, por meio da análise da concorrência, determinando a posição de atuação mais favorável para a empresa no mercado. A implementação é considerada apenas um controle das ações previamente planejadas.

Para Mintzberg e Waters (1985), ao contrário de Porter (1986), um conceito básico para o entendimento da estratégia é a conexão entre pensamento e ação em que a estratégia pode ser formada, a partir de padrões de resposta a certas situações, ou pode ser formulada e implementada a partir de um processo deliberado. Os autores argumentam que na utilização de *estratégias deliberadas* pode-se correr o risco de estas serem mal concebidas e não realizadas, enquanto que as estratégias *não planejadas* estão mais propensas a adaptar-se à situação da organização de forma gradativa. A grande vantagem apontada é que, não havendo

separação entre pensamento e ação, o aprendizado com o ambiente é estimulado, e dessa forma desenvolvem-se respostas para os problemas que são encontrados. Essa caracterização é definida como estratégia emergente (MINTZBERG; WATERS, 1985) e seu processo de formação ocorre por meio do reconhecimento de um padrão e suas ações (MARIOTTO, 2003).

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



**Figura 1:** Estratégias deliberadas e estratégias emergentes

Fonte: Mintzberg e Waters, (1985, p. 261).

Uma característica da estratégia emergente está no foco dificultar o controle, enquanto que a estratégia formulada por meio de planos pode impedir o aprendizado. Controle e aprendizado precisam estar juntos. Por este motivo, a palavra estratégia é definida tanto pelo comportamento emergente como pelo comportamento deliberado.

Para Mariotto (2003), há um entrelaçamento dessas definições na organização pela especificação de processos que permitem a coexistência de ambas, visando à criação de condições para uma rápida adaptação às mudanças exigidas pelo mercado.



### 2.1.1 Estratégia e sua abordagem intencional

A primeira abordagem da estratégia sugerida por Mintzberg e Waters (1985, p. 263) – a intencional - possibilita o entendimento do caráter deliberado sobre o processo de decisão estratégica, em um contexto em que os modelos de planejamento são salientados e a figura do líder possui um papel chave. Essa visão enfatiza a diferença entre a formulação e a implementação das estratégias que, apesar de inter-relacionadas, ocorrem em fases diferentes desse processo.

Um dos primeiros estudos que leva ao direcionamento dessa abordagem pode ser encontrado no trabalho de Selznick (1966, p. 162). O autor apresenta como ponto de análise “a necessidade de melhorar o uso dos recursos humanos e entender o processo de tomada de decisão”. Nesse contexto, a figura do gestor é essencial, uma vez que ele é o responsável por garantir a eficiência da organização, considerando as competências distintivas e a análise das expectativas externas.

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

Burgelman (1983, p. 69) apresenta uma análise do processo estratégico em grandes e complexas empresas, utilizando como base para suas descobertas a obra de Chandler. Esse autor, diferente do constatado por Chandler, mostra que “a estratégia pode emergir a partir das atividades estratégicas surgidas nos diferentes níveis gerenciais da organização como resposta às mudanças no ambiente”.

O planejamento de estratégias em relação ao ambiente competitivo precisa considerar os aspectos da estrutura e processos organizacionais. Uma contribuição para esse mecanismo é salientada por Miles *et al.* (1978) por meio de um modelo que permite entender a adaptação organizacional às mudanças do ambiente como um inter-relacionamento entre estratégia, estrutura e processo. Nesse contexto, sob a perspectiva estratégica, as escolhas dos altos

gerentes são fatores determinantes para a estrutura e o processo organizacional. Os autores defendem o uso de quatro tipos estratégicos de organizações: defensores, analistas, exploradores e reativos.

As características dos três primeiros são apresentadas no Quadro 1. O tipo reativo é tratado separadamente.

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

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

**Fonte:** Miles *et al.* (1978, p.16).

Miles *et al.* (1978) definem o tipo reativo como residual; isto é, as organizações do tipo reativo estão em constante instabilidade e não têm a capacidade de responder com uma estrutura e processos consistentes às mudanças e incertezas do ambiente.

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

### 2.1.2 Estratégia e sua abordagem de inovação

A segunda abordagem sugerida por Mintzberg e Waters (1985, p. 265) trata as estratégias emergentes com base na inovação, mudança e aprendizagem da organização. Essa abordagem caracteriza-se pela interatividade coletiva da organização, pelas situações de aprendizado criadas e pela capacidade da organização em lidar com essas situações: “Estratégia é um processo que precisa estar em evidência para que se tenha controle sobre a situação e permita uma adaptação à constante mudança no ambiente competitivo” (MINTZBERG; WATERS, 1985, p. 266).

De acordo com essa perspectiva, uma abordagem do conceito artesanal do processo pelo qual as estratégias acontecem torna-se um fator relevante. Segundo Mintzberg e Waters (1985, p. 267), “a formulação e a implementação são consolidadas em um processo de aprendizagem levando as estratégias a ocorrerem de forma criativa”.

A essência da estratégia é o conhecimento íntimo do que se tem nas mãos - ou seja, o entendimento do passado sobre as capacidades internas da organização e o futuro de oportunidades de mercado. Na maioria das vezes, a palavra *estratégia* é interpretada como um plano que deve ser executado no futuro, porém apresenta um enfoque no qual é interpretada como uma explicação de ações passadas e comportamentos pretendidos.

Todo processo gerencial está ligado ao conhecimento adquirido do passado, e a realidade emerge a partir da interpretação e atualização desse conhecimento. Nesse sentido, entende-se que “os padrões de ação são estratégias realizadas sem terem sido planejadas e só são percebidas como tal à medida que acontecem ou após sua realização”, conforme Mariotto

(2003, p. 8). Esses padrões fazem parte da mente da organização e podem ocorrer de forma não explícita.

A realização das estratégias depende das ocorrências do ambiente. “É o contato com a realidade que produz as melhores estratégias” (MARIOTTO, 2003, p. 8). As possíveis limitações ou oportunidades estimulam a criatividade e a alteração das estratégias que fluem a partir de uma idéia que se torna coletiva e tendem a guiar o comportamento da organização. Assim como argumentam Mintzberg e Waters (1985, p. 268), “a estratégia pode ser considerada uma consequência da estrutura e do contexto da organização”. A possibilidade de fazer ajustes é uma característica de organizações com foco no aprendizado. A visão do estrategista, nesse caso, deve ser de aprendizado, reconhecendo o passado e envolvendo-se com a situação da organização, dominando os detalhes e os padrões emergentes. Contudo, devem-se considerar os aspectos de racionalidade limitada, que indicam que os indivíduos possuem habilidades limitadas de processamento de informações. Isso afeta diretamente a estrutura e o funcionamento organizacional, tornando o processo de tomada de decisão uma ferramenta limitada.

Considerando as incertezas do ambiente e as rápidas transformações impostas às organizações, Eisenhardt (1999, p. 68) visualiza “a estratégia como um processo de tomada de decisão”, propondo um mecanismo que habilite a organização a realizá-la de forma rápida e concisa. A autora indica quatro técnicas para atingir essa abordagem:

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

Eisenhardt (1999, p. 72) sinaliza a estratégia “como parte de um fluxo de mudança das vantagens competitivas”, indicando a “importância das escolhas que moldam a estratégia e que ocorrem de maneira freqüente”. A autora conclui que o processo de decisão coletiva, obtido por meio das técnicas, apóia a emergência da estratégia de forma efetiva. Afirma, ainda, que as empresas que possuem baixo desempenho no mercado caracterizam-se por serem mais políticas e com processo estratégico de tomada de decisão mais lento do que aquelas com alto desempenho.

Mintzberg e Waters (1985) indicam que o conceito tradicional de estratégia está enraizado em sua estabilidade, e não na mudança, definindo que o fundamental é saber como e quando promover a mudança e reconciliar as forças para a estabilidade e para a mudança. Esse enfoque permite o entendimento da situação ideal para mudanças estratégicas e para a confirmação se as mesmas são realmente necessárias.

Na linha de aprendizagem, Quinn (1989, p. 53) apresenta o processo de formação da estratégia como “um incremento lógico, um processo iterativo em que as estratégias são formadas considerando-se os aspectos de aprendizagem”. Esses aspectos são incorporados por meio das decisões internas e ocorrências externas à organização, como forma de solucionar os problemas encontrados. Segundo o autor, os gestores podem combinar as contribuições de uma análise mais racional com os conceitos de comportamento organizacional para obter maior coesão no direcionamento da organização. As mudanças decorrentes dessa interatividade podem ser de vários tipos, sendo que um processo formal é incapaz de lidar com um grupo muito grande de informações ao mesmo tempo. Isso indica que a principal vantagem é a possibilidade de trabalhar com uma maior quantidade de informações, evitando as incertezas envolvidas nesse processo.

### 2.1.3 Estratégia e sua abordagem de contexto social

Os aspectos humanos, sociais e contextuais, segundo Mintzberg e Waters (1985, p. 270), formam a terceira abordagem tratada como o entendimento das estratégias. Nela, abordam-se os aspectos de cultura, poder e ambiente da organização e explicita como os mesmos influenciam o processo de adaptação da organização em relação ao ambiente competitivo.

Caracterizando essa abordagem, o referencial sobre estratégia que se fundamenta na economia define como os recursos da organização podem ser utilizados na formação de suas estratégias, com o objetivo de obter vantagens no mercado. A abordagem, compreendida pelo enfoque RBV (*Resource Based View of the Firm*), apresenta uma percepção das empresas em relação aos seus recursos para garantir a sustentação das estratégias da organização (WERNERFELT, 1984, p. 177).

A RBV combina uma análise interna da organização com a análise externa do ambiente. Esse enfoque explica que um recurso pode ser definido como uma força ou

fraqueza da empresa, como algo tangível ou intangível. Cada empresa desenvolve seus próprios recursos, o que a torna única em relação às demais do mercado.

As organizações podem então garantir um desempenho superior, por possuírem recursos mais adequados aos mercados em que atuam. Criar situações de equilíbrio entre a demanda, a escassez e o aproveitamento dos recursos permitem às organizações o seu posicionamento de recursos, tornando mais difícil que sejam copiadas.

A pressão exercida pelo mercado leva à necessidade de investimentos nos recursos, sejam eles existentes ou em desenvolvimento, e à criação de estratégias corporativas que permitam alavancar os recursos em mercados para garantir a competitividade.

Para identificar o quanto um recurso pode ser considerado único, Collis e Montgomery (1995) apresentam um teste com cinco questionamentos: 1) O recurso é difícil de copiar? 2) Qual é a rapidez com que um recurso perde o valor? 3) Quem capta o valor criado pelo recurso? 4) É possível que um recurso exclusivo seja superado por um recurso diferente? 5) De quem é o recurso realmente melhor?

Esses questionamentos vão ao encontro da visão de Barney (1986, p. 662), que indica que “os recursos considerados estratégicos são aqueles que atendem aos critérios de valor, raridade, dificuldade de imitação e falta de substitutos”. Uma visão baseada em recursos considera o recurso único como aquele que agrega maior valor, permitindo à empresa executar certas atividades melhor e com menor gasto do que os concorrentes, produzindo produtos únicos e de difícil imitação. Mintzberg e Waters (1985, p. 271) indicam que, nesse contexto, “o processo de formação de estratégia ocorre com ênfase nas capacidades internas originadas na cultura da organização”.

A cultura organizacional deve ser vista como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos da organização que levam à condução do seu negócio. É a partir dela que o diferencial competitivo pode ser manifestado, pois fornece subsídios para o comprometimento do trabalho do indivíduo com os objetivos da organização. Schein (1984, p. 12) defende a idéia de que “a cultura organizacional é originada em um modelo dinâmico de aprendizado e na dinâmica de grupos”. Segundo esse autor, a cultura faz parte do processo de formação e mudança da organização, abrangendo os aspectos de funcionamento humano. É um aprendizado obtido pela adaptação ao ambiente e pela integração dos indivíduos com o grupo, inter-relacionando pressupostos como natureza humana, relacionamento humano, tempo, espaço e natureza da realidade. A cultura evolui conforme a influência da percepção, do pensamento e do sentimento dos grupos de indivíduos.

Quando se analisa a cultura organizacional, passa-se a identificar aspectos humanos, ideologias-chave, valores e crenças que mantêm a organização unida, em busca de um objetivo comum. Barney (1986, p. 659) sustenta que esses aspectos, associados ao controle gerencial, “podem levar as empresas a atingir um nível alto de desempenho sustentado”. Dessa forma, a cultura organizacional guia as ações das organizações e permite entender como essas se relacionam com o ambiente, escolhendo e estruturando o mesmo a partir de um conjunto de decisões interpretativas. Todo o relacionamento com o ambiente é uma extensão da sua cultura, levando pessoas ou grupos a agirem conforme suas interpretações do mundo. Assim, as organizações agem de acordo com seus domínios de atuação. Nesse sentido, Barney (1986, p. 659) considera que “a cultura organizacional é uma fonte de vantagem competitiva, pois fomenta a produção de resultados únicos e não permite a sua imitação”. Uma contribuição para o entendimento da cultura organizacional é a compreensão da mudança organizacional.

Segundo Motta (2001, p. 224) “o processo de mudança geralmente é focado em problemas de mudança em tecnologia, estrutura, habilidades e motivações dos empregados; porém, também depende da mudança de imagem e valores”. As mudanças organizacionais devem considerar os costumes corporativos na nova situação estratégica e o modo como isso pode ser realizado. Um dos principais aspectos-chave apontados por Pettigrew (1996, p. 148) para a mudança estratégica está vinculado “ao núcleo das crenças e pressupostos dos principais tomadores de decisão da empresa”. Para o autor, as crenças e pressupostos são fundamentais, pois mostram como essas pessoas percebem os fatores importantes para a organização e como orientam a identificação de áreas críticas juntamente com o processo de escolha e mudança necessário para atingir seus objetivos.

A mudança organizacional é necessária devido às oscilações do ambiente externo à organização. A competitividade e a necessidade de sobreviver no mercado levam as organizações aos processos de adaptação ao ambiente como mecanismo de implementação de suas estratégias.

Observa-se que o ambiente exerce grande influência no processo de formação de estratégias. Tal colocação encontra respaldo em dois enfoques: o contingencial e a ecologia da população.

Numa visão contingencial como a apresentada por Morgan (1996, p. 421), “as organizações são ambientes abertos que equilibram as necessidades internas, adaptando-se ao ambiente que apresenta desafios e oportunidades”. Na visão da ecologia populacional, “as forças externas determinam em quais nichos a organização deve atuar tornando o papel do

gestor um enfoque analista para garantir que a adaptação da organização ocorra de forma adequada” (HANNAN; FREEMAN, 1984, p. 941). Considerando que o ambiente estabelece os critérios de adequação, tira-se o poder de escolha das organizações, forçando-as a permanecerem nos seus nichos até que seus recursos se esgotem.

## 2.2 Terceiro Setor

Esta seção visa explicitar o funcionamento das organizações do Terceiro Setor por meio da sua caracterização, sua evolução e tipos de organizações existentes. Esses aspectos são abordados com o objetivo de identificar a origem dos desafios enfrentados por essas organizações e as influências na estratégia. Para facilitar esse entendimento, no final desta seção apresenta-se a visão de diferentes autores sobre como o processo de formação de estratégias acontece nesse setor.

### 2.2.1 Caracterização do terceiro setor

Os crescentes problemas globais relativos à desigualdade de distribuição de recursos na sociedade, que, de um lado, geram acúmulo de renda e propriedades, para uma minoria e, no extremo oposto, produz uma evasão do capital, tornam a exclusão social uma realidade. É nesse contexto que o Terceiro Setor assume papel de extrema importância. O primeiro setor – Estado, oficialmente responsável pelas questões sociais, encontra-se fragilizado, enquanto que o mercado, considerado o segundo setor, possui foco no individual. De acordo com Camargo (2002, p. 15): o “terceiro setor tem a função de combater o paternalismo do Estado e o individualismo social integrando a sociedade civil com suas problemáticas e soluções”.

Para Teodósio (2003, p. 37):

O terceiro setor, composto por organizações sem fins lucrativos cujos objetivos principais são as ações sociais, vem ganhando destaque a cada ano, principalmente pelo fato de que o setor público não tem atendido adequadamente às questões sociais. [...] tem-se fortalecido a noção de que o terceiro setor representa um conjunto bastante diversificado de organizações e a heterogeneidade tem sido sua marca registrada.



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

### 2.2.2 A evolução das organizações do terceiro setor

Segundo pesquisa realizada pela Universidade Johns Hopkins, dos EUA (CAMARGO *et al.*, 2002, p. 204), “o terceiro setor é um segmento em expansão em todo o mundo, incluindo o Brasil, tendo como um dos indicadores o forte crescimento do índice de ocupação da mão-de-obra”. Em recente pesquisa do IBGE (2004), apresentou-se o retrato das organizações privadas sem fins lucrativos no Brasil, apontando a existência de mais de 276 mil organizações no período entre 1996 e 2002, sendo as mesmas localizadas em maior quantidade na região Sudeste e surgidas, principalmente, nos anos 1990. Esse setor emprega 1,5 milhão de pessoas no Brasil e conta com a colaboração de voluntários para a realização de suas atividades. Para compreender esse crescimento, faz-se necessário analisar sua evolução.

A origem das organizações do Terceiro Setor no Brasil é antiga. Segundo Fernandes (2002 p. 156), a época desde a colonização até meados do século XX caracteriza-se como o período em que as associações voluntárias desenvolveram-se no âmbito da Igreja Católica, com base em valores de caridade cristã e atuando na prestação de serviços sociais e assistenciais, nas áreas da saúde e da educação.

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

Os anos 1970 marcam a inclusão do conceito de Terceiro Setor. Desde o final da Segunda Guerra Mundial, o mundo vem passando por grandes transformações, e o

desenvolvimento afetou a sociedade no que se refere ao aumento da pobreza, da violência e de conflitos nas mais diversas áreas, como política, religião e social.

É a partir dos anos 70 que as organizações não-governamentais passam a desenvolver um papel de agente transformador, com ações voltadas para uma política social de desenvolvimento comunitário e atividades de auto-ajuda, assistência e serviços (TENÓRIO 2003, p. 103).

Na década de 1970, inicia-se a mudança no campo de atuação das organizações da sociedade civil, e as instituições filantrópicas unem-se aos movimentos sociais e às organizações comunitárias, mobilizando pessoas em função de problemas locais e de conflitos com o Estado, que era considerado como uma instância inacessível. Essas organizações passam a lutar contra situações consideradas desiguais e injustas.

É nesse cenário que as organizações não-governamentais surgem em maior número, visando à autonomia para a solução de problemas comuns.

Na América Latina, “as organizações não-governamentais surgiram em resposta aos regimes militares autoritários das décadas de 60 e 70 e apoiadas por agências de cooperação internacional que atuavam em atividades de defesa aos direitos humanos”, segundo Thompson (1997, p. 46). Essas ações tinham um caráter transitório, uma vez que, depois de conquistadas as metas, tendiam a desaparecer. Os grupos formados com caráter informal desenvolviam atividades voltadas para as comunidades pobres, principalmente aquelas mais fragilizadas na estrutura social: crianças e mulheres, na família; e trabalhadores rurais, na produção.

### 2.2.3 Tipos de organizações do terceiro setor

A problemática social envolve vários temas de interesse da coletividade. Com o objetivo de atender efetivamente a essas temáticas, as organizações do Terceiro Setor focam suas ações em interesses específicos, podendo assumir diferentes formatos, como associações comunitárias, instituições filantrópicas, fundações, ONGs, conforme Camargo *et al.* (2002) e Teodósio (2002), assim como atuar em diversas áreas, como saúde, educação, cultura, direitos civis, moradia, proteção ao meio ambiente e desenvolvimento do ser humano.

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

**Quadro 2:** Tipos de organizações do Terceiro Setor

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

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base na revisão de literatura.

Os elementos comuns entre essas organizações, que as diferenciam do setor público e de grande parcela das organizações do mercado, são: autonomia, descentralização, estrutura leve, flexibilidade, agilidade, simplificação das relações, criatividade, utilização de trabalho voluntário, preocupação com o desenvolvimento da cidadania e promoção do interesse coletivo.

Além desses elementos, fatores relacionados aos valores sociais, como solidariedade, altruísmo, compaixão, sensibilidade para com os necessitados, compromisso com o direito de

livre expressão e valores da iniciativa individual em prol do bem público (SALAMON, 1997, p. 101), caracterizam essas organizações como permeáveis às demandas emergentes da sociedade.

#### 2.2.4 Desafios do terceiro setor

Salamon (1997, p. 95) indica a existência de quatro desafios que permeiam o Terceiro Setor. Todos voltados para o reconhecimento deste segmento perante “a sociedade (legitimidade), a profissionalização da gestão (eficiência), a captação de recursos (sustentabilidade) e o relacionamento com Estado e mercado (colaboração)”.

##### 2.2.4.1 O desafio da legitimidade

“O reconhecimento do terceiro setor na sociedade ainda é baixo, em diversos países do mundo, incluindo o Brasil” (SALAMON, 1997, p. 103). Por isso, é necessária a criação de uma série de ações que visem à informação, à educação pública, a uma forma legal simplificada e à existência de uma transparência contábil que permita uma visão clara das aplicações de seus recursos. Essas ações permitiriam a conquista da legitimidade pelo Terceiro Setor, para que possa atuar de forma mais eficaz.

Salvatore (2004, p. 28-29) contribui com essa questão lembrando que “não se pode legitimar algo cujos conceitos e definições ainda carecem de uma sistematização”. Acrescenta que a complexidade e a heterogeneidade inseridas no Terceiro Setor não permitem a generalização dos instrumentos, exemplifica com a impossibilidade de uso de um único sistema de gestão para atender aos diferentes tipos de organizações. A autora justifica esse fato pelas diferentes composições que essas organizações possuem, seja pelo porte, finalidade ou a forma de funcionamento.

##### 2.2.4.2 O desafio da eficiência

As organizações do Terceiro Setor enfrentam grandes desafios quanto à administração e ao controle institucional, na medida em que crescem suas atuações no âmbito social. Quanto maior o empenho na busca de soluções para a problemática social, maior é a exigência quanto ao seu desempenho. Diante dessa busca, o Terceiro Setor deve procurar, na profissionalização da gestão, a garantia da sua sustentabilidade.

“O idealismo e a identidade ideológica são fatores que contribuem para a informalidade da administração de recursos humanos assalariados e também em relação aos voluntários” (FISCHER, 2004, p. 89). A atuação dessas organizações, voltada a preocupações populares, acarreta uma visão de informalidade que afeta diretamente o seu gerenciamento, sendo a profissionalização dos recursos humanos uma questão para sua sobrevivência.

A capacitação dos administradores pode garantir, além do ganho de habilidades específicas para atuar nesse setor, a eficiência no longo prazo. Hoje, essas organizações têm consciência de que, além da boa vontade, é fundamental a profissionalização do pessoal para que um serviço de qualidade possa ser prestado.

Em face disso, a responsabilidade das organizações como agentes de transformação social, mediante o reconhecimento e legitimidade da sociedade, torna a qualidade da gestão e a eficácia das ações uma questão de extrema importância. Milhares de ONGs melhoram a qualidade de vida em todo o mundo e precisam de sustentabilidade para ampliar seu impacto.

#### 2.2.4.3 O desafio da sustentabilidade

“A sustentabilidade envolve tanto questões financeiras como questões do capital humano” (SALAMON, 1997, p. 93). O desenvolvimento de produtos e serviços que as pessoas valorizam é uma condição para a busca de sustentabilidade. Porém, para isso ocorrer, é necessário ter uma missão e visão expressivas e relevantes, além de uma organização e equipe competentes para alcançá-las.

Segundo Pezzullo (2003, p. 229), “planejar e pensar estrategicamente são fundamentais para qualquer organização que pretenda ser financeiramente sustentável”. O grande desafio para a organização está em como demonstrar aos atores com os quais se relaciona a efetividade de suas ações, mantendo os compromissos já existentes, assim como

criando produtos que atraíam os indivíduos, as empresas e os órgãos públicos no sentido de apoiar a sua atuação.

Franco, Pereira e Sartori (2003, p. 46) apontam que “muitas organizações não conseguem apoio devido à falta de qualidade e clareza dos projetos sociais apresentados”. Os autores afirmam que, na captação de recursos, as organizações precisam envolver-se com seus *stakeholders*, buscando entender a filosofia institucional dos mesmos. Ainda que o valor financeiro obtido na captação de recursos seja importante, a sustentabilidade pode ser garantida se houver maior reconhecimento das entidades que disponibilizam os recursos. Essa tarefa é atribuída ao gestor da organização. A partir do momento em que há uma maior atuação entre as organizações e seus atores sociais (*stakeholders*), a competência estratégica torna-se essencial como ferramenta de desenvolvimento. “Nesse caso, é necessário compreender as expectativas dos *stakeholders* procurando atendê-las” (DRUCKER, 2002, p. 166).

#### 2.2.4.4 O desafio da colaboração

A colaboração entre as organizações é considerada outro grande desafio para transformar o Terceiro Setor em algo permanente e sustentado, visando melhorar as condições humanas. “A tipologia das organizações que considera a concepção trissetorial – Estado, mercado e terceiro setor – permite o entendimento das características das organizações e a classificação setorial a qual está inserida de acordo com sua especificidade” (FISCHER, 2002, p. 172). Segundo a autora, essa tipologia, criada nos anos 1990, facilita a verificação das possíveis interfaces entre as organizações dos diferentes setores, viabilizando a construção de parcerias e alianças com o objetivo de realizar ações de transformação social.

“A participação dos outros setores é necessária na medida em que contribuem com processos de administração para avaliar a necessidade dos usuários, os recursos e monitoramento dos resultados” (HUDSON, 1999, p. 309). O gerenciamento de projetos sociais provê as condições para a criação do profissionalismo e competências, características vitais para a sua manutenção.

O relacionamento entre o mercado e o Terceiro Setor é caracterizado a partir do entendimento da visão que um possui do outro. O mercado percebe o Terceiro Setor como um conjunto de iniciativas individuais que tratam dos interesses coletivos e do desenvolvimento

do ser humano que é o consumidor dos produtos e serviços gerados. O Terceiro Setor vislumbra nas empresas a oportunidade de realização de seus projetos sociais por meio da colaboração mútua que ocorre de várias formas.

A forma como o relacionamento acontece e evolui, depende da intensidade da colaboração entre o setor privado e as Ongs, podendo caracterizar desde uma doação de bens materiais assim como alocação de tempo de funcionários ou colaborações para um projeto específico (PEZZULLO, 2003, p. 229).

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

Schommer (2000, p. 5) define o investimento social das empresas como sendo:

[...] recursos despendidos além de suas obrigações legais e não relacionados diretamente à sua cadeia produtiva, ou seja, ações com impacto direto na comunidade, estruturadas e sistemáticas, desempenhadas, em geral, em cooperação com outras organizações.

“Os investimentos sociais das empresas ocorrem a partir do momento que as necessidades dessas são atendidas através dos projetos ou produtos originados nas organizações não-governamentais” (PEZZULLO, 2003, p. 231). Entende-se que nesse processo as organizações não deixam de promover seus valores e sua missão, mas adaptam seus projetos para atrair essas empresas. Essa forma de captação de recursos ocorre na medida em que a sociedade valoriza o trabalho realizado, embora o planejamento permita uma maior possibilidade de êxito na obtenção de resultados.

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

Nesse sentido, uma nova tendência para o mercado surge convergindo para o ambiente do Terceiro Setor. Essa convergência acontece no momento em que as empresas passam a vislumbrar a possibilidade de ajudar nas causas sociais e garantir a sua legitimidade perante a

sociedade. A existência de um “braço social” das organizações privadas passa a ser denominada “Responsabilidade social” (FISCHER, 2002, p. 172). A atuação social é uma característica da organização que está associada à sua marca e ao desempenho de seus produtos, passando a ser um diferencial, pois garante uma imagem positiva e empática na sociedade em que atua.

Pezzullo (2003) aponta a necessidade de entender o contexto econômico no qual as empresas privadas estão inseridas. Para ele, a relação que se mantém com as organizações não-governamentais é diretamente afetada pela expansão ou recessão do setor privado, podendo inviabilizar o investimento social nesse setor.

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

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

A parceria entre o Estado e o Terceiro Setor exige de ambas as partes a criação de relacionamento harmonioso que favoreça o desenvolvimento social. As organizações do Terceiro Setor não visualizam sua atuação como substituição da ação do Estado, e sim como sua complementação por meio da influência exercida na elaboração de políticas sociais, de acordo com Fischer (2002). Nesse sentido, o objetivo é fortalecer a sociedade para que ela possa controlar a execução dessas políticas. Não há uma exclusão do Estado durante esse processo, mas um compartilhamento de responsabilidades atribuindo parte dessas à sociedade. Indica ainda que as políticas sociais, criadas por meio dessa colaboração, tanto de responsabilidade do Estado como da sociedade, tendem a oferecer mais do que o atendimento das necessidades da população em relação à sua condição de vida, atendendo, também, a seus direitos. De acordo com Teodósio (2002, p. 117), “o terceiro setor desempenha um papel tanto de controle das políticas públicas quanto de execução das mesmas, podendo inclusive exercê-las simultaneamente”.



Acredita-se que o relacionamento entre essas organizações permitiria um nível de compartilhamento dos problemas enfrentados, formando uma frente comum com o objetivo de superar as questões que impedem a sua aceitação. Para Teodósio (2002, p. 117), “a relação entre as organizações do terceiro setor pode apresentar um problema no momento em que existe a diferença entre níveis de estruturação seja político, administrativo ou financeiro”. Seguindo esse raciocínio, a preocupação estaria relacionada especificamente às organizações menos estruturadas, que poderiam ser capturadas por organizações maiores, principalmente aquelas com atuação mundial. Isso acarretaria uma mudança nas prioridades para a solução de problemas sociais, assim como na imposição de uma metodologia de ação.

Dessa forma, as relações com os voluntários apresentam desafios, na medida em que as pessoas envolvidas possuem diferentes interesses, crenças e valores. “O entendimento do foco da organização não-governamental, sua reputação institucional assim como a qualidade dos seus projetos são condições para a mobilização dos indivíduos” (PEZZULLO, 2003 p. 231). A colaboração entre as organizações do Terceiro Setor, mercado e Estado viabiliza a gestão integrada das políticas sociais, com o objetivo de superar a exclusão social existente (JUNQUEIRA, 2001). Sendo assim, o desenvolvimento de estratégias voltadas para a captação de recursos cria condições para que as organizações cumpram sua missão. Cabe ressaltar que essa colaboração pode ser impactada pelas turbulências do ambiente externo, causando a prática de revisão das estratégias existentes nas organizações do Terceiro Setor. É fundamental que essas organizações estejam atentas a esse fato, formulando estratégias direcionadas tanto para reagir às mudanças como para rever a alocação dos recursos e prestar contas aos doadores. Nessas organizações, a sustentabilidade está diretamente relacionada à análise e construção de parcerias, redes e alianças (DRUCKER, 2002).

#### 2.2.4.5 Considerações

Esta seção mostrou a existência de quatro desafios relacionados ao Terceiro Setor, com base nos estudos de Salamon (1997): a legitimidade, eficiência, sustentabilidade e colaboração. Por meio do reconhecimento desses desafios e da complexidade envolvida, as organizações do Terceiro Setor podem melhor se estruturar com o objetivo de efetivar sua atuação social.

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

Os seguintes elementos foram identificados nesta seção:

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

A seguir, apresentam-se algumas visões de autores sobre o processo da estratégia, com o objetivo de auxiliar o entendimento de como as estratégias são formadas no Terceiro Setor.

### 2.2.5 Formação de estratégias no terceiro setor

A pesquisa sobre formação de estratégias no Terceiro Setor é recente, visto que o desenvolvimento deste setor ganhou mais força a partir dos anos 1990. No que se refere às investigações, a seguir são abordados alguns enfoques, a partir da visão de diferentes autores e pesquisadores.

As organizações que mantêm uma análise contínua de suas estratégias, diante das mudanças impostas pelo ambiente, “são aquelas com maior possibilidade de se tornarem efetivas” (NUTT 1995, p. 197). Em ambientes em que a constante é a mudança, o ajuste nas estratégias precisa ser realizado com frequência. Nutt (1995) considera que as organizações do Terceiro Setor, assim como as do Segundo Setor, adaptam suas estratégias às mudanças do ambiente. Os autores indicam que as estratégias são formadas pela verificação das necessidades percebidas pelos *stakeholders* e pelas respostas a essas necessidades. Um maior envolvimento dos principais *stakeholders* em um processo colaborativo com a organização cria condições para uma rápida adaptação ao ambiente complexo e turbulento.

O estudo de Moore (2000, p. 187-188) demonstra que “as organizações do primeiro, segundo e terceiro setores necessitam de estratégias para mantê-las atuantes e efetivas, porém a sua formação e os processos analíticos envolvidos diferem”. O autor argumenta que a essência está na habilidade do líder da organização em desenvolver e implementar as estratégias para direcionar a mesma. O autor toma como base dois pontos chaves para a análise dessa diferença: a definição da origem da receita e o valor produzido pelas organizações.

Nas organizações do Terceiro Setor, a sobrevivência está relacionada basicamente às contribuições em dinheiro, tempo e materiais. Nas do Segundo Setor, à venda de produtos e serviços para clientes; e nas do Primeiro Setor, ao recebimento de impostos.

No Terceiro Setor, as organizações respondem às expectativas e necessidades de diferentes grupos: doadores, clientes e cidadãos. O valor produzido está relacionado à realização de seu objetivo social e ao atendimento das expectativas de seus *stakeholders* como forma de contribuir para a causa da organização. Moore (2000, p. 189) sustenta que a missão nas organizações sem fins lucrativos, definida em termo substantivo, ao invés de financeiro, tem um papel importante, pois é por meio dela que os valores são estabelecidos, garantindo a legitimidade da sua atuação perante seus *stakeholders*.

Moxley (2004, p. 119) fornece os “fatores que influenciam o uso do planejamento estratégico baseado na visão da organização”. Seu estudo tem como base a pesquisa-ação realizada em quatro organizações sem fins lucrativos que prestam serviços a pessoas com

deficiências físicas e mentais. Após o acompanhamento do processo de implantação do planejamento estratégico, o autor conclui que a figura do gestor é um importante elemento no processo de formulação e direcionamento da estratégia da organização. O gestor assume a responsabilidade de agregar os vários grupos de *stakeholders* e suas expectativas, envolvendo-os no processo de transformação da organização para atingir a visão proposta.

Moxley (2004, p. 126) define ainda que “o planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos tende a tornar-se complexo devido à necessidade de balanceamento dos diversos interesses e influências dos seus *stakeholders*”. Nesse caso, as estratégias passam a ser um ponto de integração dos diferentes valores desses *stakeholders*, formando uma perspectiva única que contribui para a realização da visão organizacional. O autor também argumenta que, uma vez que há um envolvimento maior dos *stakeholders* durante esse processo, novos valores são incorporados e a cultura da organização automaticamente sofre mudança. Cabe ao líder administrar essa transformação e utilizá-la de forma que contribua para atingir os objetivos ao longo prazo da organização.

### **3 METODOLOGIA**

Com o objetivo de investigar o processo de formação de estratégias em duas organizações não-governamentais de origem comunitária que prestam atendimento a crianças e adolescentes acometidos pela paralisia cerebral (*Projeto Assistência Novo Céu* e *Núcleo Assistencial Caminhos para Jesus*), realizou-se pesquisa de caráter descritivo.

Na primeira etapa, foi examinada a literatura sobre as características de gestão das organizações do Terceiro Setor no Brasil, em especial sobre a análise do processo de formação de estratégias. Paralelamente a esse exame, o pesquisador desenvolveu uma vivência social na organização *Projeto Assistencial Novo Céu*. A vivência ofereceu a oportunidade de obter-se dados primários de observação sobre a organização.

Na segunda etapa, foram aplicados os questionários semi-estruturados aos gestores e funcionários das organizações, os quais foram escolhidos de forma intencional.

O questionário foi inspirado em Passos *et al.* (2004) e está incluído em Apêndice. Na sua versão original, este instrumento foi construído com a finalidade de formar um banco de dados relativo às diferentes instituições, organizações, associações, grupos, comunidades e movimentos sociais (designados como conjuntos sociais) atendidos pela Universidade Federal de São João del Rei, pelos departamentos de Psicologia, Sociologia, Educação e Administração. O questionário cobre os seguintes aspectos dos conjuntos sociais: político-ideológicos, político-jurídicos, de gestão administrativa e socioeconômicos. Embora formado por 422 variáveis, segundo seus autores (PASSOS *et al.*, 2004), após pré-testado, pode ser aplicado em cerca de uma hora e meia. Como tem a finalidade de obter informações para serem preservadas em banco de dados, não precisa ser aplicado de uma única vez e pode ser respondido concomitantemente por diferentes membros dos conjuntos sociais.

Esse instrumento foi adaptado para as finalidades desta pesquisa. Do total das 422 variáveis, apenas 34 foram semelhantes (ver Apêndice). Questões abertas (variáveis 35 a 66) foram criadas especificamente para o estudo das estratégias organizacionais e são voltadas para o Terceiro Setor. Conservou-se a metodologia de aplicação do instrumento. Ele foi entregue às administradoras de cada uma das duas ONGs estudadas e respondido, de acordo com as limitações de tempo de cada respondente. Posteriormente, foi encaminhado pelas próprias administradoras às pessoas responsáveis pela tesouraria e pela coordenação, bem como à assistente social, para esclarecer algumas dúvidas quanto às perguntas. Vale ressaltar que essas pessoas deram suas contribuições nas respostas ao questionário junto às suas administradoras que as anotou.

Finalmente, na terceira etapa, promoveu-se uma revisão das informações coletadas, com a participação de representantes das duas organizações, a fim de consolidar as reflexões

empreendidas ao longo do estudo e identificar aperfeiçoamentos nas práticas de gestão, o que contribuiu para a consolidação da aplicação prática desta pesquisa.

Teve-se em conta a dificuldade de colher dados a fim de chegar ao objetivo deste trabalho. O pesquisador agiu com cautela nos seus questionamentos, a fim de obter respostas daqueles que foram questionados. Embora o entrevistado possa omitir informações ou maquiar uma realidade que não condiz com a realidade vivida dentro da organização, o pesquisador buscou não passar insegurança ou ser uma ameaça para aqueles que estavam sendo entrevistados. Nesse sentido, “tem-se que examinar com cuidado a gama possível de intervenções para escolher que método usar”, conforme Schein (2004, p. 209).

A coleta de dados, em estudo de caso geralmente utiliza várias técnicas. A obtenção de informações por meio de diversos procedimentos é fundamental para garantir a qualidade dos resultados, validando o estudo e evitando que o mesmo fique à mercê da subjetividade do pesquisador.

O quadro 3 mostra as diferentes maneiras de coletar dados, como apontado por Schein (2004).

**Quadro 3:** Tipos de pesquisa em organizações

<b>Grau de envolvimento do pesquisador</b>		
<b>Grau de envolvimento do sujeito</b>	<b>Baixo e médio (Quantitativo)</b>	<b>Alto (qualitativo)</b>
Mínimo	Medidas demográficas de “variáveis distais”.	Método etnográfico: observação participante; análise de conteúdo de histórias, mitos, rituais, símbolos, etc.
Médio	Experimentação: questionários, classificações, testes objetivos, escalas.	Testes projetivos; centros de avaliação; entrevistas.
Máximo	Instrumentos de qualidade total como controle estatístico; pesquisa-ação	Pesquisa clínica; desenvolvimento organizacional.

**Fonte:** Schein, 2004, p. 217.

Esta pesquisa enquadra-se em um médio grau de envolvimento do sujeito e em um alto (qualitativo) grau de envolvimento do pesquisador, caso se considere o quadro 3.

“Questionários e levantamentos por meio de entrevistas individuais podem ser a melhor forma para comparar eficientemente conjuntos de organizações” (SCHEIN, 2004, p. 217). As entrevistas individuais garantem um melhor desempenho na pesquisa, desde que as

perguntas sejam feitas de forma clara e objetiva. Assim, os dados necessários para atingir o objetivo geral foram obtidos em entrevistas individuais com o uso de questionários, visando permitir analisar o processo de formação de estratégias nas organizações não-governamentais.

As entrevistas foram previamente agendadas, por meio de telefone, antes de se sair a campo. Os contatos foram principalmente com as coordenadoras. Tesoureiras, administradoras e assistentes sociais das duas organizações foram ouvidas nas administradoras. Obtiveram-se respostas de 12 entrevistadas, somando as duas organizações.

Outra maneira de coletar os dados sem a presença do pesquisador em campo foi por meio de e-mails, fax e telefonemas, na medida em que algumas respostas fornecidas precisavam ser esclarecidas e algumas dúvidas, sanadas. Vale lembrar que houve a oportunidade de fazer também trabalho de vivência social em uma das organizações, o que muito contribuiu para a realização deste trabalho.

Vivência em projetos sociais é uma atividade especial oferecida no currículo do Mestrado em Administração da Faculdade Novos Horizontes que permite, por um período de três meses, renovável por tempo equivalente, que o mestrando tenha contato direto com a realidade.

Durante a vivência, foi desenvolvida grande parte do levantamento bibliográfico desta dissertação. Foram abordados conceitos que dizem respeito ao terceiro setor e ao processo de formação de estratégias e foram estabelecidos contatos profissionais como os responsáveis pela instituição.

Na primeira semana, houve entrevistas com pessoas responsáveis pela administração e coordenação da instituição, nesse caso, o PANC. O propósito da entrevista era questionar os possíveis problemas decorrentes do processo de gestão e tentar, mais pra frente, minimizar esses problemas.

As entrevistas correram de forma harmônica, percebeu-se uma boa integração daqueles que participaram da vivência e comprometimento com a proposta de reflexão sobre formulação de estratégias. Vale ressaltar que as entrevistas feitas na instituição vieram a integrar este trabalho.

As respostas obtidas por meio do questionário fornecido foram escritas à máquina e à mão pelas pessoas responsáveis das duas organizações. Houve também anotações escritas à mão pelo entrevistador, o que facilitou o desenvolvimento das análises dos casos e, conseqüentemente, a análise comparativa e as conclusões. O questionário foi o principal

instrumento, mas vale ressaltar que as anotações feitas nas entrevistas deram mais sustentabilidade às informações.

## **4 ANÁLISE DOS DADOS**

### **4.1 Análise do caso 1 – Projeto Assistencial Novo Céu**



#### 4.1.1 Caracterização da Organização

O Projeto Assistencial Novo Céu (PANC) foi fundado em 1991 e inaugurado em 12 de dezembro de 1998. Situada na Rua Macaúbas, 745, no bairro Jardim Laguna, próximo ao Ceasa, a instituição vive de doações. Acolhe, em regime de abrigo, crianças carentes portadoras de paralisia cerebral. Tem capacidade para abrigar 100 crianças. Hoje, o custo de cada assistido é de R\$ 1.000,00 ao mês. As captações de recursos provém do trabalho da equipe de *telemarketing*, doações e outras colaborações. Das quatro alas, com capacidade para 25 leitos cada uma, duas funcionam com 20 crianças e uma com 19. O PANC tem a seguinte missão: “o compromisso, dever, profissionalismo e amor para com as crianças abrigadas e fazer com que a razão da existência da instituição seja o elo entre os programas e as atividades”.

O PANC conta com 80 voluntários que desempenham diversas funções, como auxiliar na recepção, prestar atendimento no bazar, fiscalizar as alas, acompanhar as visitas e divulgar seus serviços. Seus objetivos são: proporcionar mais conforto e atendimento especializado às crianças e adolescentes abrigados; melhorar a qualidade de vida das crianças portadoras de paralisia cerebral; prevenir seqüelas que poderão agravar o estado geral da saúde dessas crianças; atuar na área de prevenção e promoção da saúde da criança, bem como a seus familiares e visitantes; e estimular o desenvolvimento, por meio da realização de pesquisa e produções científicas contributivas à minimização dos agravos à saúde das crianças desta e de outras instituições afins.

O PANC possui a seguinte estrutura organizacional para seu funcionamento: Conselho tomado por Diretor, presidente, secretário, administradora e tesoureira, além de uma equipe constituída de uma coordenadora, nutricionistas, pedagogas, cozinheiras, assistentes sociais e estagiários que atuam na área social, advogado, administradora de empresa, auxiliares e atendentes de enfermagem, enfermeiro, fisioterapeuta, dentista, psicólogos e fonoaudiólogo.

A forma de contribuição prevê a arrecadação de valores não estipulados por meio de carnês, conta de telefone, bazares, doações de comerciantes do Ceasa e alguns supermercados da região. Vale ressaltar que, duas vezes por ano, são realizados bingos para contribuir também com a sua sustentabilidade.

#### 4.1.2 Caracterização da formação de estratégia

O processo de formação de estratégias do PANC ainda não é formal. Existe um processo de tomada de decisão compartilhado, identificado por meio das entrevistas realizadas na organização. O compartilhamento das decisões tornou-se efetivo a partir de 2002. Nesse processo, a figura do presidente funciona como um facilitador. Durante a entrevista, a administradora da organização apresenta a seguinte argumentação para esse fato:

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

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

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

Apesar da resistência a mudanças existir na organização, há uma preocupação muito grande, em atender às expectativas do público-alvo, ao mesmo tempo em que é negociado o conjunto de resultados necessários para justificar o investimento social dos *stakeholders* que fornecem os recursos para funcionamento dos programas e projetos. Existe uma formalização contemplando a prestação de contas e os resultados obtidos por essas ações. Somente a partir da interação com os *stakeholders* é possível garantir, na maioria das vezes, a continuidade dos projetos sociais e a obtenção de novos projetos.

A qualificação dos indivíduos da organização acontece à medida que ocorre disponibilidade de cursos e eventos na área social e na área estratégica voltada ao Terceiro Setor. De acordo com a tesoureira da organização:

[...] nesses últimos dois anos se buscou para a organização várias consultorias. Houve um investimento nesta área. A gente se deu conta de que não adianta gastar tudo na área. Assim, a gente buscou se qualificar. Oportunidades, por exemplo, de cursos e treinamentos, capacitações externas... A gente procura encaminhar toda a equipe de trabalho e a própria direção. A gente está super aberto. O que falta é recursos, mas a gente tem procurado incentivar bastante isso.

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

Diante da caracterização apresentada, pode-se observar que a formação de estratégias do PANC ocorre de maneira informal. Entretanto, não falta um processo de decisão compartilhado nem a busca pela capacitação dos indivíduos da organização. Os principais gestores procuram envolver os indivíduos dos diferentes níveis gerenciais na formação das suas estratégias.

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

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

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

#### **4.1.3.1 Intencionalidade**

A melhoria do processo de formação de estratégia pode ser notada no PANC. A primeira tentativa de formalização das ações, por meio da elaboração do planejamento estratégico do PANC, iniciou-se em 2004, quando uma consultoria na área foi contratada para apoiar essa iniciativa. Segundo a coordenadora:

[...] até discutimos, desde 2002. Nós chegamos a colocar, retomar, os objetivos da casa, os objetivos superiores, os objetivos específicos. Mas nós não conseguíamos fazer o link dos projetos com esses objetivos superiores e escrever alguma coisa com fundamento. Então, por longo tempo nós trabalhamos sempre na linha dos projetos fragmentados, cada projeto vendo seu todo [...] e também os objetivos da organização [...] então este ano foi o ano que nós estamos realmente formatando [...] já estamos com um processo em andamento bem bom esse ano que passou 2004.

É importante salientar que até 2004 a formalização de ações da organização existia no âmbito de programas e projetos. Basicamente, as ações tomavam forma com as iniciativas individuais calcadas nas responsabilidades descritas no estatuto da organização.

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

Em relação aos programas e projetos, essa análise ocorre de forma freqüente, por meio de reuniões das equipes responsáveis. Essas reuniões podem variar em semanais, mensais e anuais, conforme a necessidade de mudança dos programas e projetos. A análise de pontos fortes e fracos em projetos individuais parece ser mais efetiva do que a análise para a organização como um todo, justamente por não haver, até 2004, uma intenção de trabalhar com esse foco para toda a organização. Identificam-se projetos mais efetivos quanto à abrangência e à captação de recursos em relação aos outros existentes na organização.

A análise de oportunidades e ameaças ocorre também de maneira informal, por meio das reuniões de Diretoria. Durante as reuniões, a equipe apresenta as informações obtidas em busca na internet ou informações externas chamadas de “boca a boca”. Existe ainda a figura da coordenadora da equipe, que é responsável por participar do fórum de entidades não-governamentais, com o objetivo de obter informações sobre o que está acontecendo no cenário, trazendo-as para a organização. Essa preocupação em estar inserido nas diferentes discussões sobre a área social permite ao PANC melhorar seu processo de formação de

estratégias, uma vez que o direcionamento das decisões internas é determinado por essas interações externas.

A organização considera o posicionamento em relação aos concorrentes de duas maneiras. Primeira, reconhecimento da organização conforme seu foco de atendimento e diferenciação nas atividades exercidas. Esse destaque é fornecido pela coordenadora da organização durante a entrevista:

[...] nós temos um papel de destaque e realizamos um trabalho de atendimento a crianças numa abrangência muito grande, que tem tudo: trabalho de assistência social, psicológico, pedagogo, terapeuta educacional, arte e educação. Então, tudo isso que se está oferecendo mostra uma ONG em Contagem de um nome reconhecido [...].

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

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

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

Os fatores intencionais na formação de estratégias do PANC estão relacionados aos abordados no referencial teórico deste estudo, sejam eles formalização das estratégias, liderança ou posicionamento da organização. A criação de planos formais por meio do planejamento estratégico na organização passou a fazer parte da sua rotina.

O fator *liderança* pode ser considerado outro influenciador no processo de formação de estratégias, uma vez que para a organização é caracterizado pela disputa de poder, oriunda das diversas lideranças existentes. A dificuldade está relacionada ao processo de tomada de decisão, que, apesar de ser compartilhado, está repleto de conflitos, não permitindo uma orientação efetiva aos objetivos organizacionais.

Finalmente, a concorrência é interpretada como um fator que permite o trabalho colaborativo com outras organizações do Terceiro Setor no que diz respeito à obtenção de recursos para a realização de ações específicas. Em um ambiente em que a falta de recursos

existe, essa é uma alternativa encontrada pelas organizações para facilitar sua atuação. Entretanto, não se pode negar que existe um posicionamento do PANC em relação aos seus concorrentes quanto ao seu foco de atendimento e à comparação das atividades realizadas. O reconhecimento da instituição perante a sociedade valida sua atuação, permitindo que as estratégias sejam realizadas de forma mais efetiva se comparada com outras organizações do Terceiro Setor.

#### 4.1.3.2 Inovação

Não existe documentação sobre as ações que permitam o aprimoramento do PANC, mas existe a relação dessas ações com as pessoas que fazem parte da organização, indicando que “a formação de estratégias pode ocorrer de forma implícita” (MITZBERG e WATERS, 1985), conforme exemplo apresentado em entrevista pela tesoureira da organização quando questionada sobre a formação de estratégias com base em experiências passadas:

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

Ou, ainda, conforme indica a administradora:

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

Portanto, esse tipo de comportamento, aproveitando as ocorrências passadas, pode servir como influenciador nas decisões da organização. Conforme indicam Mintzberg e Waters (1985), “o processo de formação de estratégias está associado à aprendizagem da organização, sendo a essência da estratégia o entendimento das capacidades internas e as oportunidades externas”. A base para o conhecimento prévio do PANC são as ações dos programas e projetos desenvolvidos pela organização, desde o seu início, que obtiveram, ou não, êxito.

No que diz respeito ao relacionamento do PANC com outras organizações do Terceiro Setor, observa-se que há um aproveitamento das experiências estratégicas dessas organizações. Esse compartilhamento de informações ocorre na medida em que a organização

participa de encontros por meio de fóruns da área social. A partir desse relacionamento, o PANC pode incorporar algumas iniciativas, sempre com o intuito de melhorar, acrescentar e ampliar suas ações.

As situações de transformação da organização, diante dos desafios que enfrenta, aliadas ao planejamento e avaliação de projetos, permitem que a organização utilize as experiências anteriores para aprimorar suas ações para com a comunidade. O processo de tomada de decisão do PANC tornou-se compartilhado nos vários níveis da organização. Porém, ao mesmo tempo, dificultou a agilidade desse processo, uma vez que a Direção e algumas pessoas das equipes são voluntárias e não possuem horário fixo para estar presente na organização. Existem, contudo, reuniões semanais da Direção e reuniões quinzenais envolvendo, além da Direção, toda a equipe que está inserida no processo. É nesse momento que as decisões são tomadas de forma a satisfazer a organização como um todo. A avaliação da equipe sobre a execução de suas atividades e o retorno das mesmas possibilita para a Direção do PANC um detalhamento das ações e facilita o processo de tomada de decisão.

Segundo Mariotto (2003), as estratégias são mais bem realizadas na medida em que existe o contato com a realidade. Nesse sentido, a organização demonstra flexibilidade sempre que há uma nova ocorrência do ambiente externo que afete diretamente a manutenção de seus projetos sociais, ou seja, situações que possam gerar falta de recursos para dar continuidade aos projetos que a organização executa. A flexibilidade é uma exigência do contexto em que a organização está inserida; caso contrário, os projetos sociais seriam inviabilizados, conforme destaca a administradora:

[...] aqui eu posso te dizer com certeza que a gente tem se preocupado em atender e olhar, nortear nossas ações mediante ao que a gente percebe na sociedade perto de nós.

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

As organizações do Terceiro Setor precisam de inovação e criatividade para trabalhar com recursos escassos e atender o maior número possível de indivíduos das comunidades às quais se destinam. No sentido de facilitar a execução das políticas pedagógicas, o PANC

procura nos seus projetos e ações sociais agregar novas tendências da área. Outro fato agregado à existência de inovação e criatividade, principalmente no âmbito de projetos, é a diversidade profissional dos indivíduos da organização. Esses diferentes profissionais possibilitam o compartilhamento de experiências e troca de informações que incentivam a inovação e a criatividade.

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

Em busca de outro fator que afeta o processo de formação de estratégias, as competências podem ser consideradas como fonte da vantagem competitiva, caracterizando um processo de transformação da organização. No PANC, as competências também são desenvolvidas por interações externas. Segundo avaliação das pessoas entrevistadas, a viabilidade dessas interações só foi possível por meio de projetos que previam a disponibilização de recursos nessa área. Portanto, iniciativas nesse sentido ocorrem quando os recursos fazem parte de um projeto que é subsidiado por alguma empresa ou órgão público. Isso indica que, para obter um processo contínuo de desenvolvimento de competências e melhora das estratégias da organização, é necessário promover uma ação estratégica que facilite o aprendizado da organização e, por consequência, realmente as competências que irão refletir nas estratégias.

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

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



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

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

#### 4.1.3.3 Contexto social

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

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

Em relação à cultura organizacional, percebe-se que está associada ao desenvolvimento pessoal dos indivíduos que estão há mais tempo na organização, sendo manifestada pelos valores e crenças desses indivíduos (MORGAN, 1996). Essa cultura sofreu modificações ao longo dos nove anos de existência do PANC e a sua manutenção continua sendo uma responsabilidade das pessoas mais antigas. Entretanto, nota-se que, devido à rotatividade de pessoal, principalmente pela característica de voluntariado, essas

transformações da cultura acabam ocorrendo, seja pelo fato de as pessoas mais antigas não conseguirem passar todo o conhecimento para os novos integrantes ou de os novos integrantes não conseguirem captar o que está ocorrendo. Salienta-se que, segundo Schein (1984), “a cultura organizacional evolui em um processo de aprendizado com a interação dos diferentes grupos de indivíduos”. Portanto, essas interações possibilitam o crescimento da organização na busca de seus objetivos e fomentam a obtenção de resultados únicos para garantir seu diferencial competitivo.

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

Nesse contexto, nota-se que a disputa de poder e o conflito de interesses ocorrem de maneira implícita entre as pessoas mais antigas da organização e a Direção atual. Segundo relato durante as entrevistas, no início da nova gestão, a partir de 2004, esse fato era mais contundente. De acordo com as declarações da administradora da organização, atualmente é adotado um procedimento para amenizar o problema: por meio de reuniões, as pessoas que apresentam tal característica são convocadas a participar das deliberações, do estudo e da execução do trabalho.

Da mesma forma que Morgan (1996) argumenta que “a disputa de poder é uma importante ferramenta para solução dos diferentes interesses nas organizações”, no PANC, para a maioria dos integrantes da Direção, essa característica nos relacionamentos pessoais é considerada como um mecanismo para discussão de idéias, e não uma disputa em si. Com a discussão de idéias obtêm-se resultados mais específicos e que atendem aos objetivos da organização. Um exemplo dessa constatação pode ser referenciado no seguinte relato de uma assistente social em relação à existência de poder e conflito de interesses:

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

O PANC apresenta como característica principal o fato de ser uma organização sem fins lucrativos e que não possui vínculo religioso ou partidário. Essa situação facilita o seu

relacionamento com os diversos *stakeholders*, sejam eles o governo, as igrejas, a comunidade ou a iniciativa privada. No caso da comunidade, o relacionamento ocorre por meio de projetos sociais. É entendimento que a relação direta com a comunidade, envolvendo-a durante o processo de determinação de ações, precisa ser melhorada. Contudo, o PANC indica que esse incremento só poderia acontecer no momento em que a organização pudesse ter uma estrutura mais completa com profissionais, além de qualificados, em quantidade suficiente para atender a essa demanda. O seguinte relato da administradora pode ser destacado:

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

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

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

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

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

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

#### 4.1.4 Relação das estratégias com os desafios do Terceiro Setor

##### 4.1.4.1 Legitimidade

Em relação aos colaboradores dos projetos, o PANC procura demonstrar transparência na prestação de contas, um dos fatos considerado por Salamon (1997) como primordial para a conquista da legitimidade. Atualmente, o PANC trabalha com uma empresa de contabilidade, encarregada de gerar os dados contábeis de seus projetos e da organização. Esse relacionamento é dificultado pela falta de experiência da mesma em tratar questões relativas às organizações do Terceiro Setor, que possui uma legislação específica, e pelo atraso ocorrido com a entrega das informações contábeis para o PANC.

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

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

É parte do plano da organização realizar esse controle de forma sistemática para a disponibilização dos resultados consolidados, uma vez que a falta de informações atualizadas pode afetar diretamente o processo de formação de estratégias no que se refere à agilidade da decisão. A formalização das estratégias do PANC promoveu, além do pensamento estratégico, um maior foco na missão e uma visão de longo prazo na organização. Essa iniciativa afeta

diretamente a legitimidade da organização, uma vez que deixa mais evidente o foco da aplicação dos recursos e as atividades a serem realizadas.

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

#### 4.1.4.2 Eficiência

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

[...] nós já estamos nos organizando há bastante tempo no sentido de profissionalizar, de ter as pessoas responsáveis por cada setor [...] a partir do momento que deixa de ser um trabalho de voluntário para ser de um profissional contratado [...] você tem que ter uma estrutura administrativa, além dos profissionais de serviços gerais, de cozinha e tal. Então, hoje, já há dois anos, nós temos já uma pessoa gerente da casa, que antes era feito só por voluntários. Então, nós temos uma pessoa que atende a casa como um todo, nós temos secretária [...] nós temos psicólogas e a assistente social contratado permanente, já há alguns anos.

Como os voluntários possuem como principal característica o idealismo, esse fato proporciona a motivação para a realização das atividades. Acreditar que cada um possa fazer a diferença é um importante sentimento desses indivíduos em prol do processo de transformação da sociedade em ações de solidariedade (SALAMON, 1997). Esse mecanismo motivacional é um dos problemas da falta de eficiência na gestão da organização, que, de acordo com Fischer (2002), é solucionada por meio da profissionalização dos indivíduos da organização.

Para a melhoria da eficiência organizacional, cursos e treinamentos externos, seminários e congressos são promovidos como forma de capacitar os indivíduos do PANC. É importante salientar que o processo de capacitação acontece à medida que há recursos para tal, não havendo uma sistematização. Esses recursos são oriundos do processo de captação e, por consequência, viabilizados por meio do seu planejamento nos projetos sociais.

No PANC, os programas de capacitação são promovidos internamente pela realização de treinamentos ministrados por pessoas qualificadas, tanto em temas voltados para a área fim da

organização quanto para a profissionalização administrativa ou em gestão. Nota-se uma consciência na organização da importância desse processo, porém faltam estratégias eficazes que permitam configurá-lo de maneira sistemática.

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

#### 4.1.4.3 Sustentabilidade

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

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

[...] foi bem claro esse último projeto da empresa [...] eles deram a linha que eles queriam. Aí se organizou tudo no projeto dentro da linha que eles queriam. E os outros projetos que já passaram como nós temos com a organização, também dentro da linha que eles estavam buscando.

A tesoureira corrobora com esse relato ao argumentar que, para dar continuidade a um projeto, é necessário que as expectativas dos *stakeholders* envolvidos sejam atendidas. O PANC, em seu contexto de atuação, alinha os resultados dos projetos às expectativas dos *stakeholders*, buscando obter maior captação de recursos e aumentar sua abrangência de

ações. Conforme argumentado na entrevistas, o PANC não perde seu foco organizacional, mas adapta-se às exigências dos *stakeholders* (MOORE, 2000).

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

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

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

Para propiciar desenvolvimento sustentável, as estratégias da organização precisam estar voltadas para o processo de captação de recursos. Essa iniciativa pode ser encontrada no planejamento estratégico da organização, demonstrado por meio de ações planejadas para a obtenção de recursos. No entanto, o PANC ainda carece de um processo sistemático que crie condições para a sustentabilidade, principalmente para garantir a cobertura das despesas fixas, as quais envolvem a sua manutenção.

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

#### 4.1.4.4 Colaboração

Para Pezzullo (2003), a elaboração de projetos permite que a colaboração com os outros setores seja realizada. Quanto ao Segundo Setor, o PANC procura, por meio de

familiares ou amigos dos indivíduos da organização, criar mecanismos de comunicação com as empresas de mercado. Visitas eventuais às empresas também são realizadas com o propósito de apresentar alguns projetos. A seguinte citação foi obtida com a administradora da organização referente ao relacionamento com as empresas de mercado:

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

Outra característica a salientar no relacionamento com o Segundo Setor é a busca das empresas de mercado em colaborar com várias organizações do Terceiro Setor. No intuito de garantir uma atuação social vinculada a sua imagem, os recursos dessas empresas são temporários e visam a atender a um projeto durante um período específico. Esse desafio precisa estar presente na mente da organização para que uma melhor estratégia possa ser desenvolvida e realizada. Apesar dessa preocupação, existem poucos indícios de que essas estratégias sejam avaliadas de forma consistente.

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

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

Quanto maior a legitimidade da organização perante a sociedade, assim como a eficiência dos seus processos de gestão, obtendo projetos consistentes e fornecendo critérios



claros de troca de informações aos *stakeholders*, maior é a capacidade da organização de melhorar sua colaboração com seus *stakeholders*, garantindo sua sustentabilidade.

## 4.2 Análise do caso 2 – Núcleo Assistencial Caminhos para Jesus

### 4.2.1 Caracterização da Organização

O Núcleo Assistencial Caminhos para Jesus (NACJ), foi fundado em março de 1969. Está situado na Rua José Ferreira Magalhães, 341, no bairro Floramar. A primeira unidade do NACJ, criada desde 1969, a “Casa do Caminho”, tem capacidade para abrigar 130 crianças portadoras de paralisia cerebral com deficiência motora grave e de situação socioeconômica carente. Hoje, o complexo da casa possui cinco unidades: Casa do Caminho, Centro de Educação Especial Sérgio de Freitas Pacheco, Clínica Médico-Psico-Sócio-Pedagógica, Casa da Esperança e Clínica Odontológica, abrangendo uma área estimada em 16mil m<sup>2</sup>. O NACJ tem a seguinte missão “Acolher, assistindo e buscando resgatar, ao máximo, o potencial de crianças, adolescentes e idosos, carentes e/ou especiais, vinculados à instituição, sem distinção de crença, raça ou nacionalidade, atuando, efetivamente, no seu desenvolvimento funcional, cognitivo, social, afetivo e espiritual, no intuito de contribuir para uma sociedade mais justa”.

O principal objetivo do NACJ é promover assistência social aos mais carentes sócio-economicamente e portadores de necessidades especiais. É dirigido por uma equipe de diretores que distribuem entre si as tarefas, sem receber qualquer remuneração. Trabalham profissionalmente na instituição profissionais de nível superior e pessoal de apoio. Recebem assistência direta 130 crianças da “Casa do Caminho”, 62 idosos da “Casa da Esperança” e 300 alunos do Centro de Educação Especial.

A paralisia cerebral (PC) é uma doença irreversível que acomete o sistema nervoso central, acarretando defeitos motores variados, resultantes de lesões cerebrais. O termo “*paralisia cerebral*” tornou-se clássico, porém não é o mais adequado, já que, na realidade, o cérebro não se encontra paralisado, e sim impossibilitado de comandar adequadamente a função motora. O correto seria “doença motora de origem cerebral” (DMOC), como a doença já é conhecida internacionalmente. A doença pode ser causada por múltiplos fatores.

A forma de contribuição prevê a arrecadação de valores não estipulados por meio de carnês, contas de telefone e luz, com valores a partir de sete reais, bazares, doações supermercados da região e lojistas do Minas Shopping, como C&A, Pernambucanas e lojas de brinquedos. Vale ressaltar ainda que, segundo relato da administradora, a administração do Minas Shopping faz contribuições em espécie.

#### 4.2.2 Caracterização da formação de estratégia

O processo de formação de estratégias no NACJ acontece de maneira informal e utiliza como ferramenta as reuniões de Diretoria, que ocorrem mensalmente. Como não há um planejamento formal das estratégias, a missão da organização é difundida de forma implícita. As reuniões de Diretoria, as atas de reunião e o Estatuto são ferramentas utilizadas para o processo de tomada de decisão, que é compartilhado entre Direção e os integrantes da organização, conforme indica a coordenadora:

Nós não definimos nada sozinho, porque, além da Diretoria, tem um Conselho Fiscal. Em algumas ocasiões do ano, a gente se encontra, todos juntos: os membros que trabalham, a Diretoria, o Conselho Fiscal e em outros só a Diretoria e os membros que trabalham aqui [...] Agora, por exemplo, a gente está implantando um projeto novo [...] a gente está trabalhando junto [...] então, tem esse entrosamento [...].

No que se refere ao aproveitamento de experiências, a organização demonstra uma capacidade de trabalhar com essas ações passadas, aplicando o aprendizado em situações atuais. A exemplificação desse fato pode ser demonstrada pela mudança estratégica da organização no atendimento das crianças. A flexibilidade na adaptação ao ambiente pode ser encarada como uma reação a esse ambiente que se encontra sempre em movimento, principalmente quando associado ao público-alvo.

Existe uma grande dificuldade da organização para administrar sistematicamente as questões relacionadas à capacitação de pessoal. Segundo Salamon (1997), a capacitação, principalmente dos administradores, proporciona eficiência no longo prazo. No NACJ, existe uma tentativa de melhorar a capacitação interna, obtendo recursos voluntários com a qualificação necessária para apoiar atividades mais específicas, mas são ações pontuais e de curto prazo.

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

A caracterização apresentada permite o entendimento de que a formação de estratégias para o NACJ é um processo informal que visa ao atendimento de seu público-alvo por meio do compartilhamento das decisões entre os integrantes da Diretoria e a coordenadora da sede. O processo de aprendizado pode ser notado pelas demonstrações de melhoria de suas estratégias ao longo da sua existência. Contudo, a organização mantém suas estratégias vinculadas aos seus *stakeholders*, fornecedores dos recursos financeiros.

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

##### **4.2.3.1 Intencionalidade**

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

[...] a Diretoria e o pessoal que trabalha aqui se reúne uma vez por mês [...] vai vendo aquilo que está desviado daquele plano inicial, ou então estamos ou precisamos mudar

alguma coisa. Nessas reuniões mensais, a gente vai vendo como é que vai caminhando [...].

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

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

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

Para garantir um entendimento das oportunidades e ameaças, a participação em Conselhos de Educação, Conselho Municipal da Criança e Adolescente, Conselho Tutelar e escolas, entre outros, é fundamental, uma vez que esses órgãos realizam atividades voltadas às crianças e adolescentes, e possibilitam uma visualização das situações externas. O presidente da organização concorda com o fato de que o contato com esses órgãos proporciona o conhecimento necessário para realizar essa análise. Mas existe uma dificuldade em relação às interações com os diversos órgãos citados, devido à falta de articulação da organização nesse sentido. A principal causa indicada pelo presidente da organização seria o excesso de atividades vinculadas a cada integrante, inviabilizando uma concentração de esforços nessas iniciativas.

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

Quanto à concorrência, a organização a encara como uma parceria com as organizações do Terceiro Setor. O NACJ mantém um relacionamento colaborativo com as diversas entidades localizadas nas proximidades do bairro, como escolas e postos de saúde. A

organização procura relacionar-se em uma rede de colaboração com entidades cujas ações são focadas em crianças e adolescentes, conforme demonstrado pela colocação da coordenadora:

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

Os fatores de intencionalidade que influenciam as estratégias do NACJ podem ser identificados, basicamente, pelos seguintes elementos: formalização do principal projeto da organização que serve como base para sua atuação; figura da liderança, exercida de forma múltipla, tanto pela Direção como pela coordenadora, propiciando uma atuação mais focada nos problemas da comunidade atendida; e, finalmente, visão de concorrentes como entidades que colaboram com organizações do terceiro setor.

#### 4.2.3.2 Inovação

A organização procura aprimorar suas ações levando em consideração aspectos relevantes acontecidos no passado. A Direção possui uma visão clara da evolução das estratégias desenvolvidas, porém essas não estão escritas. Em sua maioria, a análise depende da vivência dos diferentes colaboradores como voluntários, da Direção e dos funcionários que compartilham dessas experiências entre todos. Conforme indica Mariotto (2003), “os padrões de ação fazem parte da consciência da organização, podendo não ocorrer de forma explícita”.

Desde sua fundação, o NACJ vem demonstrando um processo de transformação contínuo, conforme constata o tesoureiro da organização:

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

É durante as reuniões mensais que todas as questões relacionadas ao processo de tomada de decisão são acordadas em grupo. Participam desse processo, conforme mencionado anteriormente, a Direção, a coordenadora da sede e, eventualmente, outros colaboradores. A

participação desses colaboradores se faz necessária devido ao acompanhamento diário das crianças e adolescentes realizado por esses indivíduos.

Decisões mais abrangentes também são realizadas em conjunto, mas com a participação de todos os membros do NACJ: Direção, funcionários e o Conselho Fiscal.

A direção do NACJ tem consciência da importância de se adaptar ao contexto e “não correr o risco de ser deixado para trás”, conforme especifica, durante a entrevista, o secretário da organização. O importante é o foco na criança e no adolescente, sendo as ações adequadas ao atendimento desse público.

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

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

A inovação parece estar mais estagnada quando se comparam os projetos sociais realizados pelo NACJ com a literatura existente sobre projetos de outras organizações do setor no que se refere ao atendimento das expectativas dos *stakeholders*.

No NACJ, as competências são desenvolvidas buscando o aprimoramento dos indivíduos que atuam diretamente na área social. Como exemplo pode-se destacar cursos de atualização para nutricionista e cozinheira. Com relação ao aspecto administrativo, as competências não são desenvolvidas e sim agregadas por meio da inserção de indivíduos com conhecimento específicos na área. É o exemplo do vice-presidente e da tesoureira da organização, assim como outros voluntários que realizam atividades em períodos menores.

O NACJ entende que o desenvolvimento de competências é importante para o crescimento da organização e a obtenção de resultados. Por este motivo, a organização está remodelando sua área social com a contratação de pessoas em áreas como nutrição, pedagogia e assistência social. Isso cria um nível de comprometimento desses indivíduos com a organização que difere do voluntariado e facilita a realização das atividades diárias da organização para atingir as metas estabelecidas.

Cabe salientar que um grande problema existente na organização é a rotatividade de pessoal, principalmente causada pelo aspecto de voluntariado ou, até mesmo, pelas condições de trabalho. Essa característica afeta diretamente a formação de estratégias, pois a

organização passa a contar com uma estrutura frágil que impossibilita a realização completa de seus resultados.

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

#### 4.2.3.3 Contexto social

Os valores, crenças e pressupostos dos tomadores de decisão devem ser considerados durante o processo de desenvolvimento das estratégias (BARNEY, 1986). Nesse caso, a maioria dos indivíduos da organização é engajada nos valores. A espiritualidade difundida é de certa forma, compartilhada por aqueles que se envolvem na organização. Esse compartilhamento pode indicar que a organização possui recursos estratégicos únicos e que as estratégias são realizadas com ênfase nas capacidades internas e originadas na cultura organizacional.

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

A missão está descrita e é do conhecimento da maioria dos indivíduos da organização, influenciando suas ações diárias. Há uma preocupação em preparar as pessoas que irão trabalhar como voluntários ou funcionários na organização em relação à missão. Isso ocorre para tentar viabilizar a preservação da sua linha de atuação, como constatado na entrevista realizada com a coordenadora:

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

A responsabilidade pelo encaminhamento dos voluntários não está focada no presidente da organização, pois quem apresenta uma característica maior de liderança é a coordenadora da sede. A falta de uma liderança focada no presidente pode dificultar o comprometimento dos novos integrantes da organização na obtenção de resultados.

A influência da cultura organizacional pode ser percebida no relacionamento do NACJ com seu público-alvo, na valorização das crianças e no trabalho com as famílias. Assim como Barney (1986) identifica que “o relacionamento com o ambiente é uma extensão da cultura da organização”, o compartilhamento dos benefícios pelas famílias atendidas é uma extensão dessa cultura, pois permite que essa partilha seja vivenciada por todos, assim como atendidas as necessidades de todos.

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

Quanto a disputa de poder e conflito de interesses, percebe-se que no NACJ esses aspectos não afetam o processo de formação de estratégias. As pessoas vinculadas à Direção muitas vezes, não são unânimes em relação às decisões, porém existe sempre o consenso da melhor alternativa para se trabalhar (MORGAN, 1996), constatação essa que é corroborada com as declarações do presidente.

O NACJ não apresenta uma análise constante do ambiente externo. Uma análise mais detalhada foi efetuada no projeto geral adotado em 2002 a qual apresentou os principais critérios das atividades do NACJ. A realização da análise do ambiente externo de forma eventual prejudica a formação das estratégias, pois limita a visão da organização.

Hoje, essa análise é realizada informalmente, durante as reuniões de Diretoria, e as decisões consideram principalmente os aspectos relevantes para a efetividade das ações para a comunidade. As ações são realizadas, na maioria das vezes, de forma reativa. Ou seja, na ocorrência de algum problema, uma nova estratégia pode ser desenvolvida. Portanto, o NACJ carece de um processo mais detalhado para analisar o ambiente externo e prever riscos oriundos desse ambiente que poderiam ser considerados durante o processo de formação de estratégias.

O relacionamento da organização com seus *stakeholders* é limitado pela característica de a organização de possuir poucas interações. Considerando que os *stakeholders* são todos



aqueles que afetam ou são afetados pela organização, a influência que exercem sobre a mesma condiciona a realização das estratégias à produção de respostas a todos os *stakeholders*.

Com relação ao Estado - nesse caso, a prefeitura - o relacionamento ocorre sem um convênio específico. A relação é como cidadão solicitando ao centro administrativo existente no bairro uma solução para alguma questão de esgoto, água ou condições de moradia das pessoas da comunidade em que o NACJ se situa, conforme declarou a coordenadora quando questionada a respeito. O relacionamento com o Estado é agravado pela burocracia instituída, constatação essa fornecida pelo presidente da organização. A coordenadora também salienta que os certificados que devem ser obtidos para possibilitar a participação das ONGs em projetos que recebem recursos do Estado são de difícil obtenção. Cabe salientar que o NACJ possui uma particular dificuldade nesse aspecto pela falta de voluntários que possam orientar e obter esses documentos de forma sistemática, fato esse causado pela falta de qualificação nessa área.

Consideram-se, na formação de estratégias do NACJ os fatores de contexto social identificados como *valores e crenças dos tomadores de decisão, cultura organizacional* e conseqüente *relação com a comunidade, existência de conflitos* como facilitadores do desenvolvimento das estratégias e *foco em seus principais stakeholders*, a sua mantenedora.

Os desafios do Terceiro Setor são elementos que precisam estar evidentes para complementar o entendimento sobre a formação das estratégias no NACJ.

#### **4.2.4 Relação das estratégias com os desafios do Terceiro Setor**

##### **4.2.4.1 Legitimidade**

Perante a comunidade, a legitimidade do NACJ é percebida graças às reuniões realizadas mensalmente e ao atendimento individual às famílias.

O NACJ conta com um tesoureiro e uma empresa de contabilidade, o que possibilita o controle financeiro e contábil da organização. Os resultados desse controle são avaliados pelo Conselho Fiscal e apresentados para os *stakeholders*, de forma a validar as suas ações e possibilitar a continuidade de recebimento de recursos.

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

#### 4.2.4.2 Eficiência

De acordo com a organização, o sistema administrativo é formal. A busca por certificados dos órgãos legais, o Estatuto da organização e o controle contábil-financeiro são indícios dessa formalidade. A organização está legalmente constituída, porém carece de uma série de certificados, o que impede sua participação em projetos do Estado, por exemplo.

Quanto à administração interna, a estrutura existente, compreendendo coordenadora da sede, tesoureiro e presidente, possibilita a realização dos controles administrativos, restringindo-os ao limite de conhecimento e formação dos integrantes do NACJ. A profissionalização dos recursos humanos da organização é um dos aspectos mais importantes para sua sobrevivência. A maioria das pessoas do NACJ não possui formação na área de administração e, portanto, precisa de mais tempo para adequar-se às exigências legais e formais.

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

O idealismo é parte integrante da organização e influencia o processo de tomada de decisão, pois contribui para a informalidade da organização. Os indivíduos permanecem na organização, pois são orientados pelo idealismo, ou seja, pela capacidade de se doar e exercer sua função de cidadãos. Caso contrário aconteceria o que cita o secretário do NACJ:

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

#### 4.2.4.3 Sustentabilidade

De acordo com Franco, Pereira e Sartori (2003), um dos principais problemas enfrentados pelas organizações não-governamentais é a obtenção de recursos financeiros. Nesse sentido, o NACJ enfrenta esse desafio, pois a garantia de sua sustentabilidade ocorre com a captação de recursos, basicamente, de seus *stakeholders*.

A sustentabilidade do NACJ é proporcionada por estratégias de captação de recursos junto a vários doadores. Esse foco das estratégias da organização cria condições para a concentração dos esforços em atender a suas expectativas. Contudo, uma sustentabilidade no longo prazo pressupõe um relacionamento com outros *stakeholders* fornecedores de recursos para a organização, sejam eles o Estado ou o mercado.

O NACJ produz resultados que são reconhecidos pela comunidade a que atende. Como suas atividades são legitimadas perante seu público-alvo, a melhoria das estratégias de captação de recursos poderia aumentar sua abrangência de atuação.

#### 4.2.4.4 Colaboração

O nível de colaboração ocorre entre organizações e entidades do Terceiro Setor. O principal relacionamento do NACJ acontece com seus *stakeholders* que contribuem com recursos financeiros. Principalmente para essa organização, a prestação de contas e o relatório de atividades são documentos fundamentais para a comprovação das ações. O NACJ possui consciência da importância dessa comunicação para manter seu vínculo com essa organização. Porém, cabe salientar que a estratégia de captação de recursos torna-se frágil, uma vez que depende de apenas uma fonte de recursos. Teodósio (2001) argumenta: “caso haja diferenças entre os níveis de estruturação entre essas organizações, como, por exemplo, político, administrativo ou financeiro, isso poderia gerar para a organização de menor porte uma mudança de prioridades na solução de problemas sociais”.

O voluntariado, como nível de colaboração, não é administrado de maneira formal no NACJ. Não existe um controle de entrada e saída, nem um trabalho de motivação para a permanência de voluntários. Os voluntários que persistem mais tempo são aqueles envolvidos com os ideais da organização e participantes da direção.

Nota-se que no NACJ existe maior informalidade nos aspectos de gestão e administração comparada à outra organização - no caso, o PANC, utilizada como exemplo

durante este trabalho. É fundamental para a continuidade das atividades que a organização possa desenvolver os diferentes níveis de colaboração existentes para atingir os objetivos organizacionais. Isso, no entanto, só será possível se a Direção for orientada ao pensamento estratégico (PEZZULLO, 2003).

### **4.3 Uma análise comparativa dos estudos de caso**

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

Os dois casos têm como foco principal o atendimento de crianças e adolescentes em vulnerabilidade social, porém as estratégias se formam de maneira diferente. Nas organizações analisadas, é possível identificar as dimensões descritas neste trabalho sobre a formação de estratégias: intencionalidade, inovação e contexto social. Contudo, a identificação dos fatores que influenciam o processo de formação de estratégias, aliada aos desafios do Terceiro Setor, permitiu detalhar o processo, a fim de compará-los.

Quanto à formalização de processos e a documentação para o acompanhamento das estratégias da organização, observou-se que o PANC oferece maior participação de seus integrantes, o que vem permitindo a formalização das suas estratégias para facilitar e legitimar suas ações. Apresenta uma interação entre controle e aprendizado durante a formação de suas estratégias, pois é possível identificar tanto o aspecto formal quanto o aspecto emergente como uma tendência. O NACJ, ao contrário, carece de um processo de formalização das estratégias da organização como um todo, considerado por Pezzullo (2003) como um dos pontos fundamentais para o crescimento da organização e obtenção de uma visão de longo prazo.

Em ambos os casos, a liderança não é exercida unicamente pelos gestores principais da organização. No PANC, a coexistência de várias lideranças é causada principalmente pela existência de pessoas vinculadas à organização desde a sua formação. Essas pessoas possuem uma liderança natural, pelas experiências e participação nas transformações da organização

durante o período em que se mantiveram formalmente como parte da Direção. Por esse motivo, a influência dessas pessoas no processo de formação de estratégias ocorre de maneira implícita e pode causar conflitos pelas divergências geradas durante as discussões sobre as estratégias da organização. No caso do NACJ, não há uma demonstração de conflito de interesses entre as diferentes lideranças, porém essa liderança não acontece a partir da Direção.

A coordenadora da sede desempenha o papel do gestor tanto para a comunidade que atende quanto para o público externo. A organização, para realizar suas estratégias, precisa da figura do gestor para nortear a obtenção de resultados, mesmo que isso aconteça em um ambiente onde há a característica de aprendizado e um processo de tomada de decisão compartilhado (MARIOTTO, 2003). Nas duas organizações, a coexistência de outras lideranças proporciona a consolidação das metas organizacionais, ocorrendo de forma múltipla.

Em relação ao posicionamento das organizações em consideração aos seus concorrentes, pode-se destacar uma visão semelhante entre o PANC e o NACJ, pois as organizações mantêm relacionamento de colaboração com entidades, por meio da troca de informações ou complementação de atividades na sua área de atuação. No PANC, outro aspecto abordado em relação aos concorrentes é a diferenciação das atividades exercidas. Nesse caso, em comparação à argumentação de Porter (1986), a organização procura manter um conjunto de atividades diferenciadas que permitem uma vantagem em relação aos seus supostos concorrentes. Essa vantagem traduz o reconhecimento da organização, proporcionando maior facilidade de obtenção de recursos em relação às outras organizações.

As estratégias passam por um processo de aprendizagem que proporciona sua ocorrência de forma criativa, considerando o conhecimento do passado e avaliando as oportunidades futuras. Essa argumentação pode ser aplicada ao Terceiro Setor, uma vez que as realizações das duas organizações dependem da experiência que acumulam no desenvolvimento de suas estratégias. As duas organizações analisadas apresentaram indícios de uma formação de estratégias com base em experiências passadas. Contudo, a capacidade de cada uma em lidar com as diversas situações e a abrangência de atuação é diferenciada.

O PANC apresenta um processo de aprendizado conforme padrões de ação em relação a um projeto e aplica este conhecimento adquirido para toda a organização. Já o NACJ não demonstra aplicar seu aprendizado na organização como um todo. A capacidade da organização de melhorar seu processo de aprendizado também é restrita. Sendo assim, a

inovação está relacionada ao envolvimento de idéias para a geração de conhecimento, sendo que o NACJ não tem estimulado as interações com o ambiente por meio de novos projetos.

O processo de aprendizagem perpassa os indivíduos e os grupos, levando a organização ao aprendizado global. Com essa colocação, pode-se indicar que ambas as organizações buscam a melhoria das competências individuais, de acordo com a viabilidade financeira. Para o NACJ, o foco principal no desenvolvimento de competências está relacionado à área social. Existem poucas iniciativas que proporcionam a melhoria das questões estratégicas por parte da organização, a qual busca no ambiente externo indivíduos que possam colaborar nesse sentido. Todavia, a maneira de enxergar essa situação ou, até mesmo, a limitação imposta pela falta de recursos associada à questão do voluntariado indica que a organização pode não conseguir criar estratégias que melhorem a sua atuação. Observa-se que o PANC tem viabilizado, na medida em que existem recursos oriundos de projetos, a qualificação tanto da Direção quanto dos funcionários e voluntários que trabalham na área social. O que contribui para essa visão é a diversidade de formação técnica dos diferentes indivíduos, que, na sua maioria, possuem escolaridade de nível superior.

Em conseqüência ao processo de aprendizagem existente nas organizações estudadas, constata-se que ambas mantêm um processo de tomada de decisão compartilhado. Segundo Burgelman (1983), muitas estratégias podem surgir a partir de hierarquias mais baixas nas organizações, e a Direção, por sua vez, tem a função de direcionar as decisões conforme os objetivos organizacionais. É o que acontece tanto no PANC quanto no NACJ, por meio de reuniões que ocorrem periodicamente. Entretanto, conforme argumenta Tenório (2003), devido à origem das organizações não-governamentais, o processo decisório ocorrido de forma compartilhada gera uma morosidade que pode causar uma perda de oportunidades ou uma reação lenta às ocorrências externas. Ambas as organizações demonstram este tipo de comportamento, que, apesar de agradar à maioria de seus membros, diminui sua velocidade de ação.

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

Os valores e as crenças dos tomadores de decisão são pontos comuns abordados nas organizações estudadas, uma vez que há um alinhamento entre indivíduos e objetivos

organizacionais. Esses pontos caracterizam alguns aspectos da cultura organizacional, mas algumas divergências podem ser encontradas na origem da formação das duas organizações, de modo a influenciar a formação das estratégias.

No NACJ, a evolução da cultura parece acontecer respaldada pela argumentação de Barney (1986) que aponta a cultura como uma extensão do ambiente da organização. Pode-se indicar que o relacionamento com a comunidade que usufrui dos benefícios da organização é uma extensão de sua cultura, afetando diretamente a maneira como as estratégias são formadas. Nesse caso, é importante salientar que o relacionamento do NACJ com a comunidade sofreu uma série de reações às mudanças estabelecidas pelas alterações nas estratégias da organização e que esse fato precisa ser mais bem explorado para minimizar o impacto causado.

O PANC procura focar suas ações em atividades de educação e no trabalho com crianças acometidas com paralisia cerebral. Sua cultura do tem origem nessa formação, sendo que a rotatividade de pessoal provocou mudanças na cultura ao longo de sua existência. Schein (1984) indica que a cultura funciona como uma estabilização dos ambientes externo e interno, e precisa ser ensinada aos novos membros, não negando a possibilidade de que mudanças sejam geradas na organização por meio da inserção de novas idéias. A questão, nesse caso, está voltada a quando, e se, essa mudança deve realmente ocorrer. O PANC parece lidar confortavelmente com essa situação, pois possui atualmente um foco bem definido quanto à sua missão.

No que se refere à missão, tanto o PANC como o NACJ procuram estabelecer uma relação entre a missão e as atividades desenvolvidas diariamente. No entanto, a formalização é um mecanismo que facilita o seu entendimento e comprometimento dos diferentes indivíduos que são agregados nas ações organizacionais. O PANC, além de promover o entendimento da missão para seus integrantes de forma implícita, mediante o envolvimento de todos em seminários da organização, delineou uma missão escrita que está afixada nos murais da organização. Esse é um importante passo para que a organização possa focar e orientar seus membros no sentido de atingir suas metas.

Em ambientes mais informais, em que impera a figura do voluntário que traz consigo uma série de posicionamentos pessoais em prol da melhoria da qualidade de vida do público ao qual atende é comum o conflito de interesses. De acordo com Morgan (1996), o conflito de interesses acontece sob três aspectos: as tarefas, a carreira e a vida pessoal dos indivíduos que compõem a organização. Com exceção da vida pessoal, os outros domínios aparecem como foco dos conflitos gerados no PANC e no NACJ. No entanto, no NACJ esses conflitos são

percebidos com menor grau de ocorrência, verificando-se, portanto, uma menor disputa de poder. Nesse sentido, as influências na formação de estratégias da organização não são percebidas. No PANC, os conflitos de interesses são canalizados para um processo de discussão de idéias e originados nas diferentes lideranças, gerando, assim, um dinamismo ao processo de formação de estratégias.

Outro fator relacionado aos ambientes informais de organizações do Terceiro Setor, está intrinsecamente posicionado como ponto de origem desses ambientes. O idealismo merece ser destacado nesse contexto da análise, pois são os ideais dos indivíduos da organização que propiciam uma visão de informalidade. Essa característica pode ser encontrada nas duas organizações analisadas, sendo as estratégias influenciadas no sentido de atender esses ideais. O dilema existente encontra-se no fato de que ambas as organizações encontram no idealismo um mecanismo de motivação das pessoas na execução de suas atividades solidárias, enquanto que os processos estratégicos são pouco abordados.

Em relação ao PANC, a falta de foco nos processos estratégicos poderá ser minimizada pela formalização de suas estratégias, assim como por um controle das mesmas. Contudo, os resultados da iniciativa de formalização das estratégias precisam ser analisados no intuito de equilibrar os elementos do dilema encontrados: foco em processos estratégicos ou atendimento aos ideais dos indivíduos. A consequência mais provável é a transformação da organização em um ambiente formal, devido ao seu crescimento e à complexidade inserida na sua gestão.

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



Quanto à colaboração com diferentes *stakeholders* para a captação de recursos financeiros e capital humano, cada organização possui uma característica diferente. Segundo Fischer (2002), a colaboração é uma estratégia que promove o “desenvolvimento social sustentado” pela agregação do Estado e do mercado, no intuito de atender às diferentes demandas sociais. Para o PANC e o NACJ, a procura em manter um relacionamento com órgãos públicos, empresas privadas, entidades e também pessoas físicas é uma questão de extrema importância para garantir a execução de suas ações. No entanto, ambas as organizações não possuem uma estratégia específica de relacionamento para cada tipo de *stakeholder*, existindo assim, um desequilíbrio das fontes de recursos.

Quanto ao capital humano, considerado o mais valioso recurso para as organizações do Terceiro Setor, ele precisa ser adequadamente administrado para estabelecer os níveis de qualidade e eficiência na prestação dos serviços sociais. Quando se trata do voluntariado, em ambas as organizações nota-se uma ausência da administração desde o recebimento, desenvolvimento, motivação e permanência dos indivíduos. A situação similar pode ser justificada por uma estrutura inadequada e recursos insuficientes para atender à demanda das comunidades. Isso indica que a formação de estratégias pode ser afetada, na medida em que não se estabelecem novas interações, devido à perda de pessoal qualificado, não permitindo o compartilhamento das competências para a melhoria dos resultados organizacionais.

Independentemente do tipo de relacionamento das organizações com seus *stakeholders*, se há uma tendência em priorizar um ou outro, a questão principal para garantir as parcerias existentes e a legitimação das ações é a elaboração de projetos sociais. Tanto o PANC quanto o NACJ mantêm projetos sociais com seus *stakeholders*. Os projetos sociais consistentes, claros e que contemplam as expectativas dos *stakeholders* são uma importante ferramenta para o relacionamento evoluir.

## 5 CONCLUSÃO

O grande desafio deste trabalho foi relacionar os dados da literatura de uma forma que pudessem disponibilizar um arcabouço conceitual para a caracterização da formação de estratégias no terceiro setor, principalmente no que se refere às organizações estudadas.

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

Em relação ao objetivo específico “Caracterizar como as organizações percebem o processo de formação de estratégias”, o instrumento de pesquisa permitiu uma interação com os entrevistados que indicou terem pouco conhecimento administrativo e de gestão. Isso indica que as organizações estudadas ainda se encontram em um processo de informalidade, claramente visualizado na realidade das duas organizações durante as entrevistas e a análise de documentos. Entre as organizações estudadas, pode-se constatar que embora o PANC esteja em um processo de informalidade, o PANC mostrou uma busca pela melhoria de seu desempenho por meio da formalização das estratégias.

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

Os fatores associados a *intencionalidade* são identificados pela formalização dos planos, liderança e concorrência. A formalização das estratégias é um aspecto que precisa estar presente nas organizações para que seu relacionamento com os diferentes *stakeholders* possa ser legitimado. O PANC demonstra possuir maior legitimação perante a sociedade, indicando que a formalização de suas estratégias pode estar ajudando a organização nesse

sentido. O NACJ não apresenta uma formalização do todo, tornando ainda mais difícil delinear um foco para orientação de suas ações.

Em consideração ao fator *liderança*, não se observa esse papel unicamente nos diretores das duas organizações. A liderança é importante nas organizações para orientação na obtenção de suas metas. Essa tarefa é executada por diferentes indivíduos no PANC, os quais estão envolvidos na Direção e em níveis mais operacionais. Especificamente nesse caso, a liderança do presidente se apresenta como facilitadora, mas carece de um posicionamento mais ativo que forneça o envolvimento necessário de todos os indivíduos no cumprimento de suas atividades. Essa característica de facilitadora pode estar fortemente relacionada ao funcionamento do Terceiro Setor, que obtém recursos oriundos de meios externos para sua sustentabilidade. No NACJ, mantém-se, também, uma liderança exercida pela coordenadora da sede, relacionada principalmente ao seu envolvimento diário com as atividades realizadas com a comunidade. Portanto, a liderança múltipla é um fator influenciador das estratégias que possibilita às duas organizações estudadas a busca de novas oportunidades para seu desenvolvimento organizacional.

Os concorrentes no Terceiro Setor são vistos como parceiros, que complementam o trabalho das organizações. A rede de parcerias e alianças das organizações permite que a falta de recursos seja minimizada e que melhore a atuação social de cada organização. O PANC e o NACJ demonstram que a concorrência não é vista como possibilidade de perda de recursos, e sim como trabalho em parceria.

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

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

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

No contexto social, um fator que pode tornar-se diferencial competitivo para as organizações é a cultura organizacional, na medida em que as estratégias são originadas nos valores e crenças dos indivíduos de cada organização. Pode-se perceber esse fato em ambas as organizações, pois a realização de suas ações está fundamentada nos valores e na missão originalmente surgidos na formação e, posteriormente, na transformação durante suas trajetórias. O elemento básico que deve ser considerado é a forma como cada organização lida com a cultura. Nota-se que as organizações não percebem que a cultura pode se manifestar como diferencial competitivo, mas seus membros transformam as organizações para a realidade de hoje, seja por considerarem a cultura uma extensão do ambiente, como acontece no NACJ, ou um processo de mudança, no caso do PANC.

Com relação à colaboração com diferentes *stakeholders*, as organizações pesquisadas demonstraram estratégias efetivas para lidar com as diversas possibilidades de interação.

Observou-se que o PANC concentra os esforços nas interações de relacionamento com o mercado e pessoas físicas. A principal causa para este fato é uma estratégia de captação de recursos pouco consistentes e de pessoal qualificado para a realização dessa estratégia de forma sistemática. No NACJ, por não existir uma visão estratégica englobando toda a organização, as estratégias restringem-se a futuros projetos. Esse limite da organização parece estar relacionado ao poder instituído pelos *stakeholders*, influenciando diretamente nas ações da organização.

No caso do objetivo “Verificar como as estratégias afetam os desafios do Terceiro Setor”, utilizaram-se os resultados dos questionamentos originados nas categorias de estudo do Terceiro Setor: legitimidade, eficiência, sustentabilidade e colaboração.

Quanto a *legitimidade*, esta acontece a partir de dois pontos fundamentais: a formalização dos planos estratégicos e a prestação de contas aos diferentes *stakeholders*. A

transparência no relacionamento das organizações do Terceiro Setor com seus *stakeholders* permite o entendimento claro da aplicação dos recursos e a conquista da legitimidade. Tanto o PANC quanto o NACJ demonstram clareza nas suas atividades e nos recursos utilizados, possibilitando o reconhecimento de seus *stakeholders* e a continuidade de fornecimento das doações.

A *eficiência* no Terceiro Setor pode ser afetada pelo aprendizado existente nas organizações. A característica de aprendizado e a capacitação dos indivíduos para melhorar a competência organizacional são pontos explorados para superar a deficiência no desempenho administrativo e de gestão. Essas características podem ser verificadas no PANC. No NACJ, mesmo que apresentando aprendizado, o idealismo tem maior influência, podendo interferir na melhoria das competências organizacionais, pois torna a organização mais propensa à informalidade (SALAMON, 1997). Sua atuação eficiente depende do controle das atividades realizadas em comparação com o projeto previamente formalizado. Isso indica que quanto maior a formalização dos processos das organizações, maior é a possibilidade de controle desses processos.

Já a *sustentabilidade* pode ser garantida por estratégias de captação de recursos que valorizem os *stakeholders*, pela apresentação de projetos sociais consistentes e alinhados às suas expectativas. A criação de um processo sistemático e planejado de captação de recursos propicia o desenvolvimento das organizações de forma sustentável. No PANC, o planejamento estratégico contempla as estratégias de captação de recursos, porém a sistematização do processo ainda não ocorre. O NACJ garante sua sustentabilidade pelo relacionamento legitimado com seus *stakeholders*.

Em relação à *colaboração*, nota-se que a existência de um equilíbrio no relacionamento com diferentes atores cria condições para que as organizações do Terceiro Setor vislumbrem ações ao longo prazo (FISCHER, 2002). O PANC e o NACJ apresentam estratégias de colaboração com poucos *stakeholders*, restringindo, assim, seu acesso a um volume maior de recursos. Outra constatação pode ser percebida quanto à colaboração: as interações mais efetivas perpassam pela superação dos desafios da legitimidade, da eficiência e da sustentabilidade das organizações do Terceiro Setor. Quanto maiores forem a legitimidade e a eficiência dos processos de gestão das organizações, melhor será a capacidade das organizações de colaborar com os diferentes *stakeholders* para garantir sua sustentabilidade. No entanto, as diversidades das interações encontradas no Estado, no mercado e na sociedade acabam por aumentar a complexidade do relacionamento com as

organizações do Terceiro Setor, que carecem, ainda, de processos administrativos e de gestão para dar conta dessa diversidade.

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

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

A aplicação da análise efetuada nesta pesquisa em outras organizações do Terceiro Setor pode não alcançar os mesmos resultados, uma vez que este setor apresenta uma heterogeneidade em termos de tipologia (TEODÓSIO, 2002). Não é possível obter um sistema único de gestão no Terceiro Setor, pois as organizações diferem na sua estrutura. Os tipos de organizações existentes determinam a forma como devem ser administradas e o relacionamento que mantêm com os diferentes atores. Dessa forma, a generalização do estudo para as organizações do Terceiro Setor que não sejam de origem comunitária é uma limitação que precisa ser considerada em outros trabalhos.

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

O conhecimento dos entrevistados sobre processos administrativos e de gestão também apresentou limitação em dois sentidos: primeiramente, na apresentação dos questionamentos para os entrevistados e, na seqüência, na adaptação das respostas aos termos

abordados neste trabalho. Tentou-se amenizar essa situação, tanto quanto possível, envolvendo um número maior de pessoas entrevistadas.

O referencial teórico abordado neste trabalho é outra limitação a ser considerada. A base para esse referencial foi a visão da formação de estratégias em organizações do Segundo Setor. Esse aspecto, incluindo as conclusões do trabalho, precisa ser considerado caso o estudo seja estendido a outras organizações do Terceiro Setor.

Este trabalho possibilitou uma análise mais abrangente do processo de formação de estratégias em organizações do Terceiro Setor. A amplitude do conhecimento fornecido pelo estudo permite, a partir desse momento, a escolha de diversos temas que possam contribuir para o desenvolvimento das organizações do Terceiro Setor. Um primeiro estudo poderia ser a realização de investigação similar com um número maior de casos, de forma a propiciar uma abrangência dos resultados obtidos.

No que tange à preocupação mais saliente no momento para o Terceiro Setor, a captação de recursos, o estudo da realização dessa ação com diferentes colaboradores é uma questão pertinente. A sustentabilidade das organizações depende de o relacionamento com os diferentes *stakeholders* ocorrer de maneira sistematizada. Um estudo aprofundado dessas relações poderia facilitar o entendimento das organizações sobre os mecanismos de influência sensíveis a cada colaborador. Estudos nessa área já começam a aparecer na literatura, na medida em que as organizações deste setor vêm crescendo. Entretanto, como o ambiente está em constante transformação, uma visão mais estratégica poderia ser aplicada para estreitar o relacionamento do Terceiro Setor com os outros setores.

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

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

## REFERÊNCIAS

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

FRANCO, Juliana; PEREIRA, Marcelo F.; SARTORI, Rejane. Captação de Recursos para o Terceiro Setor: um estudo na cidade de Maringá- PR. **Anais... XXVII ENANPAD**, Atibaia, 2003. p. 46.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

MARIOTTO, Fábio L. Mobilizando estratégias emergentes. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43 n. 2, 2003. p. 8-9.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C.; MEYER, Alan D.; COLEMAN, Henry J. Organizational Strategy, Structure, and Process. **Academy of Management Review**, jul., 1978. p. 16.

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

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

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

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

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

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

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

PASSOS, I. C. F, MACHADO, M. N. M., SILVA, M. V. S., PEREIRA, T. C., SILVA, C. L., NASCIMENTO, A. X. Perfil Psicossocial da Clientela Atendida em Serviços de Psicologia: o “Formulário para Cadastro de Conjuntos Sociais”. **Revista de Psicologia Plural**. Revista da Faculdade de Ciências Humanas Fumec. XIII, n.19-20. 2004. p. 173-214.

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

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

PEZZULLO, Susan. **Desenvolvendo sua organização**: um guia de sustentabilidade para ONGs. São Paulo: Editora SENAC, 2003. P. 229-233.

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

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

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

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

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

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

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

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 3<sup>rd</sup> ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. Ch. 11. Deciphering culture, p. 203-222. (Tradução resumida feita por M. N. M. Machado).

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

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

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa. Pensar o Terceiro Setor pelo Averso: Dilemas e Perspectivas da Ação Social Organizada na Gestão Pública. In: **Anais... XXV ENANPAD**, Campinas-SP, 2001. 37 p.

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

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

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

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

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

VASCONCELOS, Flávio. Safári de Estratégia, Questões Bizantinas e a Síndrome do Ornitorrinco: Uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. In: **Anais... XXV ENANPAD**, Campinas-SP, 2001. 23 p.

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

## APÊNDICE – Questionário

**001** – Responsável pelo preenchimento deste

questionário: .....

**002** – Data do atual preenchimento: ...../...../.....

**003** – Nome da

Instituição: .....

.....**004** - Endereço:

Logradouro: .....

Número: ..... Complemento: .....

Bairro:.....

**005** – Município: .....

UF: .....

**006** – CEP: .....

**007** – Telefone: .....

Fax: .....

**008** – Correio

eletrônico: .....

**009** – Localização:

1. Zona urbana

2. Zona rural.

**010** – Qual é a principal função à qual a Instituição se dedica?

a) Educação

b) Produção

c) Guarda

d) Saúde

e) Religião

f) Serviço

g) Defesa

h) Justiça

i) Comunicação

j) Lazer

k) Cultura

l) Artes

m) Outra

(especificar) .....

**011** – Qual a data de constituição da

Instituição? .....

**012** – A Instituição tem estatuto? 1. Sim 2. Não 3. Não se aplica

**013** – A Instituição está registrada em cartório? 1. Sim 2. Não 3. Não se aplica

**014** – A Instituição tem regulamento(s)? 1. Sim 2. Não 3. Não se aplica

**015** – Tem organograma? 1. Sim 2. Não 3. Não se aplica

**016** – Tem livro(s) de ata (s)? 1. Sim 2. Não 3. Não se aplica

**017** – Tem livro(s) de balancete mensal? 1. Sim 2. Não 3. Não se aplica

**018** – A Instituição possui conta bancária?

**019** – Conta corrente 1. Sim 2. Não 3. Não se aplica

**020** – Conta poupança 1. Sim 2. Não 3. Não se aplica

**021** - - - - - Outra

(especificar): .....

.....

**022** – Qual(is) a(s) faixa(s) etária(s) da clientela atendida (associados/membros/participantes)?

Crianças de zero (0) a dois (2) anos 1. Sim 2. Não 3. Não se aplica

Crianças de três (3) a seis (6) anos 1. Sim 2. Não 3. Não se aplica

Crianças de sete (7) a dez (10) anos 1. Sim 2. Não 3. Não se aplica

Adolescentes de onze (11) a quatorze (14) anos 1. Sim 2. Não 3. Não se aplica

Adolescentes de quinze (15) a dezoito (18) anos 1. Sim 2. Não 3. Não se aplica

Adolescentes de dezenove (19) a vinte e um (21) anos 1. Sim 2. Não 3. Não se aplica

Adultos de vinte e dois (22) a trinta e nove (39) anos 1. Sim 2. Não 3. Não se aplica

Adultos de quarenta (40) a cinqüenta e nove (59) anos 1. Sim 2. Não 3. Não se aplica

Adultos acima de sessenta (60) anos 1. Sim 2. Não 3. Não se aplica

**023** – Qual a faixa etária com maior predominância?

- a) Não há uma predominância clara
- b) Crianças de zero (0) a dois (2) anos
- c) Crianças de três (3) a seis (6) anos
- d) Crianças de sete (7) a dez (10) anos
- e) Adolescentes de onze (11) a quatorze (14)
- f) Adolescentes de quinze (15) a dezoito (18)
- g) Adolescentes de dezenove (19) a vinte e um (21) anos
- h) Adultos de vinte e dois (22) a trinta e nove (39) anos
- i) Adultos de quarenta (40) a cinquenta e nove (59) anos
- j) Adultos acima de sessenta (60) anos

**024** – Quais são os objetivos e/ou metas da Instituição?.....

.....

**025** – A Instituição tem alcançado esses objetivos e/ou metas?

1. Sim 2. Não 3. Não se aplica

**026** – A Instituição oferece:

- |                          |        |        |                  |
|--------------------------|--------|--------|------------------|
| a) Palestras             | 1. Sim | 2. Não | 3. Não se aplica |
| Com que frequência?..... |        |        |                  |
| b) Cursos                | 1. Sim | 2. Não | 3. Não se aplica |
| Com que frequência?..... |        |        |                  |
| c) Espetáculos           | 1. Sim | 2. Não | 3. Não se aplica |
| Com que frequência?..... |        |        |                  |
| d) Shows                 | 1. Sim | 2. Não | 3. Não se aplica |
| Com que frequência?..... |        |        |                  |
| e) Festas                | 1. Sim | 2. Não | 3. Não se aplica |
| Com que frequência?..... |        |        |                  |
| f) Que rmesses           | 1. Sim | 2. Não | 3. Não se aplica |
| Com que frequência?..... |        |        |                  |
| g) Bingo                 | 1. Sim | 2. Não | 3. Não se aplica |
| Com que frequência?..... |        |        |                  |
| h) Gincanas              | 1. Sim | 2. Não | 3. Não se aplica |
| Com que frequência?..... |        |        |                  |





	mente	mente	mente	
Atividades lucrativas	1	2	3	4
Lucros financeiros	1	2	3	4
Doações de organizações nacionais	1	2	3	4
Doações de organizações internacionais	1	2	3	4
Doações de pessoas físicas	1	2	3	4
Orçamento do município	1	2	3	4
Orçamento do Estado	1	2	3	4
Orçamento da União	1	2	3	4
Mensalidade de associados	1	2	3	4
Prestação de serviços	1	2	3	4
Contribuição da comunidade	1	2	3	4

**031**

–

Outro(s)

especificar: .....

.....

**032** – Qual é o valor mensal médio dos recursos financeiros da Instituição?

R\$.....,00

US\$ .....00

**033** – O local onde funciona o conjunto social é:

- |                                    |        |        |                  |
|------------------------------------|--------|--------|------------------|
| a) Prédio próprio quitado          | 1. Sim | 2. Não | 3. Não se aplica |
| b) Prédio próprio sendo financiado | 1. Sim | 2. Não | 3. Não se aplica |
| c) Prédio alugado                  | 1. Sim | 2. Não | 3. Não se aplica |
| d) Cedido                          | 1. Sim | 2. Não | 3. Não se aplica |
| e) Pertencente ao Poder Público    | 1. Sim | 2. Não | 3. Não se aplica |

f)

Outro

(especificar): .....

**034** – Quanto se paga, por mês, em média, para funcionar nesse local? R

\$.....,00

**035** – A estratégia da organização é mantida por meio de planos formais, cronogramas de implantação e etapas bem

definidas? .....

.....

.....

**036** – A organização realiza uma análise interna dos pontos fortes e fracos?

Como? .....

.....

.....

.....

**037** – A organização realiza uma análise de oportunidades e ameaças externas?

Como? .....

.....

.....

**038** – Qual o papel da

liderança? .....

.....

.....

**039** – Como a organização se posiciona em relação aos

concorrentes? .....

.....

.....

**040** – A organização desenvolve estratégias com base em experiências passadas?

Exemplo. ....

.....

.....

**041** – O processo de tomada de decisão é compartilhado em outros níveis da

organização? .....

.....

**042** – A organização demonstra flexibilidade na adaptação ao ambiente? .....

.....

**043** – Existe o conceito de inovação e criatividade na organização?  
Comente. ....

.....

**044** – A organização busca desenvolver suas competências (individuais, grupos e organizacional)? .....

.....

**045** – Como a organização administra o conhecimento gerado? .....

.....

**046** – Valor, crença e pressupostos dos tomadores de decisão são considerados no desenvolvimento das estratégias? .....

.....

**047** – A missão da organização é difundida e influencia os indivíduos? .....

.....

**048** – A cultura organizacional influencia o relacionamento da organização com o seu ambiente? .....

.....

**049** – Existe resistência à mudança?  
Exemplo. ....

.....

**050** – A organização realiza uma análise do ambiente externo antes de efetivar suas ações? .....

.....

**051** – Há disputa de poder e conflito de interesses? .....

.....

**052** – Como a organização se relaciona com os seus *stakeholders*? .....

.....

**053** – As decisões levam em consideração as expectativas dos *stakeholders*? .....

.....

**054** – Como as informações contábeis são demonstradas? .....

.....

**055** – A organização percebe a legitimação de suas ações perante a sociedade? Como? .....

.....

.....

**056** – O sistema administrativo é informal? .....

.....

**057** – Idealismo e identidade ideológica fazem parte dos indivíduos da organização? .....

.....

**058** – Há algum programa de capacitação dos indivíduos da organização? .....

.....

**059** – Como a organização realiza a captação de recursos? .....

.....

**060** – A organização desenvolve projetos sociais consistentes e alinhados as expectativas dos *stakeholders*? .....

.....

**061** – Os produtos e serviços prestados são valorizados pela sociedade? .....

.....

**062** – Como ocorre o relacionamento da organização com as empresas de mercado? .....

.....  
.....  
.....

**063** – Como ocorre o relacionamento da organização com o Estado? Como as políticas sociais afetam a organização? .....

.....  
.....  
.....

**064** – Há critérios claros de troca no relacionamento com os *stakeholders*? .....

.....

**065** – Existe algum nível de colaboração (parceria) com outras organizações? .....

.....

**066** – Como é administrado o voluntariado? .....

.....  
.....  
.....