

---

## CAPTAÇÃO DE RECURSO, MOBILIZAÇÃO E LEGALIDADE: O “FAZER ESTRATÉGICO” DE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR EM BELO HORIZONTE

---

DOI: 10.5700/rege544

ARTIGO – ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

### *Glauce Viegas*

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas e Bacharel em Administração pelo Centro Universitário de Belo Horizonte

E-mail: glauceviegas@hotmail.com

Recebido em: 7/3/2012

Aprovado em: 22/9/2014

### *Lilian Bambirra de Assis*

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais Presidente. Presidente da Fundação CEFET-MG e professora do CEFET-MG

E-mail: lilianbassis@hotmail.com

### *Raquel de Oliveira Barreto*

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Consultora de conhecimento do *Reputation Institute Brasil*. Professora do Centro Universitário de Belo Horizonte e do CEFET-MG

E-mail: admraquelf@hotmail.com

## RESUMO

O objetivo deste trabalho foi analisar a construção de estratégias em organizações do terceiro setor localizadas em Belo Horizonte. Dado que as organizações do terceiro setor têm no seu cotidiano a necessidade de promover ações gerenciais compatíveis com uma dada racionalidade, que não necessariamente é a mesma de instituições públicas e privadas, uma gestão apropriada às suas especificidades – substantivas e não instrumentais – tornou-se um grande desafio. O estudo constituiu-se de uma pesquisa descritivo-qualitativa em que foram utilizados documentos e entrevistas semiestruturadas, realizadas com representantes de 22 organizações e analisadas de acordo com as premissas da análise de conteúdo. Os resultados da pesquisa mostraram que a perspectiva da estratégia em organizações do terceiro setor ganha complexidade, sem perder a característica processual de captação de recursos, mobilização e legalidade. Essa característica reforça a necessidade de se investir em estudos não determinísticos como os de estratégia como prática social, especialmente nesse campo, em que a construção de modelos prescritivos parece não se adequar à realidade apresentada, uma vez que o fazer estratégia nessas instituições se dá, de maneira evidente, por meio de construções sociais e políticas.

**Palavras-Chave:** Terceiro Setor. Estratégia como Prática. Captação de Recursos. Mobilização. Legalidade.

## **FUNDRAISING, MOBILIZATION AND LEGALITY: The “Strategic Making” of Third Sector Organizations in Belo Horizonte**

### **ABSTRACT**

*The purpose of this study was to analyze the development of strategies in nonprofit organizations located in the city of Belo Horizonte. Given that nonprofit organizations have in their daily lives the need to promote management actions consistent with a given rationality, which is not necessarily the same for public and private institutions, an appropriate management to their specificities – substantive and non-instrumental – became a major challenge. The study consisted of a descriptive and qualitative research in which were used documents and semi-structured interviews with representatives of 22 organizations, analyzed in accordance with the assumptions of content analysis were used. The axis of the main methodological data analysis was content analysis. The survey results showed that the perspective of the strategy in nonprofit organizations is becoming more complex, without losing the procedural characteristics of fundraising, mobilization and legality. This characteristic reinforces the need to invest in nondeterministic studies such as strategy as a social practice, especially in this field, where the construction of prescriptive models seems inconsistent with the presented reality, since it was clear that the strategy making in these organizations takes place through social and political constructions.*

**Key words:** *Third Sector. Strategy as Practice. Fundraising. Mobilization. Legality.*

## **CAPTACIÓN DE RECURSO, MOBILIZACIÓN Y LEGALIDAD: El “Sentido Estratégico” de Organizaciones del Tercer Sector en la ciudad de Belo Horizonte**

### **RESUMEN**

*El objetivo de este trabajo fue analizar la construcción de estrategias en organizaciones del tercer sector situadas en Belo Horizonte. Dado que las organizaciones del tercer sector tienen en su cotidiano la necesidad de promover acciones gerenciales compatibles con una dada racionalidad, que no necesariamente es la misma que la de las instituciones públicas y privadas, una gestión apropiada a sus peculiaridades – sustantivas y no instrumentales – se ha convertido en un gran desafío. El estudio se constituyó de una investigación descriptivo-cualitativa en que fueron utilizados documentos y entrevistas semi-estructuradas, realizadas con representantes de 22 organizaciones y analizadas de acuerdo con las premisas del análisis de contenido. Los resultados de la investigación mostraron que la perspectiva de la estrategia en organizaciones del tercer sector gana complejidad, sin perder la característica procesal de captación de recursos, movilización y legalidad. Esa característica refuerza la necesidad de invertirse en estudios no deterministas como los de estrategia como práctica social, especialmente en ese campo, en que la construcción de modelos prescriptivos parece no adecuarse a la realidad presentada, una vez que hacer estrategia en esas instituciones se da, de manera evidente, por medio de construcciones sociales y políticas.*

**Palabras-llave:** *Tercer Sector. Estrategia como Práctica. Captación de Recursos. Movilización. Legalidad.*

## 1. INTRODUÇÃO

As perspectivas utilizadas nos estudos sobre estratégia, em geral, apontam para trabalhos que atendem a um escopo operacional. Muito dessa percepção se faz em face das cobranças e expectativas das organizações em relação à sua aplicação ou atuação. Essa visão é corroborada por Ansoff (1981), que destaca que a estratégia implica compreensão em ações de política, de programas e de procedimentos, aplicados a problemas administrativos, operacionais e estratégicos.

Apesar de predominarem os estudos que privilegiam as abordagens funcionalistas e com visões tradicionais da estratégia, tem-se observado um aumento de trabalhos com perspectivas epistemológicas diferentes da funcionalista. E é diante desta perspectiva, que privilegia o cotidiano do fazer estratégia –, a estratégia enquanto prática – que a pesquisa encontrou o suporte teórico necessário para estudar o tema no terceiro setor.

O objetivo deste trabalho foi investigar a construção de estratégias de organizações do terceiro setor localizadas em Belo Horizonte. Sob uma perspectiva interpretativa, o artigo procura demonstrar os caminhos percorridos nessa construção e busca descrever as principais práticas estratégicas existentes nas 22 organizações pesquisadas.

Como essa abordagem busca compreender melhor o ato de fazer estratégia a partir das interações entre os diferentes atores sociais, da utilização de ferramentas estratégicas e dos efeitos das ações dos estrategistas e de outros atores (JARZABKOWSKI, 2004, 2005; WHITTINGTON, 2004; WILSON; JARZABKOWSKI, 2004), a utilização dessa perspectiva foi considerada adequada para se trabalhar com o terceiro setor e no presente estudo é tema central de discussão. Assim, acredita-se que a principal importância da utilização da perspectiva de análise adotada neste trabalho é a contribuição para o entendimento das práticas estratégicas em um contexto de tipicidade e especificidade organizacional que abrange o setor citado.

Tal tipicidade pode ser compreendida quando se entende que as organizações em foco não visam o lucro e não são públicas. Ou seja, têm valores pautados pela solidariedade, ajuda ao próximo e desenvolvimento da sociedade em diversas dimensões. E, além disso, contam com o apoio direto de algo inexistente em empresas privadas ou governamentais: voluntários, que realizam o trabalho sem qualquer tipo de ganho financeiro.

Essas organizações ganharam mais relevância a partir do contexto de crescente e consistente reorientação do papel do Estado, que faz com que atores sociais preocupados em suprir e/ou minimizar carências, serviços e produtos, até então sob responsabilidade pública ou compartilhadas com empresas privadas, passem a ocupar uma posição de proa. No contexto hodierno, a atuação de organizações do chamado terceiro setor é evidente, sobretudo, pela formação de alianças com os demais agentes sociais (FISCHER, 2005).

Um marco significativo para situar o fortalecimento e/ou crescimento da importância das organizações pode ser identificado de maneira clara a partir da reorientação do papel do Estado ou a partir da crise do Welfare State, que induziu os estudiosos do tema a repensar o papel do Estado na gestão do desenvolvimento social, e a propor a realocação e a transformação das funções dos diferentes atores sociais. É neste momento que o terceiro setor ganha visibilidade, tendo se tornado uma possível estrutura mediadora entre indivíduo e Estado (COELHO, 2000). Além disso, com a percepção empresarial da responsabilidade social, as organizações do terceiro setor passaram a ser vistas como parceiras na canalização de investimentos para as áreas sociais, culturais e ambientais.

De acordo com Armani (2008), a mobilização de recursos nas organizações sem fins lucrativos se refere a aspectos que podem ir além de fatores monetários ou técnicos, incluindo desafios políticos, transformação social, sustentabilidade e autonomia. Decerto, a temática é apontada como o principal problema que impede o desenvolvimento das instituições de Belo Horizonte, conforme diagnóstico apresentado pelo Centro de Apoio Operacional ao Terceiro Setor (CAOTS, 2006).

Além da dificuldade na captação de recursos, a escassez deles, a falta de apoio governamental e a dificuldade de encontrar parcerias são também obstáculos que se devem superar. Ckagnazaroff (2001) observa que a crescente presença destas organizações no cenário nacional faz emergir tais desafios, agravados pela concorrência na busca de recursos, devida ao crescimento do número de entidades e à exigência de qualidade do trabalho. Segundo Silva (2010), a influência externa, caracterizada pela aplicação de recursos dos demais setores, faz com que, em algumas situações, os gestores adotem processos que visam à eficiência operacional, amplamente voltada para resultados. Esses desafios assinalados, mesmo que não esgotem os exigidos das organizações do terceiro setor, reforçam a constatação de que predicados ligados à esfera gerencial necessariamente devem estar presentes no seu ideário.

Isso condiz com o que afirma Salamon (2005: 105): “quanto mais estas organizações se empenham na solução de problemas sociais, mais crescem as pressões para aperfeiçoarem seus sistemas de administração e seu desempenho”. Nesse sentido, uma vez que as organizações do terceiro setor enfrentam em seu cotidiano a necessidade de promover ações gerenciais compatíveis com uma dada racionalidade, que não é necessariamente a mesma das instituições públicas e privadas, uma gestão apropriada às suas especificidades substantivas e não instrumentais tornou-se um grande desafio.

É no bojo desse quadro, em que se reconhece a relevância das organizações do terceiro setor e o papel fundamental da estratégia enquanto prática, que se insere a proposta deste trabalho, o qual procurou descrever e analisar a construção de estratégias em 22 organizações do setor, localizadas em Belo Horizonte, Minas Gerais. Foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas com representantes das organizações pesquisadas, além de documentos internos das organizações (relatórios, programas, *folders*, entre outros). Pela análise de conteúdo, reconstruiu-se o processo investigado. Este artigo está estruturado em cinco partes: a introdução, o referencial teórico, a descrição da metodologia adotada, os resultados da pesquisa e as conclusões dos autores.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Desafios e possibilidades para a gestão de organizações do terceiro setor

São vários os aspectos que orientam os estudos sobre a gestão do terceiro setor, e que, aliás, servem de pano de fundo para quaisquer debates atrelados a essa esfera econômica. Deve-se sublinhar, de fato, a dimensão econômica do setor em questão, já que as organizações pertencentes ao setor não governamental, como explicou Fowler (2000), têm recebido destaque a partir do considerável crescimento de investimentos destinados à ação social, os quais advêm de empresas privadas ou agências internacionais de financiamento, além de recursos do próprio Estado. Destaca-se também esse setor pelo fato de se constituir de organizações de natureza específica – privadas com fins públicos –, o que as coloca em situação de contraposição ou complementação em face dos demais setores (FERNANDES, 1994; 2005) ou, ainda, numa situação que se denomina “parceria intersetorial” (FISCHER; FALCONER, 1998; FISCHER, 2005).

O crescimento e a gestão do setor não governamental pode ser abordado a partir de duas vertentes. A primeira delas concerne à reorientação do papel do Estado a partir de mudanças evidenciadas pela crise do *Welfare State* (Estado de Bem-Estar Social), a qual gerou consequente crescimento das ações de caráter associativo. O fracasso desse modelo, reconhecidamente incapaz de fazer face às demandas sociais, fez com que o próprio Estado iniciasse uma tendência de parceria junto às organizações do terceiro setor, repassando-lhes os recursos necessários para o provimento efetivo das necessidades das comunidades mais carentes.

Entretanto, conforme aponta Fernandes (1994), tais organizações devem prestar serviços coletivos que não passam pelo exercício do poder de Estado. Fowler (2000) também discute o papel das organizações do terceiro setor na mudança da relação Estado-Sociedade, evidenciando a autenticidade das parcerias, os valores de gestão e configuração organizacional e o impacto que exercem sobre os sistemas de concessão de financiamento internacional. De acordo com Caetano (2007, p. 107), a “postura mais liberal do Estado, somada ao aparecimento de entidades

internacionais dispostas a fornecer recursos para serem utilizados socialmente, veio a favorecer o espetacular crescimento do Terceiro Setor nas últimas décadas do século XX”.

Outra faceta de muitas pesquisas sobre a gestão desse tipo de organização diz respeito ao surgimento de uma nova compreensão de sociedade civil, a qual, de acordo com Corrêa e Pimenta (2006), se fundamenta em uma nova perspectiva de gestão social formada a partir do fracasso do Estado em seu papel referente à construção de políticas públicas e, em certa medida, pela manifestação de interesses privados. De acordo com as autoras, os fins da ação do Estado “derivam do processo de lutas, da confrontação e do embate político, os quais envolvem uma pluralidade de interesses” (CORRÊA; PIMENTA, 2006: 4).

Essa concepção multifacetada traz para a gestão do terceiro setor a noção corporativista de responsabilidade social (ALVES, 2002), que vai além de uma perspectiva de promoção social e política, passando a modular uma organização global da sociedade com vistas a intervenção da esfera privada. Conforme esclarecem Corrêa e Pimenta (2006), a aproximação das organizações empresariais influencia na gestão do terceiro setor, uma vez que elas se constituem, basicamente, da obtenção de lucros por meio de um discurso que, inicialmente, é carregado de filantropia e, posteriormente, incide sobre o desempenho das organizações do terceiro setor. Para Fischer (2010), a filantropia passa a ser uma prática das empresas privadas, por meio da injeção de recursos para fins sociais ou públicos, e incentiva o crescimento da atuação das entidades sem fins lucrativos, a partir dos interesses demonstrados pelo setor privado no desempenho dessas organizações.

No entanto, é preciso considerar a lógica capitalista pela qual o mercado é dirigido, que de forma avançada e dinâmica demonstra o crescimento estrutural, financeiro e competitivo das organizações que assumem uma postura tal como a do mercado. No sentido exposto, os resultados do investimento em ações sociais pelo empresariado tende à própria promoção e visibilidade perante a sociedade e demais agentes, o que, para as organizações empresariais, se torna vantajoso. Já para as organizações do terceiro

setor a vantagem está na concentração de uma nova fonte de recursos para financiamento de suas atividades. Para Fowler (2000), a atuação social de algumas empresas, assim como o papel de cada agente social, corresponde à adoção de uma tendência mundial de atuação no atendimento de uma crescente demanda de aprimoramento das sociedades.

Essa nova articulação, direcionada pelo setor privado, em parte devido à falta de efetividade da esfera pública, bem como pela crescente mobilização de recursos privados para fins públicos e pelos critérios socialmente responsáveis exigidos pela sociedade e demais *stakeholders*, fez com que surgisse no setor não governamental uma impressão cuja essência permeia a privatização do público e publicização do privado (CKAGNAZAROFF, 2001). Esse tipo de orientação permite que grandes empresas se encarreguem da organização global da sociedade. Conforme indicam Corrêa e Pimenta (2006: 7), a partir daí “supõe-se uma indiferenciação entre governo e elites e uma interpenetração tal que essas se arrogam o direito e a exclusividade de conferir significado às ações e relações em todas as esferas, sejam elas mercantis, sociais ou políticas”.

Nesse sentido, o terceiro setor propicia um novo dimensionamento entre os demais setores e a sociedade. Por um lado, recebe a atenção governamental na busca de ações que supram as necessidades sociais, ou, pelo menos, que combatam a ineficiência do Estado para cumprir sua responsabilidade social. Por outro, recebe influência da esfera privada, a partir da articulação de interesses convencionais nem sempre provenientes da missão declarada pelas entidades do terceiro setor. Contudo, conforme sustentam Salamon (2005) e Salamon e Anheier (1997), suas ações vêm sendo pautadas pelas demandas da sociedade.

A pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Organizações não Governamentais (ABONG, 2010) revela desafios e anseios pelos quais as organizações brasileiras sem fins lucrativos têm passado, em seu esforço para implementar eficientemente seus objetivos. As preocupações apontadas compreendem aspectos educativos, de formação e capacitação dos indivíduos que se organizam coletivamente em



movimentos populares e sindicatos. Também se percebe uma tendência de emancipação do indivíduo através da conscientização política para enfrentamento das diversidades sociais.

Enquanto os fatores que se destacam como motivadores para o surgimento de organizações do terceiro setor se baseiam em ideais de autonomia, a gestão das empresas de caráter não-lucrativo fomenta a necessidade de aprimoramento dos seus aspectos administrativos. Tal questão é paradoxal na gestão do terceiro setor, dado que, para obter recursos provenientes de financiamentos ou doações de organismos internacionais e entidades empresariais, precisa-se avançar em aspectos de profissionalização. Conforme diagnóstico apresentado pelo Centro de Apoio Operacional ao Terceiro Setor (CAOTS, 2006), a temática que envolve a mobilização e captação de recursos é o principal problema que impede o desenvolvimento das instituições em Belo Horizonte, onde se estima a existência de 1807 organizações.

De acordo com Armani (2008), a mobilização de recursos nas organizações sem fins lucrativos se refere a aspectos que podem ir além de fatores monetários ou técnicos, os quais incluem desafios políticos, transformação social, sustentabilidade e autonomia. Para Cruz e Estraviz (2003), a mobilização de recursos é um fator que decorre da integração a outros entes que atuam no campo social, com projetos concretos e estruturas de custos claras. Entre os inúmeros desafios enfrentados por organizações do terceiro setor está o viés normativo, que estabelece as formas de captação e mobilização de recursos, em detrimento de análises de fatores que orientam e explicam a razão pela qual se devem seguir os parâmetros estabelecidos legalmente.

Logo, encontra-se na gestão um dos maiores dilemas enfrentados pelas organizações do terceiro setor, o qual propicia debates diante dos cenários econômico, político, social e acadêmico. Silva (2010) e Silva e Aguiar (2011) discutem tais impasses por meio de estudos em perspectiva histórica e de avaliação das atividades dessas organizações. Silva (2010: 1301) assinala que “as organizações sem fins lucrativos, ainda que conservem valores como a solidariedade e o altruísmo, também passaram a lidar com lógicas mais instrumentais, auferindo seu desempenho e

buscando resultados cada vez mais elevados”. Já Silva e Aguiar (2011) sugerem que paradoxos e limitações permeiam o terceiro setor no Brasil e, observados os principais estudos, os aspectos instrumentais, como a avaliação de projetos sociais, tornam-se pontos centrais na dinâmica da gestão do terceiro setor.

A perspectiva traçada evidencia a importância que as organizações do terceiro setor vêm adquirindo nas últimas décadas. O setor surge, desenvolve e opera com grandes dilemas e desafios, os quais, notadamente relacionados ao contexto histórico formado pelas possibilidades percebidas pelo governo (CKAGNAZAROFF, 2001) e pelas empresas privadas em busca de responsabilidade social (ALVES, 2002), levam tais organismos a enfrentarem polêmicos contrastes e desafios de gestão. Suas características essenciais as constituem como uma alternativa na prestação de serviços sociais, além de estimularem um relacionamento mais íntimo entre os demais setores (FISCHER, 2005), os quais, na busca de uma postura mais responsável diante da sociedade, se utilizam das vias orientadas pelo terceiro setor.

## **2.2. Estratégia no terceiro setor: uma prática possível**

Dado o caráter social que as organizações do terceiro setor representam, sobretudo, sua essência voltada para valores substantivos – não considerados pela esfera pública e privada, tais valores correspondem às necessidades básicas da sociedade –, torna-se controversa a adoção de padrões de racionalidade instrumental, os quais se alinham perfeitamente à lógica de objetivos econômicos (RAMOS, 1989). A tendência de aplicação de técnicas gerenciais derivadas da administração empresarial em organizações que declaram objetivos sociais e não lucrativos deve respeitar a diversidade dos propósitos que orientam esses dois tipos de empresa, que adotam tipos de racionalidade também distintos.

Ramos (1989), ao adotar uma abordagem substantiva das organizações, a fim de evidenciar um debate acerca das organizações econômicas aparelhadas de racionalidade instrumental, afirma que no contexto social existem múltiplos tipos de organizações, as quais possuem cada uma distintos enclaves. Uma indagação é posta por

Teodósio (2002) e diz respeito aos impactos da racionalidade instrumental na gestão de organizações do terceiro setor. Para esse autor, o foco gerencial pode levar as organizações a uma perda de conexão com transformações sociais mais amplas. Enquadram-se, assim, as especificidades vivenciadas por essas organizações, cujo surgimento denota fins públicos e meios privados. É diante dessa dialética que permeia as organizações do terceiro setor, especialmente, que a estratégia como prática emerge como um dos maiores desafios para a gestão dessas organizações.

A visão clássica da gestão baseada na formulação de estratégias ressalta o controle hierárquico, o planejamento formal e a análise executiva como premissas. De acordo com Pettigrew (1977), a construção de estratégias ocorre como um processo contínuo. Além disso, receitas, prescrições e diretrizes concorrentes, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), complementam a literatura sobre a gestão estratégica e estimulam um engajamento prático, contextual e qualitativo, em detrimento das restrições modernistas e epistemológicas que induziram os estudiosos a um enquadramento reformativo do tema (WHITTINGTON, 2004).

O sucesso organizacional, em suas diferentes dimensões de atuação, no entanto, não se encontra mais no planejamento tradicional ou simplesmente processual de estratégias, conforme afirma Volberda (2004). Uma abordagem reconstruída do termo, de acordo com Whittington (2004), demonstra que a estratégia não é exclusivamente um atributo das organizações, mas é algo que as pessoas comumente praticam. Esse novo modelo assume uma abordagem da estratégia como prática social, em que o foco está nas construções e influências sociais das pessoas inseridas na empresa, além da interação desses indivíduos na formulação e implementação da estratégia. Ou seja, não há uma divisão clara e dicotômica da estratégia como ocorre na corrente principal. Tal fato é constatado quando se observa que a estratégia enquanto prática não trata das dicotomias conteúdo/processo, formulação/implementação, estratégia deliberada/estratégia emergente.

Nesse sentido, é válido ressaltar que os principais tópicos dessa nova corrente teórica se

orientam, essencialmente, pelos gargalos e pela crítica às teorias de construção de estratégias tradicionais e processuais, tais como a desconexão dos períodos de formulação e implementação de estratégias (MINTZBERG, 1978) e a padronização do fluxo de decisões e negociações no interior das organizações (LEITE-DA-SILVA, 2007).

Diante do exposto, é possível também observar a ênfase dada à ação, o que ressalta o aspecto dinâmico da estratégia e a relevância das pessoas envolvidas com a estratégia das organizações. Por isso é importante o comportamento dos atores envolvidos, uma vez que ao desenvolver suas atividades diárias, são eles que interagem uns com os outros, o que acaba caracterizando o comportamento coletivo. Daí a necessidade de se estudar a interação social cotidiana dos membros da organização no processo de construção, implementação e controle da estratégia (JARZABKOWSKI, 2004).

Um dos aspectos importantes da estratégia enquanto prática são as microatividades que, apesar de geralmente invisíveis às pesquisas tradicionais de estratégia, podem ter consequências significativas para as organizações e para aqueles que lá trabalham (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003). Por isso, entre os estudiosos dessa abordagem verifica-se a preocupação de pesquisar a maneira como os estrategistas e seus elementos atuam reciprocamente. Tal preocupação está relacionada ao "estrategizar" (*strategizing*) em um contexto histórico-cultural. É nesse sentido que há uma preocupação em detalhar, nas organizações as atividades cotidianas relacionadas ao *strategizing*, com o intuito de entender o sentido do fazer e dizer dos atores quando estão "estrategizando".

Dessa forma, os teóricos do tema consideram que a estratégia é derivada da habilidade dos estrategistas em transmitir suas idéias de maneira coerente e por meio de uma linguagem adequada e simples (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004). Whittington (2004) enfatiza que no cerne do pensamento dessa corrente existe a preocupação com a competência dos gestores para trabalhar a estratégia de forma interativa. Em síntese, Jarzabkowski (2005) aponta três importantes pontos que merecem destaque na estratégia como prática: (1) a prática,

entendida como fluxo de atividade organizacional que incorpora conteúdo e processo, deliberação e emergência, pensar e agir, como partes recíprocas, não separadas, de um todo, quando são observadas de perto; (2) os praticantes, compreendidos como indivíduos sociais, interagindo com as circunstâncias sociais do fazer estratégia, e (3) as práticas, que são as tradições, normas, regras e rotinas através das quais o trabalho da estratégia é construído.

Importante ressaltar que a estratégia enquanto prática social não rompe com os conceitos de conteúdo e processo, ao contrário, integra-os, procurando esclarecer novas questões. Portanto, para realizar mudança na área da estratégia, Whittington (2004) acredita que são necessárias a integração e uma maior pluralidade de práticas fornecidas pelo pós-modernismo, que propõe uma formulação mais inclusiva, incorporando o conhecimento desenvolvido no modernismo em um contexto mais amplo da prática social (WHITTINGTON, 2004).

Toda essa reconstrução conceitual, derivada das disparidades entre planejamento e realidade e das limitações originárias dos primeiros estudos sobre estratégia, visa ao aprimoramento da prática e da compreensão da estratégia. Uma vertente analítica concernente à estratégia como prática está relacionada a uma perspectiva gerencialista, imbricada à observação do desempenho do estrategista. A outra denota uma perspectiva sociológica voltada para a performance da prática da estratégia no contexto social (WHITTINGTON, 2004).

Diante do quadro de desenvolvimento e gestão de organizações do terceiro setor e com base na revisão teórica exposta sobre estratégias, buscou-se investigar, no âmbito do terceiro setor, quais são os fatores determinantes na formulação de estratégias organizacionais por meio de uma investigação empírica, cuja metodologia vem especificada a seguir.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Realizou-se uma pesquisa de natureza descritiva e qualitativa. De acordo com Cervo e Bervian (2007), a pesquisa descritiva permite ao pesquisador observar, registrar, analisar e correlacionar os fatos ou fenômenos, visando descobrir suas principais características. A escolha

da perspectiva qualitativa deveu-se a que esse tipo de pesquisa permite uma compreensão mais apurada do caso estudado no contexto em que ele ocorre e, conforme ressalta Godoy (1995), a partir da interação das variáveis envolvidas, as quais permitem um aprofundamento sobre o tema.

Haguete (2013) dá ênfase ao pressuposto de que esse tipo de perspectiva proporciona maior relevância ao aspecto subjetivo da ação social e, por isso, tende a ser apropriada para fenômenos únicos e/ou complexos. Assim, o presente estudo é qualitativo e descritivo, porque a análise dos dados encontrados pretende entender e abordar o fenômeno, descrevendo as variáveis que o compõem e reconhecendo a presença de complexidades e interfaces que o caracterizam e o particularizam.

O trabalho desenvolvido também compreende um estudo de caso, segundo os pressupostos de detalhamento de determinada situação (YIN, 2010). Justifica-se, assim, por analisar intensivamente as formulações de estratégias das organizações do terceiro setor em Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. As organizações escolhidas, portanto, têm como premissa inicial a intencionalidade, seja pelo fato de comporem o terceiro setor, seja por estarem localizadas em Belo Horizonte.

De acordo com a pesquisa realizada, é na região sudeste que se encontram 42,1% das fundações privadas e associações sem fins lucrativos, sendo que São Paulo (21,6%) e MG (10,3%) reúnem aproximadamente um terço das organizações existentes em todo o território nacional (ABONG, 2010). Vale lembrar que esses percentuais guardam semelhança com a distribuição da população brasileira: 43% dos residentes do país estão na região sudeste. Dada a importância do estado e considerando a viabilidade da pesquisa, optou-se por estudar as organizações do terceiro setor de Belo Horizonte.

As informações sobre as organizações do terceiro setor foram subsidiadas por pesquisas em sites relacionados à área. Especificamente, a Rede de Informações para o Terceiro Setor mostrou possuir um banco de dados compatível com a pesquisa, uma vez que possuía um filtro que separava as organizações de acordo com sua forma jurídica (RITS, 2014). Outro filtro; também foi utilizado, que separava as organizações por



estado. Assim, após o estabelecimento desses dois parâmetros, apareceram 928 organizações do terceiro setor em Minas Gerais. Por uma questão de acessibilidade, foi então feito outro corte, que consistiu em escolher, dentre as selecionadas, apenas aquelas que estavam em Belo Horizonte, o que totalizou 141 organizações.

Observou-se que das 141 organizações do terceiro setor de Belo Horizonte, apenas 29 possuíam algum contato, fosse ele telefônico ou eletrônico. Desta forma, estas foram as organizações escolhidas inicialmente. Após o primeiro contato, das 29 organizações da amostra inicial, 27 mostraram-se acessíveis à pesquisa. De acordo com Selltiz, Wrightsman e Cook (1987), um bom discernimento, aliado a uma estratégia adequada, permite ao pesquisador escolher casos que produzirão amostras satisfatórias em relação às necessidades que ele possui. Assim, observou-se que, das 27 organizações então escolhidas, três não trariam contribuições relevantes à pesquisa, por não apresentarem uma estrutura mínima que justificasse a realização de entrevistas.

A amostra intencional propiciou a escolha cuidadosa dos casos a serem incluídos na pesquisa. Foi iniciado o trabalho com as 24 organizações escolhidas. Após cinco meses de tentativas, duas organizações ainda não haviam conseguido um horário para que a entrevista fosse realizada. Em razão disso, a amostra final contemplou 22 organizações. Após a definição das organizações, foi feita uma definição do formato de levantamento dos dados, a fim de compatibilizá-lo à escolha do método.

Para tanto, a escolha por critérios envolvendo entrevista semiestruturada e análise documental encontra respaldo adequado. Segundo Selltiz, Wrightsman e Cook (1987: 272), o levantamento de informações por meio de entrevistas “[...] é a técnica mais adequada para a revelação de informação sobre assuntos complexos, emocionalmente carregados ou para verificar os sentimentos subjacentes a determinada opinião apresentada.” Bruyne, Herman e Schoutheete (1991) incluem ainda, como vantagens relativas da entrevista, a elevação da quantidade e da qualidade das informações, além da flexibilidade. Essa escolha do método de levantamento das informações encontrou nas organizações pesquisadas o núcleo dos respondentes

considerado condizente com as informações necessárias.

Além das entrevistas semiestruturadas, outra fonte de dados foi a análise documental, por meio da qual foram considerados como fonte secundária os regimentos internos, selecionados como objeto de análise nessa perspectiva (VERGARA, 2011). A investigação dos documentos ampliou o conhecimento para a pesquisa, propiciando uma melhor visão das organizações, facilitando o alcance do objetivo proposto pelo trabalho.

Como eixo metodológico principal da análise dos dados coletados optou-se pela análise de conteúdo, entendida por Bardin (2011) como um conjunto de instrumentos de metodologia em construção, aplicável a discursos e ambientes diversificados. Essa análise foi aplicada aos relatos transcritos dos entrevistados e aos documentos coletados. Para tanto, foi feita a recuperação de fragmentos para a reconstrução dos fatos relatados, o que, conforme será visto adiante, corrobora a afirmação de que as estratégias ocorrem processualmente, e não de modo determinístico, uma vez que são constantemente revistas ou colocadas de lado em função de resultados imprevistos ou não alcançados.

Com o intuito de preservar a identidade das organizações, ao longo da apresentação e análise dos resultados, as mesmas foram identificadas como organização (O) e individuadas por um número ( $O_n$ ). Além disso, para cada ( $O_n$ ) os entrevistados (E) também serão identificados por seus respectivos números ( $E_n$ ). Assim, têm-se as organizações de  $O_1$  a  $O_{22}$ . A maioria dos entrevistados será apenas ( $E_1$ ) da ( $O_n$ ); entretanto, nas três organizações onde mais de uma entrevista foi feita, ter-se-á ( $E_1$ ) e ( $E_2$ ), e em apenas um destes casos ( $E_3$ ) e ( $E_4$ ).

## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1. Os processos e atividades estratégicas**

É imperativo compreender, em um primeiro momento, como as entidades do terceiro setor estão organizadas, uma vez que seu processo interno, ainda que informal, apresenta aspectos

importantes para a compreensão do “*strategizing*”, conforme se verá adiante.

As organizações pesquisadas apresentam estruturas simples e pouco formalizadas, com escassas áreas e poucas pessoas em cada área, na maioria das vezes apenas um funcionário. Cabe ressaltar que, apesar de 16 das 22 organizações não possuírem uma estrutura formalizada, algumas funções-chave foram identificadas: direção geral, coordenação geral e, em alguns casos (oito organizações), coordenação específica dos programas; serviços de apoio como: administrativo, jurídico e comunicação. Para Coelho (2000), a adoção dessas funções-chave pode ser explicada pelo fato de a maioria das organizações do terceiro setor ser relativamente pequena. Além disso, possuem uma assembleia geral e um conselho fiscal, uma das exigências da legislação brasileira. O que se notou foi que as funções geralmente surgem com o desenvolvimento das atividades da organização e não foram pensadas previamente, quando da fundação da instituição, com exceção da assembleia, do conselho e da diretoria, além de casos específicos.

É comum que uma área-meio, ou seja, não ligada ao objetivo final da instituição, como as áreas administrativa, jurídica e de comunicação, não possua subárea e tenha apenas um cargo, o que corrobora a ideia de que apenas uma pessoa é suficiente para realizar o trabalho de toda uma área, ou que há um acúmulo de funções, indicado por 35% dos entrevistados. Percebeu-se que, em geral, 78% dos empregados das instituições estão alocados nas áreas-fins, podendo este número chegar a 95% em algumas organizações.

Ainda quanto às áreas-meio, das 22 instituições que compuseram a amostra, 63,6% possuíam uma área administrativo-financeira, 54,5% contavam com a ajuda de um consultor ou até mesmo de uma área jurídica, e 54,5% possuíam uma área de comunicação. Ratificando o que afirma Salamon (2005), as organizações pesquisadas têm uma preocupação muito grande com a questão “administrativa”. Na realidade, em 12 das 14 instituições que possuem essa área, suas principais atividades são: elaboração de orçamentos, verificação e controle do dinheiro que se tem no caixa, prospecção de gastos, etc. trata-se, pois, de uma área que cuida do dinheiro

e, formalmente, não trata da estratégia da organização.

Observou-se também que a área de comunicação é uma das mais importantes para as organizações. Tais organizações estão voltadas para “fora”, ou seja, estão preocupadas com a imagem que se vai passar para a sociedade civil em geral, parceiros e governo.

[...] a gente tem que divulgar nosso trabalho, vender nosso produto, o marketing social, porque a gente também tem produto: ajudar as pessoas. (E<sub>1</sub> da O<sub>13</sub>)

Tal preocupação se justifica, pois a sobrevivência da organização está diretamente ligada à captação de recursos. De 20 organizações pesquisadas, desconsiderados uma fundação (criada e mantida por uma grande organização siderúrgica) e um instituto (criado e mantido por filantropia), apenas 4 se preocupam com a auto-sustentabilidade e investem em “produtos” oferecidos à sociedade em geral, como forma de minimizar a dependência de recursos externos.

Isso significa que 80% das organizações da amostra dependem de recursos advindos de parceiros públicos ou privados. E, conforme observou Ckagazaroff (2001), um dos maiores desafios que as organizações do terceiro setor vêm enfrentando no cenário nacional diz respeito ao aumento da concorrência por fundos, que se deve ao aumento do número das organizações. Após enfrentar a concorrência pela captação do recurso, é fundamental que o dinheiro seja bem administrado. É nesse sentido que atua a área administrativo-financeira, incumbida de “gerir” o dinheiro captado. É isso que justifica a existência das áreas administrativo-financeira e de comunicação em tais organizações, dada a forma atual de se pensar o terceiro setor como dependente de recursos.

Entretanto, vale lembrar que apenas 5 organizações têm na sua estratégia formal de atuação a preocupação com o desenvolvimento de seus recursos financeiros. Ou seja, enquanto 14 organizações possuem a área administrativo-financeira, 35% formalizaram tal preocupação em sua estratégia; nos outros 65% a preocupação é pontual, cabendo apenas a uma área específica, que na realidade está responsável pela parte operacional das finanças, a qual na verdade é um

dos componentes do fazer estratégia nessas organizações.

Tem-se trabalhado muito o fortalecimento da área administrativo-financeira, [...] é preciso ter alguém que faça as contas, que olhe quanto entrou, quanto saiu. [...] (E<sub>1</sub> da O<sub>19</sub>)

De qualquer forma, paralelamente à preocupação com a imagem e a gestão dos recursos financeiros, a área jurídica (ou um consultor jurídico) apareceu em 54,5% das organizações pesquisadas. Tal fato pode ser compreendido, pois tais organizações precisam se adequar a uma série de legalidades e exigências, caso queiram receber os incentivos fiscais. Além disso, há uma preocupação com o voluntariado, para que ele não seja considerado *a posteriori* como um funcionário que possa receber os benefícios previstos pela legislação. Por isso, a elaboração de um bom contrato é fundamental.

Todos os voluntários assinam um termo de compromisso. Então assim, dentro deste termo, tem algumas funções a cumprir, baseado no que a lei de voluntariado quer. Tem uma lei que rege e incentiva o voluntariado. Então é baseado em cima disso. Tem toda uma norma e esta norma é seguida mediante o que reza este termo de compromisso do voluntariado. (E<sub>1</sub> da O<sub>8</sub>)

[...] nós somos uma entidade filantrópica, nós apresentamos documentação específica, porque nós temos que estar apresentando sempre, seja em nível municipal, estadual ou federal, para manter a filantropia. Então tem o termo de voluntariado que é assinado, que funciona mesmo como um termo mais aprofundado, mais judicial. Além disso, é muito bonito e tudo, mas a intenção das pessoas a gente nunca sabe, né. Afinal, perfeito mesmo, só Deus. (E<sub>1</sub> da O<sub>21</sub>)

Entendida a estrutura de funcionamento dessas organizações, ficará mais claro entender o *fazer estratégia* das organizações pesquisadas.

#### 4.2. As práticas estratégicas

A construção das estratégias organizacionais ocorre como um processo contínuo, segundo Pettigrew (1977), mas deve-se pensar sua formulação como um processo intencional, desenvolvido a partir de decisões específicas, tomadas em função de

dilemas internos ou contextuais que elevam o processo estratégico a um nível consciente da organização. Constatou-se que existe por parte dos entrevistados certa consciência em relação à importância de um planejamento estratégico; no entanto, reconhece-se a dificuldade de realizá-lo. Uma primeira constatação é que um número significativo de entrevistados (15) afirma que as organizações apresentam uma estratégia informal de atuação, ou seja, não há registros ou processos planejados evidenciando que determinada ação faz parte de uma estratégia inicial.

Foi ressaltada, por esses entrevistados, a ausência de planos formalmente estabelecidos, que visem "determinar" uma realidade futura, que os membros da rede terão que seguir. As ações estratégicas são (re) constituídas nas micropráticas diárias (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).

[...] **nós ainda estamos construindo** (referindo-se ao planejamento), contratamos um consultor para ajudar no planejamento. E agora nós contratamos uma empresa que vai fazer uma pesquisa de imagem [...] porque às vezes a gente está fazendo um trabalho que não é isto que as pessoas estão precisando, **quer dizer a nossa estratégia está errada**. Então a gente não continuou este planejamento estratégico porque a gente sentiu a necessidade de ouvir nosso público, **o que este público está querendo... nós estamos passando por uma crise existencial. O que mudou? O que estamos construindo?** (E<sub>1</sub> da O<sub>4</sub>)

No trecho anterior, vários elementos podem ser destacados. O primeiro deles diz respeito à referência ao planejamento como coisa em construção, ou seja, como algo que se objetiva possuir, mas que ainda não foi colocado em prática. Ao longo do trecho, algumas razões para tal fato são exploradas. A primeira delas relaciona-se à demonstração da existência de lacunas que são anteriores à idéia de planejamento, como é o caso de falhas na definição dos objetivos da organização: como planejar, se não se sabe o que planejar?

Outro aspecto relacionado refere-se ao impacto das **demandas do público-alvo** para a realização da estratégia. Ao longo da pesquisa, tal requisito mostrou-se algo fundamental, que limita a definição estratégica de 50% das organizações estudadas. Isso significa que tais organizações possuem dificuldades em planejar suas ações e projetos para o longo prazo, uma vez que a variação das demandas implica diretamente a variação dos serviços prestados. Tal característica justifica-se pela especificidade, já discutida anteriormente, da criação e manutenção de muitas organizações do terceiro setor, muitas das quais se destinam justamente ao atendimento dessas demandas.

A estratégia de atuação da (nome da organização) é estabelecida com base nas demandas dos refugiados. Foi mapeado, quando da fundação da organização, que eles tinham necessidade de inserção no acesso formal de educação. Então nós batalhamos, começamos a fazer articulações... Então, mapeada esta demanda da universidade, **então nós tínhamos um contingente de pessoas que não conseguiram se inserir no mercado de trabalho** porque eram vítimas de preconceito, porque grande parte de sua origem africana, da cor de pele, da pobreza em que vivem aqui... Foi aí que a gente começou a entrar em contato com o governo estadual e conseguimos em 2003 que fossem realizadas 3 audiências públicas para discussão da integração do refugiado no mercado de trabalho. Então foi criado o programa mineiro de integração do refugiado no mercado de trabalho... E aí, mapeada esta outra **dificuldade**, nós vimos que não era suficiente trabalhar no âmbito estadual, porque nós temos no Rio de Janeiro, por exemplo, várias outras centenas de pessoas que também precisam disto. Então nós buscamos parcerias, nós buscamos articular núcleos da (nome da org.) em outros estados, então a gente já tem um núcleo mais ou menos articulado no Rio, um grupo mais ou menos articulado em São Paulo... e estamos buscando no âmbito federal a criação de políticas públicas de integração que abarquem todo o país sem ter a necessidade de um núcleo da (nome da organização) em um estado específico. (E<sub>1</sub> da O<sub>17</sub>)

Percebe-se, no trecho de um dos entrevistados, que a estratégia dessas organizações é um **processo contínuo**, que se desenvolve ao longo

do tempo diante dos cenários que se apresentam. Essa construção remete à discussão por meio da qual os atores envolvidos, ao lidarem com as adversidades do meio e as necessidades emergentes, acabam por construir cotidianamente a organização (Whittington, 2004). É interessante ressaltar que essa construção se mostra, inclusive, necessária, uma vez que, se não houvesse essa dinamicidade e flexibilidade de ação, essas organizações não seriam capazes de atingir os seus objetivos.

No trecho destacado, pode-se observar o trabalho enviado pela organização para superar os problemas na medida em que eles vão sendo revelados, procurando, em face de cada obstáculo percebido, alternativas de ação. Outro aspecto a ser destacado para a compreensão dessa dinâmica é que a maior parte de tais entidades abarca questões sociais, as quais, por serem essencialmente complexas, exigem uma capacidade de reação mais rápida e constante.

É interessante observar que, a fim de apreender essas necessidades sociais insatisfeitas, as organizações recorrem a variadas fontes de **informação**, que vão desde ouvir a solicitação dos próprios cidadãos até a utilização de resultados de pesquisas temáticas (dados secundários) realizadas por outras organizações. Esse processo de ouvir revela-se, portanto, um componente de importância estratégica.

Sempre mediante a pesquisa já realizada na área de saúde. No caso aqui o crescente número de casos de AIDS, principalmente na região noroeste. Baseado nestes dados é que são executados os projetos e as estratégias, seja aqui no local como em qualquer região do estado, sempre baseado no alto índice ou no crescimento gradativo do número de Aids. (E<sub>1</sub> da O<sub>18</sub>)

[...] primeiro a gente tem que identificar onde está o público-alvo e qual é a prioridade de atuação. Esta prioridade é sabida através dos centros de saúde. (E<sub>1</sub> da O<sub>8</sub>)

A gente foca a comunidade que precisa de mais apoio [...] esta estratégia se dá muito pela própria demanda que chega. Na maior parte é a procura externa que vem até a ong.” (E<sub>1</sub> da O<sub>6</sub>)



Outra dimensão específica do terceiro setor e que foi ressaltada como estratégia por quatro organizações pesquisadas é a **mobilização de pessoas**. Isso corrobora o que afirmou Fernandes (1994) quando disse que as organizações do terceiro setor devem prestar serviços coletivos que não passam pelo exercício do poder do Estado. Ou seja, tais organizações não dispõem do uso legítimo da violência para obter consentimento para suas ações, dependendo, assim, da persuasão, de sua influência para atuar na comunidade. Por isso, a mobilização se torna algo tão importante no terceiro setor e também se inscreve no *hall* dos elementos estratégicos.

A estratégia de atuação da (nome da organização) parte de uma mobilização da comunidade local. **É necessário que a comunidade local assuma a responsabilidade [...]** (E<sub>1</sub> da O<sub>13</sub>)

Em outra direção, duas organizações definem sua estratégia de acordo com a demanda de financiadoras ou parcerias. Neste caso, já começa a aparecer uma necessidade de adaptação, em virtude da concorrência por recursos. Mas, apesar de as duas entidades já apresentarem uma formalização de sua estratégia, esta ainda é imposta pelo ambiente, não apresentando uma atitude de caráter proativo.

A estratégia é esta: a gente tem o público e estabelece as parcerias para a realização do trabalho. [...] então temos que ter interação tanto com o público quanto com o parceiro que está acompanhando ou financiando nosso trabalho. (E<sub>1</sub> da O<sub>13</sub>)

A (nome da financiadora) estabelece que a gente tem que apresentar um plano de 3 em 3 anos. Então a gente tá terminando este documento agora em setembro e repensando a estrutura programática e estratégica da (nome da org.). (E<sub>1</sub> da O<sub>19</sub>)

Nesse sentido, as **fontes de financiamento** constituem outro aspecto fundamental que influencia de forma decisiva nas estratégias

empreendidas pelas organizações. Esse é um elemento-chave, na medida em que, se a organização é dependente de recursos externos, fica à mercê de variações que influenciam diretamente na sua atuação. Isso pode acontecer de várias formas: por exemplo, pela variação do volume de recursos doados pela comunidade a cada mês, pelas regras impostas por agências financiadoras, bem como pela necessidade de comprovação dos resultados por meio de indicadores que não representam necessariamente uma boa atuação da organização. Outra consequência comum da dependência de recursos externos refere-se à necessidade constante de adequação dos projetos desenvolvidos em função de editais abertos por agências financiadoras, o que por vezes pode culminar na perda de foco em relação aos objetivos da organização.

Em cinco organizações, os entrevistados disseram que o seu foco é o desenvolvimento de recursos financeiros, e acrescentaram ainda que estão cada vez mais apreensivos com o que eles chamam de **profissionalização**. De acordo com os respondentes de tais organizações, o foco não pode ser apenas a captação de recursos, pois é igualmente importante administrá-los com proficiência. Assim, tais organizações adaptam ferramentas e/ou instrumentos gerenciais utilizados pelos outros setores, além de contar com a ajuda de empresas especializadas na elaboração de um planejamento estratégico.

Atualmente, a (nome da organização terceirizada) elaborou uma proposta que nós chamamos de um projeto de reestruturação onde a (nome da organização) define melhor como que vai ser a sua estratégia de crescimento e aí a (nome da organização) definiu, como **duas estratégias principais**, o trabalho com desenvolvimento de recursos e com a **profissionalização**, com pessoas. (E<sub>1</sub> da O<sub>1</sub>)

[...] a gente viu a necessidade disso (de fazer um planejamento contando com a ajuda de empresa especializada) no momento em que a organização foi tomando corpo, foi crescendo, evidentemente no primeiro ano o **idealismo** tomou conta das poucas pessoas que trabalhavam com a gente. E no momento nós vimos uma necessidade de desenvolver um **planejamento estratégico**, de gerir melhor

nossas entradas e valorizar nossos profissionais. . E tá dando certo... estamos nos organizando cada dia mais, nos **profissionalizando** cada dia mais. Os resultados estão melhorando, estão crescendo no mesmo patamar em que a instituição vem crescendo e novos projetos vêm chegando. (E<sub>1</sub> da O<sub>5</sub>)

É interessante observar, nos trechos anteriores, que a questão da profissionalização é algo recorrente e que, portanto, passou a ocupar um espaço significativo no âmbito do terceiro setor. No segundo trecho, o entrevistado utiliza-se, inclusive, da palavra *idealismo* para contrapor a atitude inicial dos participantes da organização com a postura atual, representada pela expressão *nos profissionalizando*. Nesse sentido, pode-se associar a necessidade de formalização estratégica a uma busca de profissionalização dos agentes das organizações, aos quais são exigidos cada vez mais uma utilização racional dos recursos e o alcance de resultados tangíveis.

Uma questão nos defronta neste passo, assinalada por Teodósio (2002): será que, diante de tal cenário, é possível manter o foco social dos objetivos dessas organizações? Vale aqui ressaltar a diferença da racionalidade pressuposta para esse tipo de ambiente: a racionalidade substantiva (RAMOS, 1989). Ao contrário do ambiente do mercado comum, marcado pela racionalidade instrumental, as questões sociais não podem ser encaradas por uma ótica utilitarista, pois nem sempre o menor custo, por exemplo, trará o melhor resultado. A esfera social não segue essas regras, está sempre em construção.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme explicitado inicialmente, este trabalho teve como objetivo analisar a construção de estratégias de organizações do terceiro setor localizadas em Belo Horizonte. Os caminhos percorridos nessa construção foram demonstrados e as principais práticas estratégicas existentes nas 22 organizações pesquisadas foram descritas. Como a abordagem da estratégia como prática busca compreender melhor o ato de fazer estratégia, com as interações entre os diferentes atores sociais, utilização de ferramentas estratégicas e dos efeitos das ações dos estrategistas e de outros atores, a utilização dessa

perspectiva foi considerada adequada para um trabalho atinente ao terceiro setor.

Buscou-se compreender a estratégia sob uma perspectiva que enfoca as ações e interações do praticante da estratégia, uma vez que, como esclarecem Wilson e Jarzabkowski (2004), a essa perspectiva é inerente a preocupação de compreender e revelar a atuação dos praticantes nas atividades estratégicas, ou seja, coloca-se em foco o praticante e suas ações e interações. Tal abordagem é relevante nesse setor, entre outros fatores, em razão do destaque que essas organizações têm alcançado em termos de atendimento às demandas sociais. Assim, acredita-se que a principal importância deste trabalho é a contribuição para o entendimento das práticas estratégicas em um contexto de tipicidade e especificidade organizacional.

Quanto aos resultados da pesquisa, tem-se um cenário estratégico predominantemente informal. Isso porque, à margem do problema atinente à profissionalização da gestão – que implica a utilização de ferramentas administrativas mais tradicionais –, essas organizações possuem um contexto de atuação muito específico, que deve ser levado em consideração. Nesse sentido, tanto a racionalidade substantiva que permeia esse contexto (SILVA, 2010) quanto os demais fatores que frequentemente influenciam as suas opções de ação (FISCHER, 2010), como é o caso das variações das demandas sociais, fazem com que as organizações se vejam impelidas a tomarem decisões cotidianamente.

Por outro lado, o projeto de profissionalização suscita uma questão crucial até que ponto se pode implementá-lo sem que se perca de vista os verdadeiros propósitos de criação dessas organizações? Neste sentido, é importante discutir as implicações desse processo, no qual em certa medida também se inserem as questões relativas à natureza das entidades estudadas, não-públicas e não-privadas. O comprometimento que em organizações privadas muitas vezes se dá por razões individuais e coercitivas, nas entidades pesquisadas deveria ocorrer em função de objetivos coletivos, voltados ao atendimento de demandas não atendidas da sociedade.

De forma conclusiva, pode-se perceber que as especificidades do setor são relevantes para a formulação de estratégias organizacionais, sendo alguns aspectos determinantes para a prática. Raramente a geração de estratégias ocorre através de uma análise pró-ativa do segmento de atuação da instituição. Em grande parte, suas ações estão integradas aos objetivos dos financiadores ou às necessidades emergentes dos beneficiários.

Percebeu-se que as questões referente à demanda do público-alvo, à legalidade e às fontes de financiamento são as mais determinantes, acabando por exigir da organização uma postura mais flexível. Outros aspectos interessantes que apareceram na análise referem-se à mobilização de pessoas e à coleta constante de informações, que correspondem a elementos estratégicos importantes, que também, em certa medida, embasam a tomada de decisões das organizações. Em síntese, esses elementos interagem entre si e, conforme Whittington (2004), propiciam o *strategizing*, que é fruto dessa interconexão entre os elementos práxis, práticas e praticantes.

Em síntese, o *fazer estratégia* em organizações do terceiro setor se dá por meio de construções sociais e políticas, nas quais a legalidade, captação de recursos e mobilização são os fatores que determinam a forma de agir das entidades e, conseqüentemente, sua gestão. Em geral, as informações aqui apresentadas reforçam a proposição de que estratégias não podem ser explicadas em uma concepção determinística, já que sua formulação não é o efeito de causas perfeitamente determinadas, mas sim a consequência de um conjunto de fatores, com pesos diferentes e com influências diferenciadas. Essa afirmativa talvez culmine em dilemas para os tomadores de decisão, cujas escolhas são modificadas em função de elementos políticos e sociais originários da conjuntura em que estão inseridos.

Esta pesquisa abre possibilidades de investigações futuras no campo da estratégia nas organizações do terceiro setor. Sugere-se avançar esse estudo qualitativo em organizações dessa natureza, na perspectiva social e política do *strategizing*. Por fim, mais do que identificar esses aspectos, este trabalho contribui para a reflexão acerca da estratégia como prática no contexto das organizações do terceiro setor. Mais do que

identificar esse comportamento, deve-se atentar para a discussão que ele impõe a respeito da profissionalização e da adoção de instrumentos gerenciais tradicionais nessas entidades. Assumir que a estratégia como prática pode se revelar uma perspectiva mais adequada a essas organizações pode significar o reconhecimento de que a profissionalização não deve ser levada ao extremo, ou seja, que podem, sim, existir elementos e ações estratégicas, mas que estas não devem desfigurar o que essas organizações se propuseram a ser.

## 6. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ALVES, M. A. *Muito além da responsabilidade social: o discurso social das empresas no Brasil*. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7., 2002, Lisboa, Portugal, Anales... Lisboa, Portugal.

ANSOFF, Igor H. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1981.

ARMANI, D. *Mobilizar para transformar: a mobilização de recursos nas organizações da sociedade civil*. São Paulo: Peirópolis, 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS (ABONG). *Números e dados das Fundações e Associações Privadas Sem Fins Lucrativos no Brasil – FASFIL 2010*. São Paulo: ABONG, 2010. Disponível em: <<http://www.abong.org.br/ongs.php>>. Acesso em: 7 maio 2014.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Ed. rev. e atual. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica*. 5. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CAETANO, G. Terceiro setor – as tendências em ambiente globalizado responsabilidade social e parcerias sociais. In: CAVALCANTI, M. (Org.). *Gestão social, estratégias e parcerias: redescobrimo a essência da administração*

brasileira de comunidades para o terceiro setor. São Paulo: Saraiva, 2006.

CENTRO DE APOIO OPERACIONAL AO TERCEIRO SETOR (CAOTS). *Diagnóstico do terceiro setor em Belo Horizonte - 2006*. Ministério Público: Belo Horizonte, 2006. Disponível em: <[http://www.fundata.org.br/CD\\_MG\\_CAOTS\\_INTERNET/index.htm](http://www.fundata.org.br/CD_MG_CAOTS_INTERNET/index.htm)>. Acesso em: 7 maio 2014.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

CKAGNAZAROFF, I. B. Desafios da gestão em organizações do terceiro setor. In: PIMENTA, S. M.; CORRÊA, M. L. (Org.). *Gestão, trabalho e cidadania: Novas Articulações*. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.

COELHO, S. C. T. *Terceiro Setor: Um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos*. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2000.

CORRÊA, M. L.; PIMENTA, S. M. Terceiro Setor, Estado e cidadania: (re) construção de um espaço político? In: PIMENTA, M. S.; SARAIVA, L. A. S.; CORRÊA, M. L. (Org.). *Terceiro Setor: dilemas e polêmicas*. São Paulo: Saraiva, 2006.

CRUZ, C. M.; ESTRAVIZ, M. *Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos*. São Paulo: Global, 2003.

FERNANDES, R. C. *Privado porém público: o terceiro setor na América Latina*. Rio de Janeiro: Relume-Damará, 1994.

FERNANDES, R. C. O que é Terceiro Setor? In: IOSCHPE, E. B. *3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

FISCHER, R. M. Estado, mercado e terceiro setor: uma análise conceitual das parcerias trisetoriais. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 5-18, jan./mar. 2005.

FISCHER, R. M. Lições a aprender: a crise e os investimentos sociais. *Revista USP*, São Paulo, n. 85, p. 94-109, mar./maio, 2010.

FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P. Desafios da parceria governo e terceiro setor. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 12-19, jan./mar. 1998.

FOWLER, A. *Civil Society, NGOs and Social Development: Changing the Rules of the Game*. In: Geneva 2000 Occasional Paper N° 1, United Nations Research Institute for Social Development, Geneva, January, 2000. <<http://dx.doi.org/10.1080/713701065>>.

FOWLER, A. NGO futures: beyond aid: NGDO values and the fourth position. *Third World Quarterly*, v. 21, n. 4, p. 589-603, 2002.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995. <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901995000300004>>.

HAGUETTE, M. T. F. *Metodologias qualitativas na sociologia*. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

JARZABKOWSKI, P. Strategy as Practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization Studies*, v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004. <<http://dx.doi.org/10.1177/0170840604040675>>.

JARZABKOWSKI, P. *Strategy as Practice: an activity-based approach*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. *Journal of Management Studies*, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003. <<http://dx.doi.org/10.1111/1467-6486.t01-2-00002>>.

LEITE-DA-SILVA, A. R. *As práticas sociais e o "fazer estratégia": um estudo dos comerciantes de hortifrutícolas no mercado da Vila Rubim*. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. *Management Science*, v. 24, n. 9, p. 934-948,



1978. <<http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934>>.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- PETTIGREW, A. M. Strategy formulation as a political process. *International Studies of Management & Organization*, v. 7, n. 2, p. 78-87, Summer 1977.
- RAMOS, G. A. *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.
- REDE DE INFORMAÇÕES PARA O TERCEIRO SETOR (RITS). *Rede virtual de informações e suporte às organizações da sociedade civil*. Disponível em: <<http://www.rits.org.br/>>. Acesso em: 13 maio 2014.
- SALAMON, L. M. Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor. In: IOSCHPE, E. B. *3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado*. São Paulo: Paz e Terra, 2005.
- SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. *Defining the nonprofit sector: a cross-national analysis*. Manchester: Manchester University Press, 1997.
- SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. *Métodos de Pesquisa das Relações Sociais*. 2. ed. São Paulo: EPU, 1987.
- SILVA, C. E. G. Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p. 1301-1325, nov./dez. 2010. <<http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302011000100002>>.
- SILVA, C. E. G.; AGUIAR, A. C. Avaliação de atividades no terceiro setor de Belo Horizonte: da racionalidade subjacente às influências institucionais. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 18, n. 56, p. 35-56, jan./mar. 2010.
- TEODÓSIO, A. S. S. Pensar pelo avesso o Terceiro Setor: mitos, dilemas e perspectivas da ação social organizada nas políticas sociais. *Lusotopie*, v. 1, n. , p. 241-262, 2002.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- VOLBERDA, H. W. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 32-43, out./dez., 2004.
- WHITTINGTON, R. Estratégia após modernismo: recuperando a prática, *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 44-53, out/dez, 2004.
- YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, P. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 11-20, out./dez., 2004.

