

UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR:
GESTÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO SOCIAL
NAS REDES DE RELACIONAMENTO

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Paulista – UNIP, para a obtenção do título de Mestre em Administração.

DARIO DJOUKI

SÃO PAULO

2019

UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: GESTÃO ESTRATÉGICA
E GESTÃO SOCIAL NAS REDES DE RELACIONAMENTO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Paulista – UNIP, para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Redes Organizacionais.

Linha de Pesquisa: Abordagens Sociais nas Redes.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Bazanini

DARIO DJOUKI

SÃO PAULO
2019

Djouki, Dario.

Organizações do terceiro setor: gestão estratégica e gestão social nas redes de relacionamento / Dario Djouki. - 2019.

143 f. : il. + CD-ROM.

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista, São Paulo, 2019.

Área de concentração: Redes Organizacionais.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Bazanini.

1. Gestão social. 2. Gestão estratégica. 3. Stakeholders.
4. Redes de relacionamento. 5. Terceiro setor. I. Bazanini, Roberto (orientador). II. Título.

DARIO DJOUKI

**ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: GESTÃO ESTRATÉGICA
E GESTÃO SOCIAL NAS REDES DE RELACIONAMENTO**

Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado em Administração da
Universidade Paulista – UNIP, para a
obtenção do título de Mestre em
Administração.

DARIO DJOUKI

Aprovado em São Paulo/SP __/__/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Roberto Bazanini - Universidade Paulista – UNIP
Orientador

Profa. Dra. Angélica Lucía Carlini- Universidade Paulista – UNIP

Prof. Dr. Paulo Marcelo Tavares Ribeiro – Faculdades Metropolitanas
Unidas - FMU

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Sri Ramakrishna e Swami Vivekananda pelas mudanças profundas proporcionadas pelos seus ensinamentos e inspiração, os quais me tocam até hoje.

Agradeço ao Swami Nirmalatmananda, do Ramakrishna Vedanta Ashrama do Brasil, pelo apoio ao projeto de dissertação, e por me auxiliar a conhecer e ter contato com o Instituto Ramacrisna em Minas Gerais e assim efetuar minha pesquisa.

Agradeço ao senhor Américo Amarante e a senhora Solange Bottaro pela generosidade e gentileza de me permitir conhecer melhor meu objeto de pesquisa, sempre muito cordiais e atenciosos, abrindo as portas do Instituto Ramacrisna e cedendo seu tempo e providenciando todas as informações necessárias.

Também agradeço a senhora Carolina Franco – Instituto Ramacrisna, pelo tempo cedido e gentileza em apresentar todos os projetos em andamento, algo muito importante para este trabalho, e a senhora Michelle Queiroz, da Rede Longevidade, por sua gentileza em me atender em sua agenda, permitindo coletar informações importantes.

Agradeço a minha esposa Taís Guelfi, pela compreensão e paciência ao longo desta jornada, me auxiliando também na correção da pesquisa.

Sou muito grato ao meu orientador, Prof. Dr. Roberto Bazanini, por toda a dedicação na orientação deste trabalho e pelo conhecimento transferido, que me possibilitou seguir em frente com a pesquisa e com o aprendizado em ser um pesquisador.

Termino agradecendo a todos os professores doutores do mestrado da Universidade Paulista – UNIP, que em suas aulas me permitiram aprender muito sobre a arte da pesquisa e dos temas estudados, criando possibilidades antes não compreendidas.

“Queremos aquela educação que forma o carácter, incrementa a força da mente, expande o intelecto e nos permite andar com os próprios pés. A finalidade de todo treinamento é fazer o homem crescer. O treinamento pelo qual a expressão da vontade é controlada de forma frutífera se chama educação”.

Swami Vivekananda (1957, p.68).

RESUMO

As Organizações Não Governamentais (ONGs) pertencentes ao chamado Terceiro Setor desenvolvem um trabalho de atendimento às necessidades da sociedade, atuando nos cenários de deficiência do Estado, e com isto sua relevância passa a ser mais observada nas produções acadêmicas, gerando debates de pesquisadores sobre seu funcionamento. O Instituto Ramacrisna, ONG com sessenta anos de existência e localizado no município de Betim, Minas Gerais, é um caso relevante de atendimento à população carente de seu entorno, constituída de crianças, adolescentes, jovens e adultos, por meio de seus diversos projetos sociais criados em parcerias com sua rede de relacionamento com o poder público, setor privado, entidades de educação e comunidade. A coleta de evidências foi realizada por intermédio de pesquisa descritiva, de natureza qualitativa, estudo de caso único com questões não estruturadas, análise documental e observação não participante, triangulando-os. O objetivo da pesquisa está em compreender como a gestão estratégica e a gestão social contribuem para o desenvolvimento de projetos sociais de uma organização do terceiro setor. O problema da pesquisa está em encontrar respostas para a questão: como a gestão estratégica e a gestão social contribuem para o desenvolvimento de projetos que permitam a diminuição do risco e vulnerabilidade, e consequente promoção da dignidade humana por meio de ações voltadas para a inclusão social e resgate da cidadania da população atendida pelas organizações do terceiro setor? Entende-se gestão estratégica como a orientação e ações das organizações para resultados de longo prazo e atender às expectativas de *stakeholders*, e a gestão social como um processo de tomada de decisão coletiva, objetivando o bem comum da sociedade e atendimento de suas necessidades, atuando no suporte social em setores de atividades que seriam de influência do Estado. Consonante com a literatura, os resultados da pesquisa apontam que nos projetos desenvolvidos pelo Instituto Ramacrisna está presente a interatividade dinâmica entre os modelos de gestão social e gestão estratégica, criando uma rede de colaboração positiva, baseada no reconhecimento da ONG e consequente auxílio na elaboração dos projetos sociais que permitem retirar da situação de vulnerabilidade social as crianças, adolescentes, jovens e adultos atendidos. A contribuição da pesquisa está em fornecer subsídios para se entender a importância da interação entre a Gestão Social e a Gestão Estratégica nas Organizações do Terceiro Setor (ONGs). Com isto, foi possível demonstrar aos estudiosos da administração a escala do fenômeno observado e a importância e pertinência do tema para novos estudos.

Palavras-Chave: Gestão Social; Gestão Estratégica; Stakeholders; Redes de Relacionamento; Terceiro Setor

ABSTRACT

Non-Governmental Organizations (NGOs) belonging to the so-called Third Sector develop a work to meet the needs of society, acting in the scenarios of disability of the State, and with this its relevance becomes more observed in academic productions, generating debates of researchers about their operation. The Ramacrisna Institute, a sixty-year-old NGO located in the city of Betim, Minas Gerais, is a relevant case of caring for the needy population around it, made up of children, adolescents, youth and adults, through its various social projects. created in partnerships with its relationship network with the government, the private sector, education entities and the community. Evidence was collected through qualitative descriptive research, single case study with unstructured questions, document analysis and non-participant observation, triangulating them. The objective of the research is to understand how strategic management and social management contribute to the development of social projects of a third sector organization. The research problem lies in finding answers to the question: how strategic management and social management contribute to the development of projects that reduce risk and vulnerability, and consequently promote human dignity through actions aimed at social inclusion. and rescue of citizenship of the population served by third sector organizations? Strategic management is understood as the orientation and actions of organizations for long-term results and meeting stakeholder expectations, and social management as a collective decision-making process, aiming at the common good of society and meeting its needs, acting social support in sectors of activities that would be of state influence. In line with the literature, the research results indicate that in the projects developed by the Ramacrisna Institute there is a dynamic interactivity between the social management and strategic management models, creating a positive collaboration network based on NGO recognition and consequent help in the elaboration of social projects that allow children, adolescents, youth and adults to be removed from the socially vulnerable situation. The research contribution is to provide subsidies to understand the importance of the interaction between Social Management and Strategic Management in Third Sector Organizations (NGOs). Thus, it was possible to demonstrate to management scholars the scale of the observed phenomenon and the importance and relevance of the theme for further studies.

Keywords: Social Management; Strategic Management; Stakeholders; Relationship Networks; Third Sector

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Caminho proposto para a pesquisa bibliográfica	27
Figura 2 – Modelo proposto de análise inicial	61
Figura 3 – Desenho da pesquisa	62
Figura 4 – Mapa dos <i>stakeholders</i> do Instituto Ramacrisna	82
Figura 5 – Nuvem de palavras composta somente de substantivos	110
Figura 6 – Nuvem de palavras dos verbos	112
Figura 7 – Nuvem de palavras composta de adjetivos, substantivos e verbos	114
Figura 8 – Análise de similitude dos entrevistados da rede do Instituto Ramacrisna	117
Figura 9 – Modelo resultante da análise	122

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Relação de artigos obtidos e resultado das pesquisas dos autores nos trabalhos publicados	34
Quadro 2 – Principais grupos de ONGs e suas características	46
Quadro 3 – As definições e conceitos de Gestão Social	50
Quadro 4 – Principais conceitos e autores sobre Gestão Estratégica	53
Quadro 5 – As escolas de estratégia de Mintzberg	55
Quadro 6 – Classificação dos <i>stakeholders</i>	60
Quadro 7 – Protocolo de pesquisa	66
Quadro 8 – Dados e informações sobre o Instituto Ramacrisna.....	69
Quadro 9 – Relação de <i>stakeholders</i> do Instituto Ramacrisna	83
Quadro 10 – Relação de principais premiações recebidas	87
Quadro 11 – Fatores determinantes na gestão social aliada à gestão estratégica para a criação de projetos sociais	91
Quadro 12 – <i>Stakeholders</i> externos – pontos levantados	93
Quadro 13 – Gestão do Instituto – pontos levantados.....	97
Quadro 14 – Colaboradores do instituto – pontos levantados	103
Quadro 15 – Significado dos verbos na nuvem de palavras.....	113
Quadro 16 – Significado dos termos centrais na nuvem de palavras com substantivos, verbos e adjetivos.....	114

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Pesquisa bibliométrica com a palavra-chave no título	28
Tabela 2 – Pesquisa bibliométrica com a palavra-chave no resumo	28
Tabela 3 – Cruzamento das palavras no título	29
Tabela 4 – Cruzamento das palavras no resumo	29
Tabela 5 – Pesquisa bibliométrica em inglês com palavra-chave no título.....	31
Tabela 6 - Pesquisa bibliométrica em inglês com palavra-chave no tópico.....	31
Tabela 7 – Pesquisa em inglês com palavras-chave cruzadas no título.....	32
Tabela 8 - Pesquisa em inglês com palavras-chave cruzadas no tópico.....	32
Tabela 9 – Número de crianças e jovens atendidos no período da primeira fase (1959-1994)	74
Tabela 10 – Distribuição de colaboradores por atividades no instituto	76
Tabela 11 – Proporção de receitas por origem.....	77
Tabela 12 – Proporção de despesas por aplicações do instituto.....	77
Tabela 13 – Percentual de atendimentos realizados	81

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.2- Problema.....	19
1.3 Objetivos	20
1.3.1 Objetivo Geral	20
1.3.2 Objetivos específicos	20
1.4 Justificativa.....	20
1.5 Estrutura do trabalho.....	22
2. REVISÃO ESTRUTURADA DA LITERATURA.....	23
2.1 Dados da Pesquisa na base nacional	27
2.2 Dados da pesquisa na base internacional.....	30
2.3 Comentários sobre a revisão	33
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	36
3.1 Redes.....	36
3.1.1 Redes de Relacionamento	39
3.1.2 As redes virtuais.....	40
3.2 Características do Terceiro Setor.....	41
3.2.1 Organizações Não Governamentais (ONGs)	43
3.2.1.1 A transparência nas ONGs e problemas de corrupção	47
3.3 Gestão Social	48
3.4 Gestão Estratégica.....	52
3.4.1 Modelos de orientações estratégicas	55
3.4.2 Gestão Social e Gestão Estratégica: Convergências	57
3.5 <i>Stakeholders</i>	57
4. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	61

4.1 Método e técnica de pesquisa.....	62
4.2 Delineamento da pesquisa.....	64
4.3 Protocolo de pesquisa.....	65
4.4 Instrumento da coleta de dados.....	67
4.5 Roteiro das entrevistas.....	68
5. RESULTADOS DA PESQUISA.....	68
5.1 Resultado da pesquisa bibliográfica e documental.....	69
5.1.1 Características gerais.....	70
5.1.2 Fases do Instituto.....	71
5.1.2.1 A primeira fase do Instituto Ramacrisna.....	71
5.1.2.2 A segunda fase do Instituto.....	74
5.1.3 Geração de receitas e despesas.....	76
5.1.4 Perfil dos beneficiários.....	78
5.1.5 Projetos sociais.....	78
5.1.6 <i>Stakeholders</i> envolvidos.....	82
5.1.7 Parcerias com o poder público.....	84
5.1.8 Parcerias com a iniciativa privada e organizações da sociedade civil.....	84
5.1.9 Participações em ações interinstitucionais.....	86
5.1.10 Premiações recebidas.....	87
5.2 Resultados da pesquisa de campo.....	88
5.2.1 Aspectos gerais levantados na pesquisa.....	88
5.2.2 Resultados da pesquisa com os <i>stakeholders</i>	90
6. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	92
6.1 Posicionamento dos <i>stakeholders</i> externos.....	93
6.2 Posicionamento dos stakeholders internos (gestão).....	97
6.3 Posicionamento dos stakeholders internos (colaboradores).....	103
6.4 Análise lexical com o software Iramuteq.....	107

6.5 Análise das entrevistas pelas nuvens de palavras (World Cloud).....	108
6.5.1. Nuvens de palavras de substantivos.....	109
6.5.2. Nuvens de palavras com verbos destacados.....	111
6.5.3 Nuvens de palavras com adjetivos, substantivos e verbos	113
6.6 Análise de similitude.....	115
CONSIDERAÇÕES FINAIS	123
REFERÊNCIAS	125
APÊNDICE I - Questões para os stakeholders internos (gestores).....	141
APÊNDICE II – Questões para os stakeholders internos (colaboradores) ...	142
APÊNDICE III – Questões para os stakeholders externos (parceiros)	143

1 INTRODUÇÃO

Em nossa contemporaneidade, diferentemente do que ocorrera no passado, nas organizações do terceiro setor a gestão estratégica e a gestão social constituem elementos complementares na forma de gerir o empreendimento social. A gestão estratégica possui como característica essencial a orientação e ações das organizações para resultados de longo prazo e ainda atender às expectativas de *stakeholders*. Já a gestão social pode ser entendida como um processo de tomada de decisão coletiva, objetivando o bem comum da sociedade e atendimento de suas necessidades, atuando no suporte social onde o Estado tende a falhar.

Comumente, a prática da assistência social, focada em diminuir os sofrimentos e necessidades do indivíduo está presente na história da humanidade desde tempos remotos, não se limitando a qualquer contexto histórico da sociedade capitalista (CARVALHO, 2008). Dentro desta visão social, pobres, viajantes e doentes sempre foram alvos de ações em diferentes níveis, dentro do contexto social de determinada população. Tais ações eram motivadas pelo entendimento que entre as pessoas, sempre existirão as mais necessitadas e frágeis, carentes de ajuda do outro (CARVALHO, 2008).

Esta ajuda ao indivíduo em situação de vulnerabilidade e necessidade se torna expressão de caridade e benemerência ao próximo nas comunidades judaico-cristãs, como uma característica de conduta e força moral. Dentro deste cenário, grupos religiosos começaram a se organizar para dar apoio aos aflitos, criando a estrutura do que hoje é denominada de instituição de caridade (SPOSATI et al, 2007). A forte influência da fraternidade empregada pela Igreja Católica na Idade Média fomentou a assistência social com a criação de confrarias, que apoiavam viúvas, idosos, crianças e doentes (CARVALHO, 2006). Esta ação da igreja se acentua com a crescente urbanização das cidades, o que gera um aumento do risco social da população e também o risco de não se manter a ordem social estabelecida (REZENDE, OLIVEIRA, 2015).

No Brasil, a prática da assistência social surge com a construção pela igreja católica do primeiro hospital para acolhimento dos pobres em 1543, na cidade de Santos, sendo também o primeiro na América Latina (CARVALHO, 2008). Este

modelo de assistência social da igreja permanece por séculos, e com o crescimento da urbanização mais evidente no século XIX, inicia-se um processo de amenização da vulnerabilidade social, que adentra o século XX e influencia outras instituições religiosas existentes (REZENDE, OLIVEIRA, 2015).

No que se refere ao envolvimento do Estado, este passa gradualmente a reconhecer a pobreza como questão social, e desta forma uma questão política a ser analisada e resolvida sob sua direção, dentro de um modelo de política de gestão social a ser elaborada (SPOSATI et al, 2007). A primeira regulamentação de práticas de gestão social criada no Brasil é amparada pela criação do Conselho Nacional de Serviço Social – CNSS. De acordo com Mestriner (2001, p.57-58):

O Conselho é criado como um dos órgãos de cooperação do Ministério da Educação e Saúde, passando a funcionar em uma de suas dependências, sendo formado por figuras ilustres da sociedade cultural e filantrópica e substituindo o governante na decisão quanto a quais organizações auxiliar. Transita, pois, nessa decisão, o gesto benemérito do governante por uma racionalidade nova, que não chega a ser tipicamente estatal, visto que atribui ao Conselho certa autonomia.

A criação do CNSS é o momento em que as relações entre o Estado e as camadas da elite brasileira se estreitam, denotando a formação de um novo caráter laico da assistência social à população, não sendo, portanto, uma prática religiosa fomentada pela igreja, como no passado (BOSCARI; SILVA, 2015). Isto também confirma a “relação de sujeição dos pobres aos ricos e não a igualdade de direitos, que vão analisar o mérito do Estado na concessão de auxílios e subvenções a organizações da sociedade civil” (BOSCARI; SILVA, 2015, p.3). Entretanto, o CNSS não chegou a ser um conselho atuante, tendo como característica principal a manipulação de verbas como um mecanismo de clientelismo político (CARVALHO, 2008).

Esta apropriação do Estado da ação social se dá apenas como expressão de benemerência, deixando a cargo das empresas privadas e associações privadas ligadas às instituições religiosas as ações assistenciais (CARVALHO, 2008).

Mesmo com a criação das políticas governamentais relacionadas ao *Welfare State*, isto é, o estado de bem-estar social, que teve como finalidade inicial a criação e implementação de programas destinados a promover os interesses sociais coletivos, após a Segunda Guerra Mundial, como uma resposta ao bloco comunista,

no Brasil não há uma política social alinhada com tais preceitos, e somente após a promulgação da Constituição de 1988 o termo seguridade social passa a ser apresentado (SILVA E SILVA, 2015).

Neste cenário no qual o Estado, dentro de suas dificuldades em executar ações e pouco interesse em atender as necessidades sociais, passa cada vez mais a direcionar esta responsabilidade às empresas e instituições privadas, surge o conceito de “Terceiro Setor”, que é a ação conjunta entre Estado, empresas privadas e instituições privadas de auxílio social. O conceito de terceiro setor se refere à natureza das organizações que não estão ligadas à burocracia do Estado, ou às empresas privadas e outras instituições que são parte integrante da chamada economia de mercado (ANDION, 2007).

O dinamismo presente na economia de mercado tende a provocar cada vez mais desigualdades entre as classes sociais, e as necessidades da população aumentam conforme a proporção da desigualdade social gerada pela industrialização e as oportunidades de trabalho não crescem, demandando uma ação das chamadas Organizações Não Governamentais para chegar às camadas necessitadas, onde nem Estado nem empresas privadas de mercado atuam. (SALAMON, 1997).

As Organizações Não Governamentais (ONGs) buscam preencher essas lacunas negligenciadas pelo Estado nos diferentes aspectos da esfera humana, particularmente em relação às necessidades das crianças, jovens e idosos em situação de vulnerabilidade social. Em relação aos aspectos inclusivos e de cidadania, a formação de habilidades e competências para a melhoria da condição social e emancipação se tornou elemento essencial para a criação de ações visando a dignidade humana.

Nessa perspectiva, entende-se como Organizações Não Governamentais (ONGs) uma organização de pessoas, formal e autônoma, com a finalidade de executar ações de cunho social com o objetivo de solucionar os problemas da sociedade em diversas áreas como educação, saúde, cultura, etc., atendendo as populações em condições desiguais de cidadania, sem ter o lucro como objetivo final (CICONELLO, 2003).

Comumente as ONGs não possuem um crescimento apenas quantitativo, mas atuam como agentes de relevância no cenário social contemporâneo, preenchendo as lacunas que o Estado e as empresas do setor privado não conseguem atuar ou mesmo não possuem interesse em atuar, sendo efetivas nas ações e trazendo respostas positivas aos anseios sociais que assolam a sociedade brasileira. (CICONELLO, 2003).

Na atuação das ONGS, até metade da década de 70, o termo “administração” e o conceito de gestão estratégica não eram utilizados pelas pessoas ao referirem-se à organizações do terceiro setor, visto que, o termo era concebido como parte da cultura do mundo dos negócios e, portanto, não apropriado para organizações orientadas por valores sociais e filantrópicos. Com a profissionalização crescente das organizações do terceiro setor, a linguagem e os conceitos da ciência da administração passaram a fazer parte da realidade das entidades sem fins lucrativos (HUDSON, 1999).

Então, com a profissionalização do terceiro setor, para que os projetos e ações de relevância social tenham êxito, um modelo de gestão destas organizações deve ser praticado, com foco no social e também nas estratégias a serem adotadas para que as relações e investimentos sejam captados. A gestão social pode ser entendida como um processo de tomada de decisão coletiva, tendo como objetivo final a emancipação e a diminuição do risco social dos atores envolvidos (CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2011), tendo ainda uma ideologia social voltada para o interesse público (ARAÚJO, 2005).

A fim de que a gestão social seja efetiva e construída com maior clareza e assim compor parcerias para o desenvolvimento de projetos, as estratégias e processos devem ser elaborados, delineando assim uma gestão estratégica consolidada que deve contemplar a orientação e aplicação das competências da organização na busca por recursos e parceiros possam atender às expectativas de todos os envolvidos (WHITTINGTON; SCHOLLES; JOHNSON, 2011). Pelas particularidades das ONGs, estas organizações necessitam de um melhor gerenciamento, justamente por não possuírem “lucro” convencional, características

das empresas de mercado. Entendem que necessitam utilizar ferramentas de gerência, para que possam se concentrar em sua missão (DRUCKER, 1994).

Acresce-se ainda que com a crescente relevância das ONGs no contexto brasileiro e também no mundo, no qual muitas delas atuam sem fronteiras específicas, estando em diversos países, cresce também o interesse da sociedade em conhecer melhor este universo de ação das ONGs. Para tal, é preciso identificar os projetos elaborados, as políticas de transparência para diminuição de problemas ligados à corrupção e desvio de verbas, e como as diretrizes do projeto podem contribuir para este modelo e ações de cunho social.

Com base nas mudanças decorrentes da profissionalização e a utilização de ferramentas gerenciais ocorridas nas últimas décadas, torna-se pertinente buscar compreender como a gestão estratégica e a gestão social contribuem para o desenvolvimento de projetos sociais de uma organização do terceiro setor.

A coleta de evidências foi realizada por intermédio de pesquisa descritiva, de natureza qualitativa, estudo de caso único com questões não estruturadas, análise documental e observação não participante, triangulando-os. A análise e interpretação dos dados se dará por meio da análise do conteúdo e a utilização de software Iramuteq para auxiliar no estabelecimento de categorias referentes ao processo de gestão estratégica e social nas redes de relacionamento.

A contribuição da pesquisa está em fornecer subsídios para se entender a importância da interação entre a Gestão Social e a Gestão Estratégica nas Organizações do Terceiro Setor (ONGs) para a criação de projetos que permitam diminuir a situação de vulnerabilidade social da comunidade.

1.2 Problema

Como a gestão estratégica e a gestão social contribuem para o desenvolvimento de projetos que permitam a diminuição do risco e vulnerabilidade, e consequente promoção da dignidade humana por meio de ações voltadas para a inclusão social e resgate da cidadania da população atendida pelas organizações do terceiro setor?

1.3 Objetivos:

1.3.1 Objetivo Geral:

Compreender como a gestão estratégica e a gestão social contribuem para o desenvolvimento de projetos sociais de uma organização do terceiro setor.

1.3.2 Objetivos Específicos:

A – Identificar o modelo de gestão estratégica e gestão social nas redes de relacionamento adotado pelo Instituto Ramacrisna;

B - Caracterizar as ações e procedimentos adotados nas redes de relacionamento para criação e manutenção dos projetos sociais;

C – Relacionar os procedimentos empregados junto aos *stakeholders* na formação de alianças e parcerias.

1.4 Justificativa

Atuando há mais de 25 anos no mundo corporativo em empresas privadas que se baseiam em um modelo de negócios voltado para a estratégia e o mercado, ao longo do tempo minha visão foi direcionada a um modelo estratégico de gestão baseado em resultados e indicadores, com a finalidade única de otimizar os processos e assim proporcionar lucro para as empresas.

A partir de 1999, ao iniciar uma caminhada de atuação em projetos sociais diversos, desde os menores ligados à comunidade ao entorno de minhas relações sociais, até fazer parte de uma das maiores organizações sem fins lucrativos do mundo, a Ramakrishna Math, sediada em Belur Math na Índia, atuando em mais de 15 países em projetos sociais de assistência ao ser humano, por intermédio de seu braço no Brasil, o Ramakrishna Vedanta Ashrama, fui percebendo ao longo do tempo a importância do trabalho social visando o bem estar das pessoas em situações de vulnerabilidade social, cumprindo o papel de Estado, que falha em atender as demandas da sociedade, deixando a cargo de organizações não governamentais diversas este papel que deveria ser seu.

Dentro deste trabalho social das ONGs, especialmente em países com maior dificuldade econômica e social, percebi a relevância de se possuir um modelo de gestão na instituição, que permitisse organizar as atividades voltadas para as pessoas e suas necessidades, que é a causa da existência das ONGs, e também uma orientação estratégica que pudesse dar alguma credibilidade para outros atores, com uma visão semelhante às empresas de mercado, a fim de captar recursos que possam manter os projetos em funcionamento, prestar contas e criar uma rede adequada de colaboração que possa servir o próximo de forma eficaz, diferente do poder público que não o faz.

Diante desta indagação, tomei conhecimento por meio da minha atuação no Ashrama, de uma organização atuante no Brasil, inspirada nos mesmos moldes da organização indiana que frequento, que é servir as pessoas vendo Deus no homem, que já mantinha contato por longos anos com a direção do Ashrama, atuando em Betim – MG, chamada Instituto Ramacrisna, que hoje se constitui em um importante instrumento de retirada de pessoas em situação de vulnerabilidade social, pois se trata de uma organização de terceiro setor reconhecida pelos seus projetos culturais, de aprendizagem e profissionalizantes, voltados às crianças, adolescentes e jovens, com o objetivo de permitir uma inclusão social, por meio do estudo, desenvolvimento de habilidades profissionais e pessoais, retirando assim estes atores do risco social, na comunidade de Betim-MG e cidades próximas.

Esta organização atua em conjunto com diversos *stakeholders*, como governo, iniciativa privada, instituições de ensino e comunidade, em relacionamentos pautados por colaboração entre os atores, com os objetivos comuns focados na melhoria da qualidade de vida da comunidade ao entorno, dentro de um modelo de governança definido pela instituição no qual todos entendem seus papéis dentro deste contexto, agindo de forma confiável e recíproca em todas as ações, o que evidencia de forma clara os sinais de que há uma rede bem construída entre as partes envolvidas, focada na ação social desenvolvida pelo instituto.

Diante disto, a indagação de como um modelo de gestão social, que é foco central das ONGs, aliado a um modelo de gestão estratégica, norte de minha carreira profissional ao longo do tempo nas empresas privadas, podem melhorar ou

criar projetos sociais que permitam retirar pessoas de uma situação social vulnerável e dar-lhes condições de se manterem, me direcionou a formular um foco para pesquisas.

Após pesquisa bibliométrica, pude constatar a existência de raros estudos sobre o tema de rede de relacionamentos, gestão social e estratégica em ONGs, e em sua maioria as pesquisas abordavam ou um modelo ou apenas comparavam os modelos, e outra constatação foi a de que não havia trabalhos estudando o objeto de pesquisa, neste caso, o Instituto Ramacrisna, e seus modelos de gestão para a realização de projetos sociais.

Sendo assim, tornou-se efetivamente o objeto de pesquisa compreender a relevância da gestão social e gestão estratégica no modelo de atuação do Instituto Ramacrisna, e como estes modelos de gestão permitem que os projetos e todas as ações levem à diminuição da vulnerabilidade e risco social da comunidade atendida, pois para que se concretize o que é desejado, é imprescindível a captação de recursos, a boa aplicação destes, e as parcerias e alianças estratégicas com os *stakeholders*.

1.5 Estrutura do trabalho

Este estudo está dividido em sete seções. Na primeira seção, “Introdução”, apresenta-se o contexto geral da pesquisa. A segunda seção, “Revisão estruturada da literatura” apresenta uma revisão sobre os temas, a pesquisa bibliométrica e a fundamentação teórica. A terceira seção, “Fundamentação teórica” apresenta o referencial utilizado na pesquisa. A quarta seção “Metodologia de pesquisa” apresenta o tipo, a natureza da pesquisa, a amostra e o instrumento de coleta de dados. A quinta seção “Resultados da pesquisa” evidencia os resultados alcançados. A sexta seção “Análise e interpretação dos resultados” analisa, interpreta e discute os resultados à luz da teoria com o auxílio do *software* Iramuteq e, finalmente, a seção 7, “Considerações finais” expõe as principais reflexões obtidas com a realização do estudo, bem como suas limitações e sugestões de pesquisas futuras.

2 REVISÃO ESTRUTURADA DA LITERATURA

A revisão da literatura tem como finalidade obter um contexto atual da produção acadêmica corrente sobre os temas estudados, abrangendo as principais teorias desenvolvidas e os métodos utilizados para alcançá-las. Esta revisão permite ainda facilitar a construção dos instrumentos para a pesquisa (ARAÚJO, 2006).

Neste estudo, a revisão tem como objetivo levantar os artigos que abordassem os constructos de gestão social, gestão estratégica e teoria dos *stakeholders* associados aos conceitos de Redes, nas abordagens da Sociedade em Redes, Relações em Redes e a visão Racional-Econômica de Redes.

As referências bibliográficas são importantes na pesquisa científica, pois se constituem como o elemento inicial da pesquisa e sua finalidade fundamental é referendar e chancelar as informações que são obtidas e exploradas por meio dela. Atualmente, o acesso às bases internacionais de informação acadêmica e pesquisa exige do pesquisador um avanço de busca além dos livros e obras impressas convencionais, consultando sites de busca, portais periódicos e outras fontes digitais de informações robustas e produzidas por pesquisadores ao redor do globo.

Cardoso, Pereira e Guerreiro (2007) ressaltam que para compreender o volume de trabalhos acadêmicos publicados em determinada área é necessário efetuar um levantamento e fazer um mapeamento e, assim, poder conhecer os trabalhos acadêmicos publicados em determinada área por meio de revisões sistemáticas, sendo uma das formas de possibilitar a avaliação e a reflexão acerca desses trabalhos.

Afirmar que um ou mais temas tenham sido pouco ou muito pesquisados não deve ser feito aleatoriamente, sem a sustentação da busca de um número de publicações que confirmem o direcionamento dos estudos ocorridos sobre os temas, o que passa a ser entendido como o “Estado da Arte”, e, portanto, a partir disto, podem ser considerados pelo pesquisador em sua caminhada ao objeto de estudo proposto. Este estado tem como finalidade principal efetuar o mapeamento e discutir as produções acadêmicas levantadas em diversos campos do conhecimento, com o

intuito de responder quais os aspectos e dimensões foram destacados em épocas diferentes e lugares distintos pelos pesquisadores (FERREIRA, 2002)

A pesquisa bibliométrica tem como finalidade levantar e detalhar o conteúdo produzido anteriormente por pesquisadores ao longo do tempo, e que passam a ser uma “herança” para os estudiosos futuros, que neles irão se apoiar para aprofundar suas pesquisas e conhecimentos. A pesquisa possui os seguintes passos:

Passo 1 – Planejamento da pesquisa.

Definição da problemática da pesquisa. Há pesquisas anteriores e publicações que relacionam a Gestão Social, Gestão Estratégica, relação com os *stakeholders* e Terceiro Setor tendo o objetivo de empoderamento social de pessoas em situação de vulnerabilidade social?

Passo 2 – Estruturação do objetivo da pesquisa.

Apresentar as informações coletadas na pesquisa bibliométrica em uma revisão da literatura devidamente estruturada.

Passo 3 – Definição dos termos de busca.

Neste passo da pesquisa, são definidos os termos a serem buscados na revisão bibliométrica, sendo:

- a) Redes (em português);
- b) *Stakeholders* (em português): foi efetuada pesquisa do termo, aliada à “redes” “terceiro setor”, “gestão social”;
- c) Terceiro Setor (em português): este termo foi pesquisado juntamente com os termos “gestão social”; “gestão estratégica”;
- d) Gestão Social (em português): além do termo, foram buscados também em conjunto “*stakeholders*”; “terceiro setor”; “gestão estratégica”;

- e) Gestão Estratégica (em português): efetuada pesquisa do termo, aliada à “terceiro setor”,
- f) Para Redes em inglês foi utilizado o termo *network*; *social networks*; *colaboration networks*;
- g) Para Gestão Social, foi utilizada em inglês *Social Management*; *Third Sector Management*;
- h) Para Gestão Estratégica, em inglês foram utilizados os termos *Strategic Management*;
- i) Terceiro Setor, em inglês foi utilizado o termo: *third sector*;

Passo 4 – Utilização da base de dados para a pesquisa bibliométrica.

Para a referida pesquisa, as bases de dados utilizadas foram *SCIELO*, *SPELL* e *Web of Science*.

Passo 5 – Coleta de dados da pesquisa, baseada nos termos definidos.

A busca efetuada com base nos termos teve como foco o título dos artigos, palavras-chave e os resumos, dentro das publicações na área de administração.

Os artigos foram levantados e devidamente salvos em arquivo PDF, e posteriormente organizados em pastas para posterior análise. O período da pesquisa terá como data inicial o ano de 2009 até o presente ano de 2019, buscando manter o “estado da arte” das publicações sobre os temas deste trabalho.

Dentro deste trabalho de coleta, foram pesquisados os artigos já utilizando o cruzamento de palavras-chave relevantes, para obtenção das produções acadêmicas, e caso seja necessária, a inclusão de mais palavras-chave dentro do critério de pesquisa, permitindo um refinamento cada vez maior do que foi produzido na academia brasileira e do exterior.

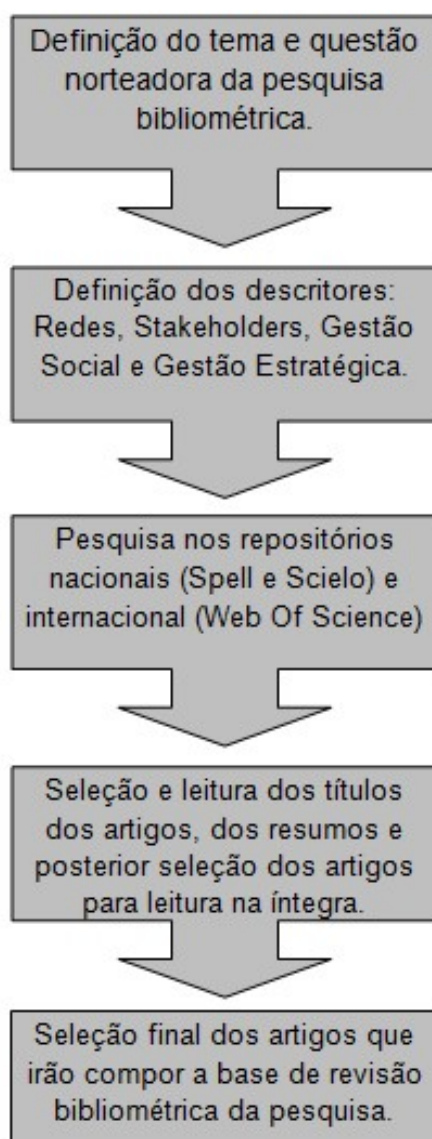
Passo 6 – Resultados da análise bibliométrica efetuada.

O passo 6 consiste na seleção dos artigos levantados, efetuando uma avaliação qualitativa do material coletado, tabelas de palavras chave e termos encontrados. Após seleção dos artigos mais relevantes, os autores e teorias serão relacionados em uma tabela para compreender melhor o que foi encontrado.

Este passo possibilita ainda evidenciar possíveis lacunas de conhecimento existentes, permitindo sugerir pautas para futuras pesquisas, além de justificar esta pesquisa corrente (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008).

Este resultado da análise bibliométrica é fundamental para se compreender a evolução dos conceitos, o que está sendo pesquisado, com a finalidade de dar sustentação à pesquisa, permitindo quantificar e avaliar o que foi obtido, com a finalidade de mensurar a produção e a disseminação científica (ARAÚJO, 2006). A figura 1 demonstra o caminho escolhido para a pesquisa bibliométrica realizada nas bases de dados.

Figura 1 – Caminho proposto para a pesquisa bibliográfica



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

2.1 Dados da pesquisa na base nacional

A busca se iniciou para os artigos publicados originalmente em língua portuguesa, tendo como base de pesquisa a plataforma *SCIELO – Scientific Electronic Library Online* (www.scielo.org) e *SPELL (Scientific Periodicals Electronic Library)*. Em um primeiro momento foram analisados os temas redes de relacionamento, gestão social e *stakeholders*. Após a obtenção dos resultados nos repositórios em língua portuguesa, uma nova pesquisa foi elaborada nestes mesmos repositórios, já incluindo os termos gestão estratégica, gestão social e terceiro setor.

A próxima etapa da pesquisa foi efetuar o cruzamento das palavras-chave nas buscas de artigos pelo título, a fim de compreender o número de publicações nos últimos dez anos a respeito dos temas abordados.

A tabela 1 apresenta os resultados encontrados da pesquisa bibliométrica efetuada na base nacional, tendo como filtro uma ou mais palavras-chave que serão utilizadas neste trabalho, no título das publicações.

Tabela 1 – Pesquisa bibliométrica com palavra-chave no título

PALAVRA CHAVE NO TÍTULO	SCIELO	SPELL
Redes	04	09
Stakeholders	27	107
Gestão Social	48	105
Gestão Estratégica	18	105
Terceiro Setor	21	87

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

A tabela acima mostra uma maior concentração de artigos publicados nos temas *stakeholders*, gestão social e gestão estratégica. O tema “redes” possui poucas publicações em língua portuguesa, de acordo com o resultado da pesquisa.

Tabela 2 – Pesquisa bibliométrica com palavra-chave no resumo

PALAVRA CHAVE NO RESUMO	SCIELO	SPELL
Redes	31	93
Stakeholders	198	402
Gestão Social	376	720
Gestão Estratégica	90	507
Terceiro Setor	18	129

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

A tabela 2 apresenta os resultados da pesquisa bibliométrica tendo como parâmetro a palavra-chave nos resumos dos artigos publicados. Neste critério de pesquisa são encontrados maiores volumes de publicações com o termo

stakeholders, gestão social e gestão estratégica em seus resumos, assim como foi encontrado no critério “título” anteriormente.

Tabela 3 – Cruzamentos das palavras no título

PALAVRA CHAVE NO TÍTULO	SCIELO	SPELL
Redes + Stakeholders	0	02
Gestão Social + Gestão Estratégica	03	02
Gestão Social + Terceiro Setor	02	01
Gestão Social + Gestão Estratégica + Terceiro Setor	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

A tabela 3 apresenta a pesquisa com o cruzamento das palavras-chave na busca pelos títulos dos artigos produzidos no período de 2009 a 2019. Os termos pesquisados em conjunto no título possuem poucas publicações em língua portuguesa, o que mostra um vasto campo ainda aberto para futuras pesquisas. Redes + *stakeholders* possuem apenas dois artigos encontrados; gestão social + gestão estratégica possuem também um número reduzido de artigos publicados, no qual foram encontrados três no repositório *Scielo* e apenas dois no repositório *Spell*.

Na busca utilizando as palavras-chave gestão social + terceiro setor foram encontrados dois artigos no *Scielo* e apenas um artigo no repositório *Spell*.

Quando o critério de pesquisa é direcionado para a combinação dos termos gestão social + gestão estratégica + terceiro setor, não se encontram publicações em língua portuguesa sobre os temas nos títulos, denotando ainda um campo vasto para futuras pesquisas acadêmicas na área de administração.

Tabela 4 – Cruzamentos das palavras no resumo

PALAVRA CHAVE NO RESUMO	SCIELO	SPELL
Redes + Stakeholders	05	06
Gestão Social + Gestão Estratégica	05	11
Gestão Social + Terceiro Setor	0	09

Gestão social + Gestão Estratégica + Terceiro Setor	02	02
--	----	----

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

A tabela 4 apresenta os resultados das pesquisas cruzando as palavras chave no resumo dos artigos acadêmicos. A pesquisa de redes + *stakeholders* possui um número reduzido de artigos, tanto no repositório Scielo quanto Spell, o que indica que há poucos estudos de *stakeholders* dentro do conceito de redes. Já gestão social + gestão estratégica possuem o maior número de artigos encontrados com estes termos no resumo.

O cruzamento dos termos gestão social e terceiro setor apresentou um resultado de nove artigos no repositório *Spell*, o que mostra que ainda há um campo vasto para pesquisas. Ao introduzir uma terceira palavra para critério, formando as palavras chave gestão social + gestão estratégica + terceiro setor nos resumos dos artigos, foram encontrados dois artigos no repositório *Scielo* e *SPELL*, mostrando um cenário de poucas pesquisas sobre os temas em conjunto, abrindo assim um campo de possibilidades de se explorar na academia no futuro, contribuindo para o aumento de fontes de informação e verificação.

2.2 Dados da pesquisa na base internacional

A pesquisa com base internacional se iniciou pelo Portal CAPES, por meio do “acesso CAFE”, que direciona ao repositório *Web Of Science*, na qual foram realizados os critérios de busca, mantendo o intervalo personalizado nos anos de 2009 a 2019, analisando, portanto, estes últimos dez anos de publicações sobre os temas propostos. Tal critério permite ter uma visão mais atual dos temas pesquisados que são abordados na academia no exterior, utilizando assim o que há de mais atual nas teorias.

Foram utilizados ainda filtros na pesquisa, levantando apenas artigos publicados na área de administração, tendo como termo em inglês “*management*”. Isto faz com que qualquer distorção de resultados ocorra, já que muitos dos temas

são pesquisados também em outras áreas das Ciências Sociais, em Administração Hospitalar ou Psicologia.

Tabela 5 – Pesquisa bibliométrica em inglês com palavra-chave no título

PALAVRA CHAVE NO TÍTULO	WEB OF SCIENCE
Networks	121
Stakeholders	1.550
Social Management	17
Strategic Management	544

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

No que se refere à pesquisa das palavras chave no resumo, o repositório *Web Of Science* disponibiliza a pesquisa no tópico, que compreende o resumo e as palavras-chave do autor, havendo uma ligeira diferença no critério dos periódicos *SCIELO* e *SPELL*, utilizados para a pesquisa de artigos em português.

Diante disto, manteve-se a mesma base de palavras-chave anteriormente utilizadas no título, agora reproduzidas no tópico, o que permite um levantamento mais conciso do conteúdo produzido no exterior, sendo a base dos primeiros passos de levantamento bibliométrico.

Na pesquisa das palavras chave no tópico, foi levantado um número considerável de artigos para cada tema proposto, neste primeiro momento analisados de forma separada sem qualquer cruzamento ou refinamento dos artigos produzidos.

Tabela 6 – Pesquisa bibliométrica em inglês com palavra-chave no tópico

PALAVRA CHAVE NO TÓPICO	WEB OF SCIENCE
Networks	3.384
Stakeholders	4.918
Social Management	9.326
Strategic Management	7.936

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

O passo seguinte foi efetuar um refinamento da pesquisa no repositório *Web Of Science*, tendo como critério o cruzamento das palavras chave utilizadas para este trabalho.

A tabela 7 apresenta o número de artigos encontrados na pesquisa cruzada de palavras chave no título dos artigos, e verifica-se que há pouca produção acadêmica relacionada aos assuntos pesquisados. O maior volume de artigos encontrados referem-se ao cruzamento dos termos “*networks*” + “*social management*” + “*strategic management*”, com apenas sete publicações.

Tabela 7 – Pesquisa em inglês com palavras-chave cruzadas no título

PALAVRA CHAVE NO TÍTULO	WEB OF SCIENCE
Strategic Management + Third Sector	02
Social Management + Strategic Management + Third sector	0
Social Management + Third Sector	03
Networks + Social Management + Strategic Management	04

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Posteriormente foi efetuado o levantamento do número de artigos publicados utilizando o cruzamento de palavras chave no tópico, dentro do repositório. A tabela 8 apresenta o número de publicações encontradas, havendo um aumento significativo de artigos, porém ainda limitado.

Tabela 8 – Pesquisa em inglês com palavras-chave cruzadas no tópico

PALAVRA CHAVE NO TÓPICO	WEB OF SCIENCE
Strategic Management + Third Sector	30
Social Management + Strategic Management + Third Sector	04
Social Management + Third Sector	49
Networks + Social Management + Strategic Management	35

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Nesta tabela, são encontrados 30 artigos para o cruzamento das palavras “*strategic management*” + “*third sector*” e 49 artigos para as palavras “*social management*” + “*third sector*” juntas no critério de pesquisa.

Para um maior refinamento dos temas pesquisados, acrescentou-se uma terceira palavra-chave com a finalidade de se obter resultados mais próximos dos temas utilizados para este trabalho. Ao formular o cruzamento das palavras “*social management*” + “*strategic management*” + “*third sector*” obteve-se apenas quatro artigos publicados, enquanto que o cruzamento das palavras “*networks*” + “*social management*” + “*strategic management*” obteve um resultado de 35 artigos apenas, o que mostra que ainda há caminhos para novas pesquisas sobre o tema.

2.3 Comentários sobre a revisão

A revisão estruturada da literatura efetuada apontou que o tema redes, gestão social, gestão estratégica no terceiro setor se tornam pertinentes para se analisar a importância desse relacionamento para melhorar a qualidade de vida das pessoas em situação de vulnerabilidade social.

A revisão possibilitou encontrar referenciais que serão utilizados na aplicação dos instrumentos para a pesquisa de campo, analisando o modelo de gestão social e estratégica no terceiro setor e a relação em redes com os *stakeholders* para o andamento dos projetos junto às comunidades, melhorando assim as condições de subsistência e de educação.

O quadro 1 apresenta a relação de artigos obtidos nas pesquisas realizadas nos repositórios, com uma visão cronológica de publicações em torno dos temas buscados.

Quadro 1 – Relação de artigos obtidos e resultados das pesquisas dos autores nos trabalhos publicados.

Autor	Título do artigo	Referencial teórico	Resultado da pesquisa do autor
Luo, Kaul (2019)	Private action in public interest: The comparative governance of social issues	Ostrom (1990); Williamson (1996); Hinings, Greenwood (2002); Hart (2003).	Desenvolvimento de uma estrutura para comparar a eficiência organizacional em lidar com as questões sociais.
Aigner (2016)	Corporate Social Responsibility and Financial Performance	Carroll (1985); Porter (1995); Henderson (2001); Clarkson (2011)	A gestão das empresas com um olhar de responsabilidade social possibilitando a criação de práticas de educação em finanças.
Cançado; Pereira; Tenório (2015)	Fundamentos teóricos da Gestão Social	Fischer (2002); Tenório (2006); França Filho (2008); Gondim (2006).	A Gestão Social atua também abrigoando outras categorias complementares: Democracia Deliberativa, Dialogicidade, Intersubjetividade e Racionalidade; e Emancipação.
Guerra; Teodósio (2014)	Gestão Social: aspectos que a aproxima dos domínios da administração	Chanlat (2000); Arktouf (2001); Alves (2002); Fischer (2002); Dowbor (2010)	Os aspectos acerca da gestão social a aproxima dos domínios da Administração, o que permite configurá-la como tal, porém, ao considerar sua natureza híbrida nota-se que ela expressa conhecimentos oriundos de outras áreas, ressaltando perspectivas de outros campos e outras lógicas que não se vinculam a gestão exclusivamente proveniente do mercado de produção.
Oliveira; Junior (2013)	Atuação das Organizações Não Governamentais – Relação com o perfil de atores e gestores	Landim (1993); Melo Neto (1999); Cardoso (2000); Tenório (2004); Bettiol (2005)	A análise da atuação das ONGs quanto à influência no perfil dos atores e gestores envolvidos em seus projetos.
Cançado; Vilella; Sausem (2011)	Gestão Social e Gestão Estratégica: Reflexões sobre as diferenças e aproximações de conceitos.	Dowbor (1999); Tenório (1999); Kliksberg (1994); Rowley (1997)	Há diferenças entre Gestão Social e Estratégica no que concerne ao modus operandi, finalidade da gestão e métodos.
Azevedo; Silva; Malafaia (2011)	O papel dos <i>Stakeholders</i> Sociais nas redes solidárias sob a ótica do desenvolvimento sustentável: Estudo de caso da Univens	Freemann (1984); Sachs (1989); Clarkson (1995); Wheeler; Silaanpaa (1998); Mance (1999);	Os <i>stakeholders</i> sociais primários e secundários permitem aumentar os fatores de cooperação e resultados da rede social envolvida.
Cançado; Tenorio; Pereira (2011)	Gestão Social: Reflexões Teóricas e Conceituais	Fischer (2002); Melo (2003); França Filho (2003); Freire (1987); Cançado (2008).	Apresenta uma revisão acerca do tema Gestão Social, mostrando os avanços e críticas sobre o tema, delimitando o campo.

Soares; Melo (2010)	Gestão do Terceiro Setor: Uma prática Social?	Reed (1997); Hudson (1999); Teodósio (1999); Falconer (2000); Tenório (2006).	A transformação da gestão de empresas do Terceiro Setor para um modelo de profissionalização.
---------------------	---	---	---

Fonte: Autor (2019)

No quadro acima, pode-se observar os diferentes enfoques sobre a fundamentação teórica adotada. Na ótica da gestão social, os estudos se voltam para a questão das necessidades da sociedade, no qual a organização deve se adaptar e agir para atendê-las. Em relação ao *stakeholders*, os estudos mostram a importância do papel destes nas redes de colaboração e solidárias, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da sociedade ao redor. Já o foco da gestão estratégica e possibilitar a utilização de ferramentas estratégicas para a criação de estruturas de eficiência organizacional, que permitam captar recursos, gerir e criar projetos que permitam agir em função das pessoas.

Dentre os artigos pesquisados, o artigo de Cançado, Tenório e Pereira (2011) definem a Gestão Social como uma tomada de decisão coletiva, sem coerção, tendo como finalidade principal a emancipação do sujeito social, retirando-o de uma situação de vulnerabilidade, visão essa que estabelece correlação com a ideia de Guerra e Teodósio (2014) que a define como um campo de conhecimento e um processo de diálogo, com decisões compartilhadas entre todos os atores envolvidos na esfera social, para ações de desenvolvimento social.

A fusão dessas definições remete ao modelo de gestão integrada às práticas de gestão estratégica que permitem criar um modelo gerencial de uma Organização Não Governamental, tornando-a produtiva, organizada e com foco em seus projetos sociais.

Nessa linha de raciocínio pode-se conceber que as instituições sem fins lucrativos estão cientes que há uma necessidade de gerenciamento, exatamente pelo fato de não terem o chamado lucro convencional visto que integra a gestão estratégica e a gestão social.

O gerenciamento permite alcançar uma maior eficiência na governança das organizações, em relação aos atores envolvidos com os projetos visando o bem

comum, ou seja, as ações privadas e públicas dentro de uma organização pragmática e eficiente permitem lidar de forma mais assertiva com os problemas sociais (LUO; KAUL, 2019).

Desses artigos o conteúdo desenvolvido por Cançado, Pereira e Tenório (2015) relaciona a gestão social com outras categorias, tais como: democracia, dialogicidade, intersubjetividade, racionalidade e emancipação. Esses elementos se tornam essenciais nos projetos voltados para a diminuição da vulnerabilidade social, uma vez que contempla de forma abrangente os diversos aspectos dos relacionamentos com foco em ações sociais. Por sua vez, a proposta dos autores Guerra e Teodósio (2014) aproxima os aspectos da gestão social com os domínios da Administração, o que permite a aplicação de uma visão estratégica na forma de gerir o empreendimento social.

Em síntese, como propõe Cançado; Vilella; Sausem (2011), embora existam diferenças entre gestão social e a gestão estratégica no que concerne ao *modus operandi*, sua finalidade e métodos, pode-se conceber, por outro lado, que essas são complementares visto que, contribuem cada uma ao seu modo para a efetividade do empreendimento.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O objetivo da fundamentação teórica é permitir a construção dos instrumentos que serão utilizados na pesquisa; a coleta e devida interpretação dos dados que serão obtidos, e por fim a discussão dos resultados da pesquisa.

Os eixos teóricos escolhidos contemplam redes, organizações do terceiro setor, gestão estratégica, gestão social.

3.1 Redes

O tema de redes vem sendo objeto frequente de estudo na academia nestes últimos anos, ganhando novas perspectivas de autores em trabalhos produzidos. De acordo com Castells (1999), a sociedade como um todo está organizada em redes, e estas redes têm como principal característica os relacionamentos entre os atores

inseridos, e cada um destes está envolvido em relações de trocas diversas com os outros membros da rede. Ainda segundo o autor, a rede pode ser definida como um conjunto de nós que estão conectados, e este determinado nó é considerado o ponto de encontro entre os atores envolvidos na rede, e isto possibilita a troca de informações entre eles. Estas relações podem ser comerciais ou sociais (CASTELLS, 1999).

Para Fombrum (1997), a rede é entendida como um conjunto de fluxos, que dispõem de informações e recursos entre estes atores que se encontram, ou nós. O autor entende como autores as pessoas, os grupos ou organizações sejam elas privadas, governamentais ou mesmo ONGs. A organização está estruturada em uma rede, ainda que os seus participantes não reconheçam ou entendam que estão ligados desta forma. Isto configura uma nova forma social, alterando as relações de poder, de consumo, de produção e gerando uma interdependência (CASTELLS, 1999).

A formação de uma rede tem como entendimento a geração de regras para as relações entre os atores envolvidos, criada a partir de experiências e conhecimentos do cotidiano, dentro de uma lógica racional, com razões para este nascimento da rede, como o comportamento estratégico, os custos de transação e a obtenção de conhecimento (KOGUT, 2000). O formato destas redes estabelecidas poderá ter eficácia na obtenção dos resultados individuais ou coletivos dos atores envolvidos (GRANDORI; SODA, 1995).

Dentro deste campo de estudos das redes, há dois paradigmas que as definem, sendo um deles o paradigma social, que determina que as relações sociais geram uma teia que permite direcionar os comportamentos, decisões e processos dos atores na rede. Já o outro paradigma pode ser definido como racional econômico, que tem como premissa a questão de que as redes são formadas tendo como base as necessidades puramente econômicas, no qual os motivos para este relacionamento em rede na verdade são as parcerias visando este aspecto. (MILES, SNOW, 1986; GRANDORI, SODA, 1995; DIMAGGIO, POWELL, 1983).

Nestas abordagens de redes propostas pelos autores diversos, encontra-se uma convergência entre estes dois tipos de paradigmas dominantes das redes: o

social e o racional econômico (NOHRIA, ECCLES, 1992; GRANDORI e SODA, 1995; GIGLIO 2010).

No que diz respeito ao paradigma social das redes, pois estas surgem e se desenvolvem em função das relações sociais, Granovetter (1985) e Nohria e Eccles (1992) salientam que as relações sociais atuam como um pano de fundo para todas as relações existentes nas redes, surgindo assim algumas categorias nas relações como colaboração, comprometimento e cooperação. Um constructo que define este fenômeno das redes e as relações é o da imersão (*embeddedness*), dos autores Polanyi, Arensberg e Pearson (1957) e retomado na academia por Granovetter (1985), que salienta que a imersão social dos atores na rede se dá por meio do comprometimento social e econômico permitindo a organização do grupo, aliados a outras variáveis como a confiança e a troca de informações entre eles. Para o autor, os aspectos econômicos e sociais são indissociáveis, tendo como predominância o aspecto social nas redes.

Ainda segundo Granovetter (1985) todas as relações na rede possuem laços, que podem ser fortes ou fracos entre os atores. As relações mais próximas entre os atores, com uma interação frequente e uma sinergia e colaboração podem ser definidas como laços fortes, e permitem o desenvolvimento de relações de colaboração, confiança e comprometimento entre os envolvidos. Já as relações menos frequentes e repetitivas, muitas vezes ocorrendo apenas por questões comerciais podem ser definidas como laços fracos (GRANOVETTER, 1985). Os laços fortes nas redes permitem que as relações sociais criem proximidade e segurança entre os envolvidos (UZZI, 1997).

A proximidade dos relacionamentos favorecidos pelos laços fortes tende a facilitar a identificação de novas oportunidades como forma de superar a escassez de recursos. Particularmente, no gerenciamento das ONGs, a contribuição dos recursos dos *stakeholders* colabora efetivamente para a manutenção e desenvolvimento de novos projetos.

3.1.1 Redes de Relacionamento

As redes de relacionamento podem ser entendidas como o conjunto de relações interpessoais que ligam indivíduos a outros indivíduos (BARNES, 1987). Há diversos fatores que motivam as organizações a atuarem em uma rede de relacionamento: reciprocidade, necessidade, assimetria, legitimidade, eficiência, estabilidade (OLIVER, 1990), e há ainda outro fator que interfere na decisão da organização em participar de uma rede, que é a reputação desta (ALIGHIERI; ZANQUETTO, 2007).

Há ainda outros fatores que estão presentes no desenvolvimento e na manutenção dos relacionamentos interorganizacionais, como a confiança, a troca de informações e a confiança entre os atores (ALIGHIERI; ZANQUETTO, 2007; PARKE, 1998).

Em um cenário de relacionamento interorganizacional, as empresas buscam se relacionar para formar estratégias com a finalidade de se manterem competitivas, formando laços, que também são utilizados para alcançarem objetivos comuns que não sejam apenas econômicos (GRANDORI; SODA, 1995). Estas relações permitem um ambiente de colaboração entre os atores envolvidos, e os fatores culturais e objetivos próximos podem levar a uma aceitação mais abrangente da rede, trazendo maiores resultados e oportunidades (ZUKIN; DIMAGGIO, 1990; GERLACH, 1992).

As redes de relacionamento afetam as relações formais e informais e compreendem relacionamentos que os empreendimentos constroem com profissionais de negócios e oficiais do governo, assim como aqueles que ele possui com amigos e familiares (KISS; DANIS, 2008, p.390)

Desse modo, as redes de relacionamento criam diversos benefícios aos atores envolvidos. “O relacionamento em rede e parcerias entre diversas entidades, públicas e privadas, com objetivos comuns, pode levar a uma maior qualidade no atendimento oferecido à comunidade” (STEFANI, 2013, p. 59)

Dentre estes benefícios, uma das principais dificuldades para a manutenção e desenvolvimento dos projetos sociais diz respeito a escassez de recursos das ONGs, que podem ser minimizadas pela atuação dos *stakeholders* envolvidos nos projetos propostos.

3.1.2 As redes virtuais

Com o advento da internet, surgida nos anos 1990, a forma de se comunicar na sociedade passa por mudanças estruturais, rompendo a chamada barreira de espaço, criando laços sociais virtuais em um curto período de tempo, antes inimagináveis. A internet é considerada a maior invenção tecnológica em tempos, em função do seu poder de alcance, da compressão do espaço-tempo e da geração de informações e relações em tempo real, conectando as pessoas em diversas situações e ocasiões (CASTELLS, 2003).

Esta revolução digital torna a internet parte do cotidiano das pessoas, estabelecendo laços virtuais profissionais e sociais. Cria novas conexões de pensamentos, ideias, e o impacto desta revolução modifica o ambiente e a relação dos homens com a tecnologia. A internet passa a ser um tecido de comunicação na vida das pessoas, gerando contatos pessoais, entretenimento, relação política e religiosa entre as pessoas (CASTELLS, 2009).

A internet gerou uma forma de interação social jamais imaginada, refletindo uma mudança cultural, no qual a visão de individualidade é ameaçada pela rede criada, ou seja, todo indivíduo de certa forma está conectado, passando a interagir em algum momento com esta rede (JOHNSON, 2001). São chamadas, portanto, de redes virtuais as interações entre os atores estabelecidas à distância utilizando a internet e diversas ferramentas constantes nesta, como Facebook, Instagram, Youtube, Twitter, permitindo criar, divulgar e compartilhar ideias e informações sobre vários contextos que possuem significado para seus usuários, bem como divulgar projetos sociais, empresas e comercializar bens e serviços (ZENHA, 2018). Esta interação dos atores permite produzir conteúdos diversos, como vídeos, textos, e outros materiais, tornando os usuários das redes sociais virtuais muito mais do que um expectador, mas sim um agente de colaboração (CARVALHO; MURBACK, 2014).

Neste ambiente virtual de redes, as relações entre empresas e indivíduos se tornam um campo importante para divulgação de projetos sociais, ONGs, e outros modelos de instituições que tenham como foco o bem estar social. Esta visibilidade no mundo virtual se torna um diferencial na divulgação e reconhecimento das instituições e projetos, permitindo atrair para sua rede aqueles que compactuam com a visão, gerando colaboração. A internet dá a visibilidade às ONGs por intermédio das diversas ferramentas e recursos contidos nela, que permitem ajudar na propaganda dos projetos institucionais (SILVA, 2018).

Diante desta utilização das ferramentas e consequente reconhecimento dos atores envolvidos nas redes, é possível fomentar a captação de recursos e doações para projetos, permitindo que pessoas e organizações possam ser beneficiadas com o trabalho social desenvolvido (SILVA, 2018).

3.2 Características do Terceiro Setor

O Terceiro Setor surge dentro de um cenário social com a finalidade de contribuir para a melhora da sociedade civil e defender as suas causas, já que os governos não conseguem identificar todos os problemas sociais e atuar de forma estruturada na busca de resoluções dos dilemas enfrentados pelas pessoas no seu cotidiano (CANÇADO; PEREIRA. TENÓRIO, 2015).

Historicamente no Brasil as instituições que passam a ter ações de assistencialismo faziam parte da Igreja Católica, tendo como marco o atendimento à população da primeira Santa Casa de Misericórdia, surgida em Santos, no ano de 1543, que era mantida por meio de doações de pessoas com maior poder aquisitivo na sociedade da época (IVAMOTO, 1998). Portanto, a Igreja Católica teve um papel decisivo na formação das instituições religiosas e também deste terceiro setor, já que implantou as primeiras organizações sem fins lucrativos no país (FALCONER, 1999).

O Estado, em função da incapacidade de atender os anseios da população, dava apoio para que a Igreja Católica pudesse tomar conta de toda e qualquer instituição que prestava algum serviço para as comunidades carentes, havendo o predomínio deste modelo de atendimento e assistência às pessoas até o século XIX

(SOUZA et al, 2017). A partir do final deste período, permeando todo o século XX e chegando ao século XXI, outras instituições, ligadas ao Espiritismo, Protestantismo e Afro-brasileiras passam a ter também um papel relevante no terceiro setor, porém ainda em um número menor que o da Igreja Católica (FALCONER, 1999).

Para o Banco Mundial (1997) as empresas que se enquadram dentro desta terminologia são aquelas que possuem atividades com finalidade de redução do sofrimento humano, promovendo o interesse dos pobres, cuidando do meio ambiente, além de prover serviços sociais básicos e permitir o desenvolvimento das comunidades. Albuquerque (2006) destaca que a Divisão de Estatísticas da Organização das Nações Unidas elaborou um manual sobre as instituições sem fins lucrativos no sistema de contas nacionais, que alinha as características e critérios que empresas do terceiro setor devem ter: deve ser organizada formalmente, possuindo uma estrutura interna e estruturar a formalização das regras e procedimentos, visando assegurar a sua permanência por um período de tempo mínimo.

Salamon (1997) ressalta ainda que terceiro setor é um amplo conjunto de empresas autônomas privadas, que não distribuem lucros para seus membros. Nessas organizações, a participação das pessoas é de forma voluntária, e as mesmas estão livres para decidir se irão colaborar ou não. Tachizawa (2014) afirma que a organização deve possuir uma estrutura básica privada, não governamental, sendo responsável pela sua própria gestão, não possuindo qualquer tipo de controle direto externo. Desta forma, a geração de qualquer lucro ou excedente necessita ser reinvestida integralmente na organização, e tais organizações não distribuem dividendos de lucros aos seus dirigentes (SOUZA et al, 2017).

Atualmente, dentro do chamado Terceiro Setor se incluem Organizações Não Governamentais (ONGs), escolas, e hospitais, com foco no desenvolvimento e os direitos humanos. Estas organizações, mesmo atuando junto à comunidade suprimindo as necessidades que o estado e a iniciativa privada não o fazem, devem ter uma gestão com um olhar mais produtivo para que as atividades sejam desenvolvidas. (CANÇADO; PEREIRA. TENÓRIO, 2015). As organizações que atuam no chamado terceiro setor têm consciência de que além da vontade de ajudar, é importante a

profissionalização do pessoal para que um serviço de qualidade seja seu diferencial (FISCHER, 2004).

Justamente para entender o papel destas empresas, foi cunhado este termo Terceiro Setor, sendo uma tradução de *third sector*, palavra do vocabulário anglo-americano, que é utilizada juntamente com expressões como organizações sem fins lucrativos ou setor voluntário. (ALBUQUERQUE, 2006).

Pereira (2006) ressalta que o Terceiro Setor pode ser entendido como sendo o resultado de uma mudança efetiva nos papéis dos atores sociais tradicionais, no qual a sociedade se torna mais participativa do cotidiano, não deixando apenas a cargo do Estado o trabalho voltado para garantir o bem-estar das pessoas.

Para estas ações, necessita ter capacidade de se prover, conforme indica Drucker (1994, p.41):

O Terceiro Setor também precisa ser autossustentável e possuir recursos financeiros para a operacionalização das suas atividades, não podendo se subordinar a esse processo, mas fazê-lo para que sua missão possa ser cumprida.

Para Porter (1997) falar em eficiência no terceiro setor é entender o cumprimento de metas, otimizando os recursos e os investimentos, sejam quais forem, obtendo a eficácia dos procedimentos para que sejam ao menos próximos do que foi estabelecido, que no caso do terceiro setor, é atender a sociedade e suas demandas.

Uma eficiência de gestão permite a sobrevivência do terceiro setor, pois para Armani (2001) estas organizações têm sido desafiadas a serem sustentáveis, principalmente dentro de um contexto de crise econômica, política e social.

3.2.1 Organizações Não Governamentais (ONGs)

A utilização do termo Organizações Não Governamentais (ONGs) foi elaborada pelas Nações Unidas no período pós Segunda Guerra Mundial para definir as instituições não oficiais que recebiam recursos financeiros para

executarem alguns projetos para determinados grupos ou comunidades sociais (FISCHER, 2004; SILVA, 2004).

De acordo com Landim (1993), as ONGs são mencionadas já na Ata de Constituição das Nações Unidas, em 1945. Elas possuem como característica geral que é aceita pela sociedade e governo, de uma entidade sem fins lucrativos, podendo ser de dois tipos: associações e fundações (FISCHER, 2002).

Na América Latina, mais especificamente no Brasil, as ONGs se estabelecem a partir dos anos 1950, ligadas às ações de pesquisa e auxílio no desenvolvimento de projetos de assistência, promovidos pela Igreja Católica (KAROL, 2000). Eram principalmente grupos informais que atuavam fortemente na formação e promoção de comunidades de base em setores com alta vulnerabilidade social.

Nos anos 90, as ONGs fortaleceram seu papel no cenário nacional em decorrência de alguns fatores históricos: o fim da Guerra Fria, o fracasso do sistema socialista, a ênfase do pensamento neoliberal, dentre outros. Em consequência, cada vez mais foram promovidos pelas ONGs projetos de interesse público e a formação de parceria na sociedade, com participação das empresas em ações na área social.

Essas atuações variam em diversos segmentos, como educação; saúde; comunidade; apoio à criança e ao adolescente; voluntariado; meio ambiente; apoio aos portadores de deficiências; parcerias com o governo; entre outras categorias de atuação (QUINTEIRO, 2006). Esses exemplos enfatizam a amplitude e a abrangência das ações realizadas por essas organizações, que fazem parte das mais de 540 mil entidades registradas do Terceiro Setor mundial (TACHIZAWA, 2014).

De acordo com Dias (2003), as ONGs envolvem organizações que executam as mais diversas ações, que têm em comum as questões pontuais ou envolvidas em grupos sociais mais direcionados. Estas atuações podem ser entendidas como complementares àquelas efetuadas pelo Estado, como por exemplo, os projetos que o Ministério do Meio Ambiente possui em prol da biodiversidade tanto da fauna, quanto da flora, e como complemento a essas, atuam as organizações sem fins

lucrativos, como é o caso do *Greenpeace*, o qual mantém propostas de prevenção e correção ao meio ambiente, bem como campanhas publicitárias com o intuito de conscientizar a população para a gravidade destes problemas.

As ONGs brasileiras têm como principal característica as atividades coletivas organizadas. Nessa perspectiva o Instituto de Pesquisa e Economia Aplicada – IPEA realizou uma pesquisa com 780 mil organizações privadas, no qual se constatou que 59% dessas têm investimentos voltados a comunidades carentes, como em saúde, educação, alimentação, esporte e cidadania (TACHIZAWA, 2014).

As Organizações Não Governamentais possuem diferenças entre si, mesmo tendo como foco o bem estar social, não estando sujeitas a uma padronização de formatação. Para Andion (2007) as ONGs se diferenciam em função de seu discurso, natureza e as características de atuação. A autora propõe cinco diferentes conjuntos de ONGs. O primeiro grupo é denominado de ONGs históricas e de assessorias aos movimentos sociais. Nesse conjunto prevalecem relações estreitas com os movimentos afirmativos, vinculadas às “transformações sociais como construção de uma nova hegemonia” por meio de uma mudança ética que altere o comportamento individual e coletivo (ANDION, 2007, p.128).

Como um segundo grupo, é proposto por Andion (2007) as ONGs mais ligadas aos novos movimentos sociais. Neste grupo prevalecem as relações estreitas com os movimentos afirmativos, sendo que, enquanto as de assessorias têm um papel de apoio aos movimentos populares, as mais recentes estão ligadas aos chamados novos movimentos sociais (feminismo, AIDS, ambientalistas, direitos de excluídos, entre outros), e estas ONGs não possuem uma separação entre os movimentos e as organizações.

O terceiro grupo é chamado pela autora como o grupo das ONGs mais recentes formados por técnicos. Por meio da prestação de serviços, possuem o objetivo de promover a inserção profissional como uma forma de solucionar as questões socioeconômicas, atuando ainda em áreas como saúde, educação, social, cultura e esporte. Seu foco de atuação tem uma característica muito forte de consultoria e são pautadas por uma profunda profissionalização das intervenções e articulação com as esferas empresariais, entidades sociais e setor público (ANDION,

2007). Tais entidades são criadas por técnicos vinculados ao setor privado, às universidades ou ainda ao setor público, “visando responder a uma questão social, cultural, econômica ou ambiental particular” (ANDION, 2007, P.128).

As atividades deste terceiro grupo são similares ao quarto grupo definido por Andion (2007) composto pelas ONGs fundações e institutos ligados ao investimento social. Surgem das iniciativas ligadas diretamente e somente ao setor privado, tendo uma atuação sem conotação política, com foco no voluntariado e na ação cívica.

O conceito de fundações comunitárias, como esclarecem Choguill (1996), Steinberg (2007) e Ahmed (2016) está baseado na constituição de fundos que financiam outras entidades que atuam diretamente na execução dos projetos. Portanto, são institutos que, apesar de não estarem vinculados diretamente às empresas, atuam de forma dependente delas e de entidades de financiamento internacional para alcançar seus objetivos principais.

Quadro 2 – Principais grupos de ONGs e suas características

Históricas ou de assessoria	Históricas e ligadas aos novos movimentos sociais	Mais recentes e formadas por técnicos	Mais recentes e ligadas ao investimento social privado	Filantrópicas
Atuação junto aos grupos populares de base; Apoio aos grupos desfavorecidos;	Não separação entre organização e movimento;	Atuação técnica, acima do político;	Atuação apolítica;	Atuação ligada à assistência aos pobres e excluídos, vinculada à ideia de caridade;
Atuação tradicionalmente questionadora do sistema capitalista e do Estado.	Afirmção de múltiplas identidades coletivas – pluralidade;	Ênfase na articulação e parcerias;	Ênfase na ação cívica e no voluntariado;	Apoiadas pela Igreja, pelas próprias famílias, pelo Estado e pelo setor empresarial.
	Apoiadas pela cooperação empresarial, pelo Estado e pelo setor empresarial.	Apoiadas pelo Estado, setor privado e cooperação internacional.	Apoiadas pelo setor empresarial.	

Fonte: Andion (2007, p. 133)

Por fim há o último grupo determinado pela autora, que é o das ONGs com uma característica totalmente ligada à caridade ao próximo, no qual atende as

necessidades dos pobres e excluídos realizando intervenções assistenciais, chamado de organizações filantrópicas (ANDION, 2007).

3.2.1.1 A transparência nas ONGs e problemas de corrupção

Com a crescente demanda da sociedade por um bem estar social que não é fornecido pelo Estado, que possui um aparato estatal engessado e burocrático, não atendendo com eficácia, ou mesmo por reduzir suas políticas sociais em detrimento de outras ações em campos distintos, o papel das Organizações Não Governamentais tem crescido nos últimos 30 anos, o que permite espaços para desvios de conduta e de dinheiro em determinados projetos financiados, seja pela iniciativa privada ou pelo governo em parcerias (MOTTA, 2010).

A relação das ONGs com o poder público para captação de recursos é feita por meio de convênios, em quase sua totalidade, e estes convênios são acordos administrativos firmados entre entidades públicas, sejam elas de qualquer espécie, ou entre organizações públicas e particulares, tendo como foco um objetivo comum (MEIRELLES, 2004). Esta utilização de convênios entre governo e entidades não governamentais para repasse de dinheiro tem se tornado um dos caminhos principais para desvio de verba pública no Brasil nos últimos anos (MOTTA, 2010).

Esta utilização das verbas públicas originalmente destinadas aos projetos sociais para a população em processos de desvio de dinheiro e a criação de entidades para a prática de lavagem de ativos, bens e direitos são situações que mancham os organismos internos do poder público (GOMES, 2015). Este cenário diminui o interesse da iniciativa privada em dar suporte às ONGs, além de denegrir a imagem do trabalho social realizado por estas junto à sociedade.

A credibilidade e reconhecimento do papel social e ativo das ONGs na busca por dirimir as necessidades da população dependem de uma política conjunta de governo, sociedade e iniciativa privada, de fiscalização de recursos financeiros aportados.

Para que os Direitos Sociais sejam plenamente desenvolvidos e deixe de existir apenas no plano formal é necessária uma ação conjunta dos organismos estatais e da sociedade seja no âmbito da aplicabilidade prática, por meio do desenvolvimento de Políticas Públicas, seja no âmbito

da fiscalização dos recursos para implantação destes programas ou no âmbito político, fiscalizando as atividades da administração pública. (GOMES, 2015, p.14)

Outro aspecto fundamental que gera credibilidade nas ONGs e reconhecimento de seu trabalho, contribuindo para a captação de recursos para seus projetos é uma política de transparência e *compliance* que seja aplicada em sua estrutura, permitindo a prestação de contas a todos os envolvidos em sua rede. “Estar em *compliance* é estar em conformidade, é aderir ao dever de cumprir, de satisfazer, de realizar o que está acordado, é cuidar da reputação e da busca pela integridade nos negócios em benefício de sua imagem e de toda a sociedade” (MAFRA; JUNQUEIRA, 2018, p. 11)

3.3 Gestão Social

A Gestão Social é definida em alguns países, de acordo com o Banco Mundial (1997) como *Third Sector Management* (Gerenciamento do Terceiro Setor) ou mesmo *Nonprofit Organizations Management* (Gerenciamento de Organizações Sem Fins Lucrativos). Para Drucker (1994) é necessário valorizar esta gestão pela sua atuação na sociedade, pois promove mudanças individuais e coletivas. A gestão pode ser entendida como a relação que se estabelece entre as pessoas, nos espaços de tempo delimitados com o objetivo de realizar algo, e expressando os interesses dos indivíduos, dos grupos e da coletividade (FISCHER, 2002).

Portanto, há uma distinção do que é a gestão social, em relação à gestão pública, ou mesmo à gestão privada, também chamada de gestão estratégica. França Filho (2003) procura enfatizar esta distinção entre estes modelos de gestão, comparando-os, e aproximando ou distanciando seus conceitos estruturais. Para o autor, a gestão social é entendida como o próprio processo e o resultado final deste. Sua finalidade se aproxima com a gestão pública, que trata das demandas sociais, porém, a gestão social enquanto um processo se aproxima com a gestão estratégica, já que possui uma configuração de ações organizacionais típicas das empresas privadas (FRANÇA FILHO, 2003).

Tenório (1999) a define como o conjunto dos processos sociais criados pela execução de ações gerenciais, estabelecendo elos entre as suas necessidades

administrativas e políticas dentro de um modelo de exigências sociais, potencializando o saber e competência técnica e o poder político da sociedade.

Já Dowbor (1999) relaciona a gestão social com a transformação da sociedade, no qual a atividade econômica passa a ser um meio para o desenvolvimento e o bem-estar social se torna o seu objetivo final. A fim de obter isto, indica a necessidade da criação de um novo olhar das organizações, redefinindo a relação entre os aspectos político, econômico e o social, para que este modelo possa lograr sucesso. Este modelo de gestão permite o diálogo entre todas as partes, não havendo uma centralização de poder em um único ator. Concebe-se o termo como um processo de gerenciamento baseado no diálogo, no qual a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação, sendo um espaço para todos terem acesso à fala (TENÓRIO, 2007; THOMSON PERRY, 2006).

O termo gestão social vem ganhando crescente visibilidade nos últimos anos, tanto nos meios acadêmicos e organizacionais, quanto na mídia em geral. A expressão tem sido usada para identificar as mais variadas práticas sociais, de atores não apenas governamentais, mas, sobretudo de organizações não-governamentais, associações, fundações, assim como, mais recentemente, iniciativas do setor privado relacionadas às noções de cidadania corporativa ou de responsabilidade social empresarial (SCHOMMER, FRANÇA FILHO, 2008, p.64)

Gomes et al (2008) entendem que pensar em gestão social é efetivamente pensar além da gestão das políticas públicas, focando nas articulações de ações de intervenção e a transformação do campo social, sendo muito mais amplo do que apenas estar restrito à esfera governamental e pública. Isto implica em ações de responsabilidade social e também em dar condições de crescimento do terceiro setor, já que este é o que mais atua neste processo de transformar as condições dos indivíduos com a meta final de prover soluções para condições precárias sociais.

“Em síntese, a gestão social pode ser apresentada como a tomada de decisão coletiva, sem coerção, na transparência como pressuposto e na emancipação enquanto fim último” (CANÇADO; TENÓRIO, PEREIRA, 2011, p.17). Esta gestão, com suas características próprias passa a ter um olhar social e também da academia recentemente, despertando o interesse para estudos dirigidos tanto na área de serviço social quanto administração.

Por ser um tema ainda em consolidação dentro da academia, ficam claras as diversas visões de autores acerca do assunto, o que gera ainda o debate a respeito de ser ou não um conhecimento próprio do campo da administração. Cançado, Pereira e Tenório (2015, p. 23) defendem a gestão social como “uma área do conhecimento em Administração”. Porém, os autores Guerra e Teodósio (2014) salientam que, apesar da proximidade conceitual com as premissas da administração, em realidade sua natureza configura-se mais como híbrida do que propriamente pertencente a uma única ciência social.

Estas organizações podem até criar modelos de gestão mais elaborados, contudo, Tenório (1999) afirma que no processo de profissionalização do modelo de gestão o foco não deve ser somente nas estratégias de sobrevivência da organização ou determinados grupos, mas sempre ter em foco a maior efetividade das ações sociais, pois estas são a razão final da existência destas organizações.

Drucker (1994) reforça que estas instituições do Terceiro Setor que atuam na gestão social entendem que devem ser gerenciadas, justamente por não possuir um lucro chamado de “convencional”.

Em síntese, mesmo não havendo um foco direto na questão da sobrevivência da organização, pode estar aliada a outros modelos de gestão, a fim de se organizar e preservar, tornando-a mais profissional e consequentemente atraindo a atenção de outros atores que possam colaborar para os projetos sociais sem restrição ou riscos burocráticos.

Quadro 3 – As definições e conceitos de Gestão Social

AUTOR	CONCEITO DESENVOLVIDO	ANO
Tenório	Gestão Social como um sistema de gerenciamento mais participativo, no qual o processo decisório é efetuado por diversos sujeitos sociais.	1998
Dowbor	Gestão Social como a transformação da sociedade, no qual a atividade econômica passa a ser um meio para o desenvolvimento do bem-estar social.	1999
França Filho	Gestão Social como um modelo próprio de gestão, diferente do que é utilizado pelo mercado tradicional e pelo Estado.	2003

Maia	Gestão Social é um conjunto de processos sociais com potencial de viabilizar o desenvolvimento emancipatório e transformador, fundamentado em valores, práticas e formação da cidadania e democracia.	2005
Tenório	Gestão Social é o processo gerencial dialógico, no qual a decisão é compartilhada entre todos os participantes da ação (social, público e privado), não sendo nenhum destes sujeitos à coação.	2005
Gondim; Fischer e Melo	É o ato relacional que regula e orienta os processos por meio da mobilização ampla dos atores envolvidos no processo, gerando parcerias entre organizações, dando ênfase nas estruturas descentralizadas e participativas.	2006
França Filho	Gestão Social é um modelo de gestão praticado pelas empresas que não são do Estado e não atuam no mercado, mas mantém relações de parcerias com estas esferas com o objetivo de implantar projetos sociais.	2008
Cançado; Tenório e Pereira	Gestão Social é a tomada de decisão de forma coletiva, sem qualquer coerção, tendo como base o diálogo inteligível e a transparência, tendo como resultado último a emancipação.	2011
Cançado; Pereira e Tenório	É uma ação de diálogo da sociedade, do interesse público não estatal, tendo como objetivo o bem comum da sociedade.	2013
Araújo	É um campo de saberes e práticas relativas ao modo de gerenciamento de interorganizações, relações sociais e territórios, tendo como premissa uma ideologia social e do interesse público, definindo os tipos e dimensões do poder.	2014

Fonte: Adaptado de Alcântara et al (2017)

No que se refere ao crescimento teórico e empírico deste tema, Guerra (2015) ressalta que existem debates e divergências importantes no que concerne à sua constituição e natureza, além de como se manifesta na sociedade atual. Desta forma, no campo da gestão social há diferentes visões e entendimentos, tais como: uma área buscando consolidação como campo de conhecimento científico, formando paradigmas (CANÇADO, 2011; CANÇADO; PEREIRA; TENÓRIO, 2015).

Para fins deste trabalho serão utilizados como base os conceitos de Dowbor (1999), que entende a gestão social como elemento transformador da sociedade, já que a atividade econômica desenvolvida é um meio para a melhoria social do indivíduo, de França Filho (2003; 2008) que ressalta que este modelo é praticado por empresas que não são do mercado tradicional ou do governo; de Tenório (1998; 2005) que a define como um sistema de gerenciamento mais participativo, com o envolvimento de todos atores (Estado, sociedade, iniciativa privada) na ação social,

de Cançado, Pereira, Tenório (2015) que concebem que a gestão social atua abrigoando outras categorias complementares como democracia deliberativa, diálogo, racionalidade e emancipação, e também Cançado, Vilella e Susem (2011) que entendem haver diferenças entre os modelos de gestão social e estratégica em seu modo de gestão, métodos e finalidade.

3.4 Gestão Estratégica

A palavra estratégia tem sua origem na língua grega, da palavra *stratègós*, que é derivada de *stratos* (exército) e *agos* (liderança ou comando). Tem como significado a arte militar responsável pelos movimentos e as operações de um exército até alcançar um inimigo. Desta forma, muitos dos conceitos que são utilizados pelas empresas nos negócios em suas estratégias têm sua origem no campo militar (ANDRADE, 2012).

A utilização do conceito de estratégia no campo dos negócios tem como marco inicial a Segunda Revolução Industrial, iniciada no final do século XIX, porém efetivamente foi adotada a partir do século XX (GHEMAWAT, 2007). “Comparando o sistema militar com o mundo dos negócios, o que se sobressai é aquele que melhor utilizou seus recursos para atingir os resultados, ou desenvolveu estratégias eficazes em seus negócios” (RUIZ, 2013, p.22)

O conceito de estratégia é incorporado ao mundo dos negócios em meados dos anos 1950, tendo seu crescimento nas décadas de 60, 70 e 80 do século XX, com o advento da Nova Economia, causada pelas transformações do pós-guerra e o surgimento da tecnologia da informação mais recentemente, gerando inclusive consultorias especializadas (MINTZBERG et al, 2010).

A gestão estratégica é importante, pois não surge do nada, e sim do envolvimento de pessoas dentro da organização, especialmente dos gestores que implementam as estratégias na empresa (JOHNSON et al, 2011). A gestão estratégica compreende as escolhas para o futuro da empresa, a posição desta no mercado que atua e o gerenciamento da ação estratégica.

Johnson; Scholes; Whittington (2011) destacam a importância do uso da gestão estratégica, pois ela não surge por si mesma, ela envolve pessoas e, principalmente, os gerentes que implantam as estratégias. A gestão estratégica inclui a compreensão da posição estratégica da organização, as escolhas estratégicas para o futuro e o gerenciamento da estratégia em ação (JOHNSON; SCHOLES; WHITTINGTON, 2011).

Diversos pesquisadores buscaram dar um entendimento para o conceito de estratégia, como pode ser demonstrado no quadro 4, que apresenta os principais autores sobre o tema.

Quadro 4 – Principais conceitos e autores sobre Gestão Estratégica

CONCEITO DE ESTRATÉGIA	AUTOR	ANO
Definição de metas e objetivos de longo prazo de uma empresa, com a adoção de cursos de ação, conjuntamente com a alocação de recursos requeridos para atingir estas metas.	Chandler	1962
O padrão de objetivos, metas e propósitos, e os principais planos e políticas para alcançar estes objetivos, propostos de forma a definir em que negócio a empresa está ou deveria estar, e o tipo de empresa que é ou deveria ser.	Learned, Christensen, Andrews, Guth	1965
Conjunto de regras de tomada de decisão, em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.	Ansoff	1965
Estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e ações a tomar para atingir esses objetivos).	Katz	1970
É o forjar de missões da empresa, estabelecimento de objetivos à luz das forças internas e externas, formulação de políticas específicas e estratégias para atingir objetivos e assegurar a adequada implementação de forma a que os fins e objetivos sejam atingidos.	Steiner e Miner	1977
A estratégia provê sugestões de direções para a organização, que permite à empresa alcançar seus objetivos, e responder as oportunidades e ameaças do ambiente externo.	Hofer e Schendel	1979
São ações defensivas ou ofensivas para gerar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.	Porter	1980

É o conjunto de ações e decisões relativas à escolha dos meios e à articulação de recursos com vista a atingir um objetivo.	Thietart	1984
Uma força mediadora entre a empresa e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.	Mintzberg	1988
É uma busca deliberada por um plano de ação que desenvolverá uma vantagem competitiva para o negócio e, também, é a colação deste plano na prática.	Henderson	1989
Estratégia é a definição da direção das organizações. Isso inclui assuntos de preocupação primária para o gestor, ou qualquer pessoa que busque razões para o sucesso e fracasso entre as organizações.	Rumelt, Schendel e Teece	1994
Trata-se de uma regra para a tomada de decisão que cabe à alta administração, não podendo ser delegada aos níveis inferiores e ocorre sob condições de desconhecimento parcial, seja risco ou incerteza. Os objetivos da organização são uma pré-condição à existência da estratégia.	Stoner e Freeman	1995
A estratégia tem por objetivo básico dar ao gerente uma visão do futuro, de como estruturar um negócio para prosperar em momentos de expansão e de como sobreviver em momentos de contração econômica em um ambiente cada vez mais competitivo.	Porter	1996
A estratégia é força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente, centrando-se nas decisões e ações que surgem naturalmente. A formação da estratégia não se limita aos processos intencionais, mas pode ocorrer como um padrão de ações formalizadas ou não.	Mintzberg, Ahlstrand e Lampel	1998
É a teoria da firma de como competir com sucesso. O desempenho também é considerado como um fator influenciado pela estratégia, já que se pode definir que competir com sucesso significa ter um desempenho satisfatório.	Barney	2001
É um plano abrangente que direciona a alocação de recursos para conquistar metas organizacionais de longo prazo.	Schermerhorn	2007
É a orientação e o alcance de uma organização em longo prazo, que conquista vantagens num ambiente inconstante por meio da configuração de recursos e competências com intuito de atender às expectativas dos <i>stakeholders</i> .	Whittington, Scholes, Johnson	2011

Fonte: Adaptado de Mainardes, Ferreira, Raposo (2011)

Em complemento às visões propostas na tabela, Ronda-Pupo e Guerras-Martin (2012) ressaltam que a essência do conceito de estratégia busca envolver as relações da organização com o seu ambiente, no qual são realizadas determinadas ações necessárias com a finalidade de alcançar os objetivos propostos ou mesmo

aumentar o desempenho da organização, utilizando de forma racional os recursos à disposição.

É verificado que os autores em sua maioria, dentro de suas concepções a respeito do constructo, entendem que a ideia central de gestão estratégica deve estar alinhada aos objetivos da organização, suas políticas e ações devidamente organizadas, a fim de se obter o resultado esperado, seja ele qual for.

O estrategista deve conhecer as forças que afetam a estrutura de competição no mercado em que a organização atua, para que assim possa identificar com clareza as forças e fraquezas da empresa (PORTER, 1980).

3.4.1 Modelos de orientações estratégicas

Para Mintzberg et al (2010) a gestão estratégica possui algumas escolas de pensamentos com foco na estratégia, também chamados de pontos de vista diversos, e possuem uma perspectiva própria de atuação em um aspecto da formação desta. São chamadas de Escolas do Pensamento Estratégico ou orientações estratégicas, que foram interpretadas e definidas em dez escolas, trazendo suas perspectivas e dificuldades no processo de planejamento da estratégia. O quadro 5 abaixo apresenta as definições de cada escola de pensamento e suas orientações estratégicas.

Quadro 5 – As escolas de Estratégia de Mintzberg

Escola	Definição
Escola do design	Trata-se de um processo de concepção, pois as estratégias devem ser simples, únicas, explícitas e criadas para serem postas em prática. Deve haver uma divisão clara do pensamento e da execução das tarefas pelos atores envolvidos.
Escola do Planejamento:	Aborda o processo formal do planejamento, tendo foco na programação de todas as etapas do processo, elaborando cronogramas, como foco nos objetivos, orçamentos e os planos operacionais.

Escola do Posicionamento:	É claramente o processo analítico, pois tem como preocupação central as posições de mercado desejáveis pela empresa em determinado setor, que podem ser defendidas em relação aos concorrentes diretos e indiretos, sejam atuais ou futuros. Esta escola determina um número de ferramentas de análise com a finalidade de ajustar a estratégia às condições atuais, formulando um cenário competitivo no mundo empresarial.
Escola Empreendedora:	Esta linha de pensamento dá total relevância ao papel do líder no processo da gestão estratégica, pois ele se torna responsável pela construção do modelo de estratégia a ser seguida. Também dá importância às características pessoais deste, como intuição, sabedoria, experiência, aliadas à direção. O conceito central desta corrente de pensamento é a visão como uma representação mental da estratégia.
Escola Cognitiva:	A escola cognitiva é um processo mental, no qual a premissa é entender a mente do estrategista para compreender o processo criado de formulação da estratégia a ser utilizada pela companhia. Utilizará aqui um foco baseado na psicologia cognitiva. Para esta compreensão, deve entender o modelo mental do líder, os conceitos, esquemas e estruturas de como pensa.
Escola da Aprendizagem:	É a visão do processo de aprendizagem da formulação de estratégias ao longo do tempo. Tem uma atuação mais coletiva, pois se procura aprender com as situações, nascendo, portanto, da capacidade da organização de compreender a si mesma e o ambiente que está inserida.
Escola do Poder:	Entende a estratégia como um jogo de poder, de influências, sendo um processo aberto e com políticas que acabam tendo relevante influência no funcionamento das organizações e suas formulações e ações estratégicas. Pode estar associada à outra escola de pensamento, porém é percebido que este viés do poder é influente.
Escola cultural:	Pode ser considerada uma escola com visão social, já que tem como objetivo o interesse comum dos atores envolvidos. É a antítese da escola do poder, que fragmenta e divide, e esta visão cultural permite a união dos atores em torno da organização. A formulação da estratégia nesta visão de pensamento é um processo de interação social, com base nas crenças e visões comuns dos membros da organização.
Escola Ambiental:	Esta escola entende o ambiente externo como um ator próprio, já que assume o comando, estando a organização na posição passiva, sendo influenciada por este, e, portanto, reagindo a este, para não ser eliminada, e sua sobrevivência depende das escolhas que faz em relação a este ambiente externo.
Escola da Configuração:	Tem como premissa a estratégia como um processo de transformação da organização, no qual a organização define o que deseja ser e onde chegar, e a estratégia se torna o processo de levar de um estado a outro na configuração da empresa, sempre com foco na estabilidade de seus negócios e relações.

Fonte: Autor (2019) baseado em Mintzberg (1983)

Para esta pesquisa e seus propósitos, a ênfase estratégica a ser utilizada se dará na utilização da escola do planejamento, pois a atividade de planejar e

organizar é relevante no processo de criação dos projetos sociais; escola de aprendizagem, já que ao longo do tempo as ONGs vão se redefinindo, em face às necessidades e anseios da sociedade ao entorno; escola cultural, pois o objetivo das Organizações Não Governamentais é justamente o interesse comum dos atores envolvidos nos projetos desenvolvidos; e a escola da configuração, já que as organizações que atuam no terceiro setor sofrem processos de transformação ao longo do tempo e das influências sociais, buscando manter sempre a estabilidade nas relações com seus *stakeholders*.

3.4.2 Gestão Social e Gestão Estratégica: Convergências

Os modelos de gestão social e gestão estratégica possuem diferenças no que se refere ao modelo de tomada de decisão, pois, *a priori*, a gestão estratégica em seu modelo tradicional possui hierarquias de formato vertical, enquanto a gestão social possui um modelo de decisão coletiva (CANÇADO; VILELLA; SAUSEN, 2016).

Porém, isto não impede a utilização de uma visão de planejamento estratégico para a condução de ONGs com foco na gestão social, a fim de obter uma compreensão mais detalhada dos propósitos da organização (OLIVEIRA, 2011). A estratégia define a ação da organização de uma posição atual para uma posição desejável no futuro (KAPLAN; NORTON, 1997), e as organizações que atuam no plano social buscam uma visão de futuro para seus projetos e amparo à sociedade.

As organizações que utilizam ferramentas de gestão estratégica conseguem melhores níveis de financiamento e melhor atuação social, se comparadas as que não utilizam este tipo de gestão (MINTZBERG et al, 2007).

3.5 Stakeholders

Qualquer grupo ou indivíduo que pode ser afetado por determinada ação ou objetivos de uma empresa, ou mesmo afetar esta outra parte por alguma ação, é definido como *stakeholder* em uma organização (FREEMAN, 1984)

Ainda de acordo com Freeman (1984), a palavra *stakeholder* é utilizada pela primeira vez em um memorando do *Stanford Research Institute* datado de 1963, tendo sua definição neste documento como um agrupamento de atores que, caso deixassem de apoiar o instituto, este deixaria de existir.

Diversas definições sobre o termo *stakeholders* surgiram com o passar dos anos, a partir da teoria inicial de Freeman na década de 80. Autores no campo acadêmico as utilizam de maneiras variadas dependendo do contexto e da linha de estudo. O termo tem sido empregado de formas distintas, partindo de argumentos contraditórios e completamente diferentes (DONALDSON; PRESTON, 1995).

Segundo Boaventura et al (2009) os estudos relativos aos *stakeholders* têm sua origem na sociologia, na administração de conflitos e no estudo do comportamento das organizações. Freeman (2004) complementa sua teoria dos anos 80 definindo os *stakeholders* como “grupos vitais” para o sucesso e a sobrevivência da organização. Isto demonstra que não são apenas as relações dos atores que definem as características deste grupo, mas sim sua utilidade e relevância para os objetivos que a empresa busca alcançar.

Todos os indivíduos, empresas ou grupos que possuem algum relacionamento ou mesmo que têm algum interesse com uma organização são considerados *stakeholders*, de acordo com Freeman (1984). Para que uma organização, seja ela com fins lucrativos ou não, possa elaborar estratégias para sua perpetuação e sobrevivência, precisa entender quem são os seus *stakeholders* e o que querem em relação a ela, e como buscam atingir estes interesses e metas estabelecidos ao criar este laço.

A classificação dos *stakeholders* de uma empresa pode ser ampla ou restrita, de acordo com os autores Friedman e Miles (2006), de acordo com a natureza das relações destes com a organização, tendo como aspecto fundamental a questão de como afeta, influencia e interage. Sauerbronn (2011) define que a teoria dos *stakeholders* serve como um modelo para analisar as ações sociais das organizações junto aos diferentes públicos.

Sobre a importância das relações entre os atores, Phillips (2004; 2010), ressalta que para existir uma relação de equidade e de respeito, cada parte envolvida deve corresponder com suas obrigações e deveres, e estas surgem em função destas relações, e não contrário. Diz ainda que, pelo fato dos *stakeholders* estarem em um sistema de cooperação com a organização, possuem, portanto, obrigações morais e também devem cobrar isto da empresa, sendo uma via de mão dupla.

As corporações que conseguem efetuar um gerenciamento com os seus *stakeholders* passam a desenvolver relações de confiança baseados em princípios de justiça (interacional, distributiva e processual), adotando ainda uma perspectiva estratégica que atenda aos desejos dos envolvidos (HARRISON et al, 2013)

Para que se possa compreender quais são os principais *stakeholders* envolvidos no ambiente da empresa, permitindo que estratégias em relação a cada um deles seja definida, Freeman (1984) elaborou um modelo de classificação que apresenta como cada *stakeholder* está inserido neste ambiente, conforme apresentado no quadro 7.

A respeito do modelo de Freeman da classificação de *stakeholders* primários e secundários, Clarkson (1995) define que os grupos considerados primários são os indispensáveis para a manutenção e perpetuação da organização, devendo ser objeto de atenção constante por parte da empresa. O autor afirma ainda que neste tipo de classificação há a interdependência entre os atores envolvidos.

No que concerne aos *stakeholders* secundários, Clarkson (1995) afirma que estes não são essenciais para a sobrevivência da empresa, já que não se envolvem diretamente nas transações, mas têm a capacidade de mobilizar a opinião pública e sociedade a respeito das ações da organização, e com isto podem melhorar ou diminuir a imagem da empresa.

Independente da classificação atribuída a um *stakeholder* em relação à sua atividade e interesses, a empresa deve estabelecer um relacionamento duradouro com estes, objetivando sempre o longo prazo (CLARKSON,1995). Isto é reforçado por Jones (1995) que afirma que um relacionamento duradouro é necessário, dentro

de um padrão baseado em confiança entre os atores, desenvolvendo assim uma vantagem competitiva da organização no mercado que atua.

A organização deve entender ainda o que cada *stakeholder* tem de parcela de contribuição de valor para ela, para que possa assim ter um posicionamento direcionado às necessidades do ambiente que está inserida (FREEMAN, 1984)

Quadro 6 – Classificação dos *Stakeholders*

CLASSIFICAÇÃO	STAKEHOLDERS
Stakeholders Primários	Funcionários, investidores, acionistas, fornecedores, governo.
Stakeholders Secundários	Comunidade, imprensa, Organizações Não Governamentais, e outros atores sem interesses diretos.

Fonte: Autor (2019), baseado em Clarkson (1995)

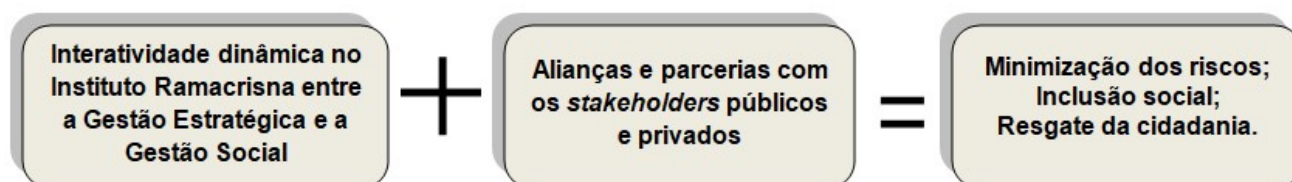
De forma geral, tanto os *stakeholders* primários quanto os *stakeholders* secundários possuem diversos interesses dentro de uma rede interorganizacional, sejam estes imediatos ou mesmo em longo prazo (CLARKSON, 1995), podendo ainda buscar o foco nos resultados de qualidade ambiental e justiça social, trazendo um olhar social para as relações entre os atores envolvidos (WHEELER; ELKINGTON, 2001; RUF et al, 2001). Estes *stakeholders* permitem ainda criar normas e condutas corporativas que levem aos resultados sociais esperados (WOOD; JONES, 1995).

Os *stakeholders* sociais têm como características principais seus interesses que são diretamente relacionados para o direcionamento dos recursos da empresa às relações e ações sociais (WHEELER; SILLANPAA, 1997), podendo também ser divididos entre primários e secundários, sendo que os primeiros são fundamentais para a manutenção dos projetos sociais e geração de recursos para as ONGs ou empresas diversas do terceiro setor, enquanto os secundários participam da rede, porém sem um comprometimento ou impacto direto nos resultados esperados (WHEELER; SILLANPAA, 1998).

A identificação e gestão destes *stakeholders* sociais dentro da rede permitirá entender seu papel social e contribuição, além de criar estruturas e avaliar seus impactos no comportamento das organizações (ROWLEY, 1997). Estes *stakeholders*, dentro de uma estrutura definida de ação social, criam laços, alianças e parcerias, já que o conteúdo social é determinante (CLOUTIER, 2003).

A Figura 2, apresentada a seguir, resume a natureza desta reflexão. Referente às ações empreendidas pelo Instituto Ramacrisna junto aos stakeholders, ilustra o modelo de análise proposto.

Figura 2. Modelo proposto de análise inicial



Fonte: autor (2019)

Em síntese, a fundamentação teórica adotada na pesquisa se volta para contemplar a importância da gestão estratégica e social em interatividade dinâmica junto aos *stakeholders* como fator integração do Instituto Ramacrisna nas redes de relacionamento como condição essencial para se desenvolver projetos com foco na minimização dos riscos, inclusão social e resgate da cidadania.

4. METODOLOGIA DE PESQUISA

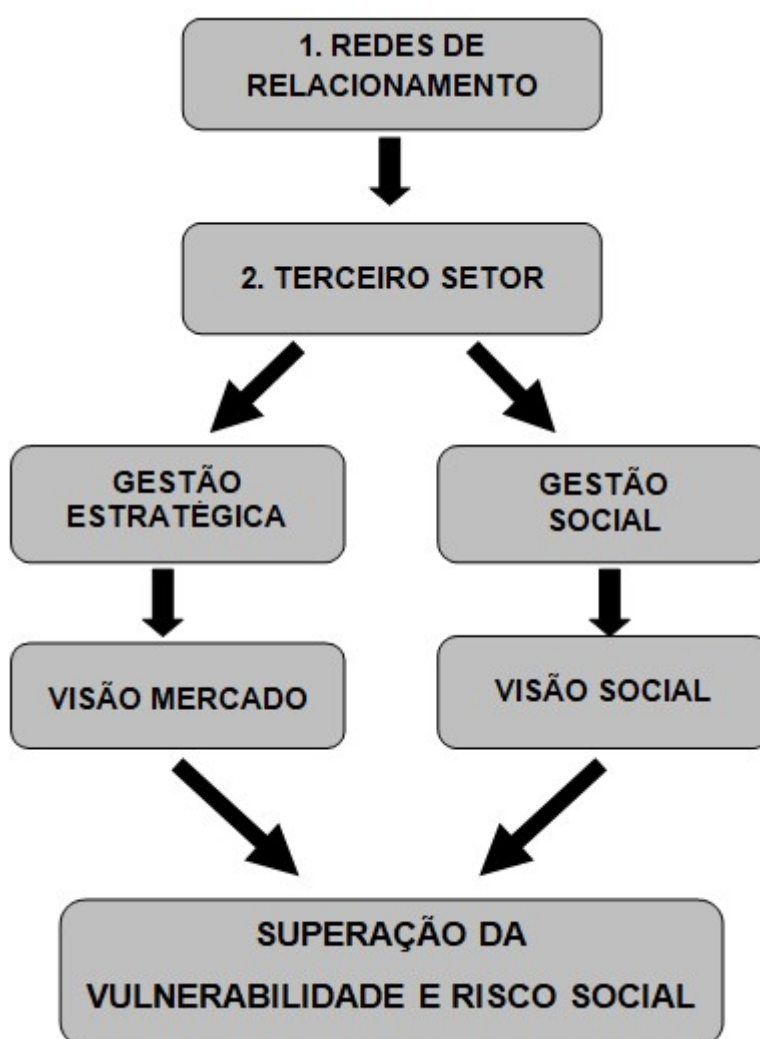
A metodologia pode ser entendida como a descrição em detalhes do caminho trilhado e dos processos utilizados pelo pesquisador a fim de se alcançar os objetivos do estudo com vistas a solucionar o problema da pesquisa (DEMO, 2000).

Minayo (1993, p.23), define a pesquisa como “atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados”. De acordo com Gil (2008) as pesquisas podem ser ordenadas de acordo com os objetivos que se buscam alcançar. Podem ser descritivas,

explicativas e exploratórias, conforme se confronta a teoria levantada com a realidade verificada.

Segundo Marconi e Lakatos (2003) pode se entender pesquisa como um caminho para poder conhecer uma situação integral ou parcial, que seja real, ocorrendo por meio de procedimentos formais e utilizando-se o raciocínio reflexivo. A figura 2 apresenta o desenho de pesquisa e seus eixos teóricos.

Figura 3 - Desenho da pesquisa



Fonte: Autor (2019)

4.1 – Método e técnica de pesquisa

A pesquisa em questão possui uma abordagem qualitativa, pois tem como finalidade conhecer uma determinada realidade em sua profundidade, sendo neste

caso o Instituto Ramacrisna. “A pesquisa qualitativa ajuda a compreender e explicar os fenômenos sociais com o menor afastamento possível do ambiente natural” (BAUER; GASKELL, 2002, p.5). As pesquisas qualitativas possuem a função de entender um fenômeno dentro do seu contexto real e devem ser analisados em uma perspectiva integrada (GODOY, 1995).

Dentro desta linha de raciocínio, Gil (2008) ressalta que esta abordagem permite garantir uma investigação aprofundada dos questionamentos levantados para o entendimento do fenômeno a ser estudado e as relações que o permeiam. Para Malhotra (2001), a pesquisa qualitativa desenvolve uma melhor compreensão do contexto da situação-problema.

A pesquisa possui ainda um caráter descritivo, pois os estudos feitos dentro desta abordagem procuram descrever as características do objeto investigado (GIL, 2008). Neste caso, o objeto a ser investigado é o Instituto Ramacrisna, em Betim-MG. Neste tipo de pesquisa, realiza-se o estudo, a análise, o registro dos dados do mundo físico, além de sua interpretação, sem qualquer interferência do pesquisador (BARROS, LEHFELD, 2007).

Trata-se de um estudo de caso, tendo como objeto de pesquisa o Instituto Ramacrisna. Para Yin (2001), o estudo de caso possui uma estratégia de pesquisa que consiste na investigação que permite o estudo de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto de vida real, até quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos. Este tipo de estudo procura centrar-se na dinâmica do contexto real (EISENHARDT, 1989).

O estudo de caso tem como seu propósito reunir as informações detalhadas e sistemáticas a respeito de um determinado fenômeno (PATTON, 2002). Llewellyn e Northcott (2007) definem como um procedimento metodológico que dá ênfase aos entendimentos contextuais, não se abstendo da representatividade.

Os estudos de caso podem ser únicos ou múltiplos, podendo ser holístico ou mesmo integrado (Yin, 2010). No que se refere aos holísticos, estes vão examinar a natureza global e geral dos objetos de estudo, com foco em uma unidade de estudo,

e os integrados têm como foco mais de uma unidade, ou mesmo subunidades ligadas à unidade principal de estudo do pesquisador.

Para esta pesquisa, justifica-se o foco em um estudo de caso único, já que a unidade de pesquisa é única em suas características, tais como: visão do servir baseada nos ensinamentos filosóficos orientais, sua relação com *stakeholders* de educação, mercado e governo, seu foco na retirada de crianças, adolescentes e jovens de situações de vulnerabilidade e risco social, não apenas na educação, mas também em profissionalização e uma direção para o futuro.

Segundo Stake (2000), a utilização de um estudo de caso único é adequada em certas circunstâncias: quando se utiliza o referido caso para determinar se as proposições da teoria são corretas; quando o caso estudado é raro ou extremo, ou quando o caso é revelador, ou seja, quando ele permite o acesso a informações que não estão disponíveis de forma fácil e direta.

4.2 Delineamento da pesquisa

A presente pesquisa tem como finalidade abordar um fenômeno e compreender suas características e contexto real, de forma empírica (YIN, 2010). A delimitação temporal da pesquisa se dará por intermédio de um recorte atual do Instituto Ramacrisna, procurando compreender seu surgimento, a ideologia que o mantém dentro do foco desejado, sua forma de gestão e parcerias, e os resultados que são obtidos com isto.

Em um primeiro momento serão analisados os dados bibliográficos e documentais do objeto de estudo, e posteriormente serão pesquisados os atores envolvidos na rede de relacionamento do instituto, por meio de entrevistas para construção da pesquisa.

A pertinência da análise documental na perspectiva de Godoy (1995a, 1995b, 1995c). Meyer (2001), Yin (2015) constitui uma rica fonte de dados (GODOY, 1995c), visto que, os materiais podem ser constantemente “reexaminados, buscando-se novas e/ou interpretações complementares” (GODOY, 1995c, p.21),

além de corroborar e aumentar as evidências de outras fontes (GODOY, 1995a, 1995b, 1995c; YIN, 2015).

Dentre as vantagens que proporciona ao pesquisador alguns pontos são evidentes: permite o estudo de pessoas às quais não se tem acesso físico; constituem uma fonte sólida e não reativa, uma vez que as informações neles contidas permanecem as mesmas após longos períodos de tempo; são consideradas uma fonte natural de informações, pois fornecem e retratam dados sobre seu contexto histórico original (GODOY, 1995c)

A análise e avaliação destas entrevistas e narrativas permite ao pesquisador levantar informações importantes do objeto pesquisado e em muitos casos reconstruir fatos que não estão documentados em outras fontes, permitindo ainda entender como o entrevistado compreende suas próprias experiências junto à comunidade ao entorno dos projetos (DOWBOR, 1999; JAEGER E FERNANDES, 2011).

A troca gerada pela interação com os entrevistados permite uma visão mais abrangente do que se está pesquisando. “Uma entrevista é uma troca entre dois sujeitos; literalmente uma visão mútua. Uma parte não pode realmente ver a outra a menos que a outra possa vê-lo ou vê-la em troca” (PORTELLI, 1997, p. 9). Neste ponto, é importante ressaltar a entrevista apreciativa que permite estruturar as narrativas, no qual os próprios participantes detalham as suas experiências junto ao objeto de pesquisa, tornando assim um valioso material autobiográfico nos aspectos da gestão social, estratégica e configuração das redes do Instituto Ramacrisna.

Portanto, os dois sujeitos (entrevistador e entrevistado) interagem de forma consensual, agindo juntos, já que uma espécie de mutualidade foi criada entre os dois. Desta forma, a entrevista é uma técnica utilizada na pesquisa de campo, pois facilita a expressão de informações contidas nas falas dos atores que vivenciaram uma realidade e apontam o que a pesquisa deseja construir. (CRUZ NETO, 1994).

4.3 Protocolo de pesquisa

O protocolo de pesquisa tem como função principal orientar e guiar o pesquisador durante o percurso da pesquisa, fornecendo as regras para desenvolver o estudo, dando assim a credibilidade necessária à pesquisa efetuada. Este protocolo deve ter a função de um facilitador para a coleta dos dados, dentro de um formato e padrão adequados, a fim de se evitar novas visitas ao campo de estudo (YIN, 2010).

O quadro 7 apresenta o protocolo de pesquisa utilizado para o objetivo de pesquisa, no caso o Instituto Ramacrisna e sua rede de relacionamento, composta de *stakeholders* externos e internos.

Quadro 7 - Protocolo de Pesquisa

1. Definição do objeto de Pesquisa.	Instituto Ramacrisna (Betim-MG) e sua rede
Seleção das teorias sobre redes, gestão social, gestão estratégica, teoria dos <i>stakeholders</i>.	<p>Castells (2004) entende que a sociedade deve ser caracterizada a partir de um novo ponto de vista, que chama de “sociedade em rede” e a contribuição de Granovetter (1985, 1983) ressaltando que as concepções mais abrangentes aos estudos de redes devem abordar de modo simultâneo as estruturas Sociais e Econômicas destas redes.</p> <p>Tenório (1998) define a gestão social como um sistema de gerenciamento mais participativo, pois as decisões são tomadas por diversos sujeitos sociais. A atividade econômica passa a ser um meio para o desenvolvimento social (DOWBOR, 1999).</p> <p>Johnson et al (2011) entendem que a gestão estratégica é importante, surgindo do envolvimento de pessoas dentro da organização, especialmente dos gestores que implementam as estratégias na empresa. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) entendem que a estratégia é força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente, centrando-se nas decisões e ações que surgem naturalmente.</p> <p>Freeman (1984) Rowley (1997) define <i>stakeholders</i> como indivíduos, grupos ou empresas, que possuem algum interesse ou relacionamento com uma determinada organização.</p>
3. Obtenção e análise dos dados das entrevistas	Efetuar a análise de dados primários com base nas entrevistas realizadas, observação

	não participante. E dados secundários por meio de pesquisa documental e bibliográfica.
4. Definição dos entrevistados.	Gestores da instituição, colaboradores, <i>stakeholders</i> .
5. Definição do roteiro de entrevista.	Elaboração do roteiro de pesquisa para ser aplicado para ser aplicado junto aos atores da redes.
6. Contato com os entrevistados.	Contato inicial realizado por e-mail.
7. Agendamento das entrevistas	O agendamento será organizado conforme a disponibilidade dos atores envolvidos na entrevista.
8. Entrevistas: Criação das estruturas de entrevistas, devidamente amparadas por roteiros.	Quatro roteiros diferenciados voltados para o gestor, o colaborador e atores da rede.
9. Transcrição das entrevistas	Será realizada pelo pesquisador com base no material coletado.
10. Compilação das informações obtidas nas entrevistas.	Análise do conteúdo obtido.
11. Análise das informações.	Provenientes das entrevistas em relação às teorias definidas para responderem à questão de pesquisa.
12. Interpretação das informações compiladas e analisadas.	Verificar se os objetivos e questão de pesquisa foram atendidos bem como se as proposições validadas empiricamente.
13. Sintetizar as conclusões.	Efetuar a análise crítica dos resultados, verificar as limitações da pesquisa e novas sugestões para próximas investigações.

Fonte: Adaptado de Yin (2010).

4.4 Instrumentos de coleta de dados

Para a devida coleta dos dados da pesquisa, o instrumento a ser utilizado é a entrevista junto aos *stakeholders*, sendo eles: gestores do Instituto Ramacrisna, colaboradores e *stakeholders* na rede.

A entrevista terá como característica o tipo não estruturada, permitindo que, caso seja necessário, incluir determinadas perguntas ao longo da entrevista que não estavam programadas nos roteiros elaborados, com a intenção de elucidar as respostas recebidas dos pesquisados.

A amostra foi composta por *stakeholders* externos, gestores e colaboradores do Instituto Ramacrisna a fim de se compreender como a gestão social e a gestão estratégica contribuem para o desenvolvimento dos seus projetos sociais, e como as alianças e parcerias são formadas para que estes projetos efetivamente aconteçam.

As questões foram elaboradas de forma não estruturada, havendo um roteiro de perguntas para cada tipo de entrevistado.

As entrevistas com os *stakeholders* externos permitiram entender a visão destes sobre os projetos sociais do instituto, bem como a relevância dos trabalhos para a comunidade ao entorno.

Foi empregada a técnica não probabilística e a amostragem por conveniência. Este tipo de amostragem permite ao pesquisador escolher uma porção prontamente disponível de alguma maneira não aleatória

4.5 Roteiro das entrevistas

Para os propósitos deste trabalho, a pesquisa será direcionada para os gestores do Instituto Ramacrisna (apêndice I), *stakeholders* colaboradores (apêndice II) e *stakeholders* parceiros (apêndice III).

Havendo qualquer outra necessidade de coleta de informação complementar, outros *stakeholders* podem ser entrevistados, a fim de se ter uma visão completa de determinado assunto.

As entrevistas foram realizadas com dois *stakeholders* externos (parceiros), denominados de S1 e S2, o superintendente do Instituto Ramacrisna, denominado de D1; a gestora de projetos do instituto, denominada de G1, e três *stakeholders* internos (colaboradores), denominados de E1, E2 e E3.

A técnica da análise dos dados ocorreu por intermédio da abordagem indutiva-construtivista da Análise de Conteúdo, no qual as categorias são construídas ao longo do processo da análise e resultam de um processo de sistematização progressivo e analógico em que os títulos das categorias ou dos fatores só surgem no final da análise (GUBA e LINCOLN, 1991).

5. RESULTADOS DA PESQUISA

No Instituto Ramacrisna a gestão estratégica e a gestão social contribuem para o desenvolvimento de projetos que permitam a diminuição do risco e

vulnerabilidade, por meio de ações voltadas para a inclusão social e resgate da cidadania dos atendidos que envolvem interatividade dinâmica com os diferentes *stakeholders*.

Essas ações serão analisadas em relação às fases e estrutura do Instituto acompanhada das peculiaridades dos *stakeholders* envolvidos nos projetos e descritas em detalhes nos itens subsequentes referentes aos resultados da pesquisa bibliográfica e documental e da pesquisa de campo.

5.1 Resultado da pesquisa bibliográfica e documental

Os resultados iniciais da pesquisa bibliográfica e documental do objeto de estudo foram efetuados por meio de consulta ao *website* da instituição (RAMACRISNA, 2019), relatório de impacto publicado pelo instituto (2019) e livro publicado pela prefeitura de Betim, via fundo municipal de cultura. (RAMACRISNA, 2009), com o intuito de obter dados e informações básicas sobre o instituto, conforme quadro 8.

Quadro 8 – Dados e informações sobre o Instituto Ramacrisna

1. Características gerais: Fundado em 1959, pelo jornalista Arlindo Corrêa da Silva, dentro da visão de “servir Deus no homem”, auxiliando crianças em situação de vulnerabilidade na comunidade ao redor.
2. Fases do Instituto: Primeira fase (1959-1994) – modelo de internato voltado para crianças em situação de vulnerabilidade – Segunda fase (1994-atual) modelo de ONG com visão social e estratégica atuando em diversos projetos.
3. Geração de receitas e despesas: Receitas obtidas por meio de parcerias em projetos com <i>stakeholders</i> e despesas oriundas de manutenção dos projetos sociais existentes, além de colaboradores.
4. Perfil dos beneficiários: Crianças, adolescentes, jovens e adultos das comunidades ao redor, em situação de vulnerabilidade social.
5. Diversos projetos: Parcerias com poder público, privado e comunidade, em projetos educacionais e profissionalizantes.
6. Stakeholders envolvidos: Poder público (prefeitura de Betim e Belo Horizonte); Iniciativa privada (empresas diversas) e instituições de ensino.
7. Principais premiações: Melhor ONG assistencial do Brasil (2018); Prêmio Itaú – UNICEF (2018); Prêmio Leitura do Bem (2018)

Fonte: Autor (2019)

5.1.1 Características gerais

O Instituto Ramacrisna, sediado em Betim, no estado de Minas Gerais, é uma instituição social sem fins econômicos, não possuindo vínculos religiosos ou mesmo partidários, fundado no ano de 1959, por iniciativa do jornalista brasileiro Arlindo Corrêa da Silva, nascido em Campina Grande, na Paraíba, que se mudou para Minas Gerais nos anos de 1940. Surge com a visão de promover a inclusão social de crianças em situação de abandono e de vulnerabilidade, que não dispunham de chances de educação e alimentação adequadas dentro de seu meio social. (RAMACRISNA, 2009).

O entendimento principal era que a mudança na condição e a melhoria de vida e criação de oportunidades para as crianças objetivando um futuro melhor só poderia ocorrer por intermédio da educação de qualidade e suporte assistencial, o que tornaria as crianças livres e com capacidade de seguir seu próprio destino. Esta ideia surgiu inicialmente baseada em uma visão ocorrida pelo fundador, do monge Swami Brahmananda, discípulo do filósofo e sábio indiano Sri Ramakrishna Paramahansa, que viveu na Índia no século XIX, lhe dizendo que deveria educar e cuidar de crianças pobres. Swami Brahmananda foi o primeiro presidente da Missão Ramakrishna no início do século XX, instituição esta localizada na Índia e atuando em mais de 20 países, que promovia justamente o ideal propagado por Ramakrishna (falecido em 1886), que era servir as pessoas, servindo assim Deus nos homens.

Em meados da década de 50, o Prof. Arlindo já se preocupava com o futuro da criança pobre, percebendo a educação como o melhor caminho para se prevenir problemas sociais, tais como marginalidade, abandono e violência, iniciou os trabalhos com 8 crianças levando meninos de rua para sua própria casa em Belo Horizonte (RAMACRISNA, 2019, p.1)

Baseado nesta ideia, o fundador procurou seu amigo de longa data, Francisco Cândido Xavier, conhecido escritor e atuante espírita, que lhe incentivou a seguir em frente com o projeto elaborado. Desta forma, na data de 3 de fevereiro de 1959 se inicia oficialmente o Instituto Ramacrisna, adotando o nome em homenagem ao mestre de Swami Brahmananda e idealizador da ideia de servir as pessoas. Seu princípio básico era promover a assistência social, a cultura, educação, profissionalização, lazer e esporte às crianças e adolescentes dos bairros pobres e da zona rural em Betim. (RAMACRISNA, 2009).

Além deste trabalho, havia a atuação junto às famílias da periferia e zonas rurais para desenvolver um trabalho de conscientização de suas responsabilidades para com as crianças e jovens da casa, preocupando-se assim diretamente na sua educação e preparação dos filhos para a vida.

Em seu início, decidiu buscar imóveis com preços mais baratos para aplicar a ideia, e se mudou para a cidade de Betim, distante 50 km de Belo Horizonte. Recebeu auxílio de amigos e voluntários para adquirir alguns lotes de terra, e em 1960 iniciou a construção das instalações necessárias para as crianças e adolescentes. (RAMACRISNA, 2009)

No ano de 1963 é inaugurado o primeiro edifício do Instituto, utilizado como internato para crianças, que ficavam por todo o dia estudando e realizando as atividades de esporte, lazer e cultura, recebendo aulas de yoga e aprendendo os valores baseados nesta filosofia. No ano seguinte inaugura o segundo edifício, também com esta finalidade. (RAMACRISNA, 2019)

5.1.2. Fases do Instituto

5.1.2.1 A primeira fase do Instituto Ramacrisna

A história e ações do Instituto Ramacrisna podem ser divididas em duas fases distintas, desde a sua fundação até os dias atuais. Nos primeiros anos de existência, o Instituto atuava fortemente na inclusão de crianças abandonadas pelos pais, as quais o jornalista Arlindo chamava de “órfãos de pais vivos”, em função das condições sociais de completo descaso em que se encontravam. As crianças abrigadas recebiam um local limpo para dormir, roupas, alimentos e passavam seus dias estudando, praticando esportes e tendo noções de disciplina, baseadas nos ensinamentos filosóficos da escola do Yoga. (RAMACRISNA, 2009).

No início das atividades somente existia luz dentro das instalações. No entorno dos prédios não havia luz artificial ou mesmo estrutura de pavimentação de ruas, o que dobrava os esforços dos organizadores em trabalhar com os recursos que possuíam. Também não havia água potável para abastecer o local. Um poço

artesiano foi construído e doado por Magalhães Pinto, que conheceu o trabalho do fundador, ainda nos anos 60. (RAMACRISNA, 2009)

Neste mesmo período, é inaugurado o primeiro jornal da instituição, chamado *O Poder*, tendo como responsáveis pela tipografia os jovens acolhidos no Instituto, que já aprendiam uma profissão, além de tal atividade permitir o controle dos diversos públicos e comportamentos que havia dentro das instalações, muitas vezes provocando conflitos entre estes jovens.

O regime de recuperação das crianças é descrito pelo fundador:

Através do estudo e do trabalho. Nossas casas não têm cercas nem guardas, por isto ninguém foge. O regime em casa não é de ferro. Apenas todos sabem de uma coisa: há horário para tudo. Todos têm sua tarefa escolar e sua tarefa de trabalho em casa. Depois, podem fazer o que quiserem, brincar qualquer coisa. Na medida do possível, vamos encaminhando cada um de acordo com a inclinação à profissão (RAMACRISNA, 2009, p.25)

No Instituto Ramacrisna eram ministradas aulas de Yoga às crianças e jovens pelo próprio fundador, que adquiria livros e obras sobre o tema de estudiosos fora do país, a fim de aplicar os conceitos e ideais. Determinava em seus ensinamentos que a sabedoria de fazer as coisas (ação) sobrepunha as de ouvir e ver. Este conceito de ação é chamado de Karma Yoga, a ação altruísta em benefício do próximo, sem exigir nada em troca. “O que quer que tenha para dar ao mundo, dê, mas não como um dever. Não tenha nenhum pensamento neste sentido e não se sinta obrigado a nada. Tudo o que se faz por obrigação produz apego” (VIVEKANANDA, 2014, p. 113).

Alguns alunos de Yoga que já o conheciam desde o período de Belo Horizonte aceitaram ser voluntários no projeto o que contribuiu para o aumento da mão de obra voluntária para seguir com as ações sociais. “Os Yoguins passaram a ser o braço direito do professor. Eles faziam parte da equipe responsável pela manutenção dos prédios, educação dos meninos, andamento dos projetos, publicação, distribuição e venda do jornal *O Poder*” (RAMACRISNA, 2009, p. 18). Os alunos de Yoga também contribuíam com o trabalho de manutenção financeira do local, captando recursos e doativos em diversas cidades. Um dos alunos futuramente se tornaria presidente da Instituição. Neste período foi criado também o

Lar das Meninas da Missão Ramacrisna, atendendo meninas em estado de abandono e dando um direcionamento mediante ações sociais. (RAMACRISNA, 2009).

Em 1975, com a finalidade de aumentar os recursos para manter o projeto, já que em sua visão apenas donativos traziam intranquilidade para manutenção dos projetos sociais, e percebendo que a área ao entorno do Instituto era composta de fazendas e chácaras, Arlindo, baseado na ideia e conhecimento de um funcionário que sabia fazer trançado de arames, tem a ideia de produzir telas de arame para cercas, utilizando uma máquina rudimentar, movida à manivela, dentro do terreno que utilizavam, embaixo de um abacateiro. Atualmente a fabrica de telas é reconhecida pela qualidade, atendendo o estado de Minas e outros estados do país, utilizando aço de primeira qualidade, fruto de parceria com a empresa Belgo Bekaert Arames. (RAMACRISNA, 2009)

Investiu-se também em uma fábrica de massas caseiras chamada de Pequeno Masseur, no ano de 1977, posteriormente sendo chamada de Massas Ramacrisna, após receber a doação de equipamentos de uma empresa italiana. Em função da concorrência com produtos estrangeiros no ramo de alimentação, encerrou as atividades em 2012 (RAMACRISNA, 2009).

A partir do ano de 1989, o Instituto Ramacrisna muda os rumos de sua administração, transformando a forma de gestão social do projeto. O jornalista Arlindo, já em idade avançada, contava com auxílio de outras pessoas, muitas delas desde o início do projeto. Um dos seus alunos participou ativamente do processo de mudança de governança da instituição, que na época passava por diversos problemas financeiros, e com isto também mudou o foco do modelo de internato para um modelo de instituição aberta à comunidade (RAMACRISNA, 2009).

Com esta nova visão, profissionais qualificados em gestão foram trazidos para o projeto, para melhorar a administração e dar sustentação ao processo e sua nova direção. Neste período é lançado o Estatuto da Criança e do Adolescente, e foi entendido que a comunidade deveria fazer parte do processo aberto, atuando em uma rede de auxílio, participação e contribuição para a Ramacrisna. (RAMACRISNA, 2009).

No ano de 1993 o fundador, jornalista Arlindo Corrêa da Silva falece, assumindo um conselho estatutário. Inicia-se a segunda fase da instituição.

Esta primeira fase do Instituto Ramacrisna se caracteriza pelo surgimento, prática dos ideais de disciplina da Yoga e expansão limitada, ainda dentro de um regime de internato para crianças e jovens. A tabela 9, construída a partir dos dados disponibilizados pela instituição permite avaliar o número de jovens e crianças atendidas pelo projeto social, até o ano de 1994, quando efetivamente é alterado o foco e direção do comando desta organização não governamental (ONG).

Tabela 9 – Número de crianças e jovens atendidos no período da primeira fase (1959-1994):

ANO	NR. DE ATENDIMENTOS
1959	11
1960	40
1961	40
1962	125
1963	180
1965	300
1973	160
1978	120
1987	80
1994	130

Fonte: Ramacrisna (2009)

5.1.2.2. A segunda fase do Instituto

A partir do ano de 1993, com o falecimento do fundador, o Instituto Ramacrisna passa a ser dirigido por um Conselho Deliberativo, atuando com um olhar mais profissional, aproveitando o reconhecimento existente na região, além de ser uma condicional de alguns *stakeholders* para investir financeiramente em projetos da instituição. (RAMACRISNA, 2019).

Em julho de 1993 o estatuto da instituição é alterado, principalmente para pôr em prática os projetos aprovados em parceria com a iniciativa privada, e também para

um plano de sucessão, ideia do fundador, até então inexistente (RAMACRISNA, 2009).

Foram criados processos de gestão financeira e administrativa, com previsão de fluxo de caixa, novos departamentos, organização de dados. Isto contribuiu para uma transparência de informações e prestação de contas, ações estas cobradas pelos novos parceiros para aprovação dos projetos planejados. Ainda no ano de 1993 é apresentado o primeiro organograma da instituição, com a definição de diretores, conselho deliberativo, conselho fiscal. Com base nestas ações, se inicia o planejamento estratégico de curto, médio e longo prazo do Instituto Ramacrisna. Este modelo tornou-se exemplo para outras instituições, e a Abring, em sua publicação de 1994 elogia o trabalho em uma matéria em periódico. (RAMACRISNA, 2009).

O Instituto Ramacrisna desenvolve parcerias com as Prefeituras de Betim e Esmeraldas a partir de 1999, com a finalidade de potencializar suas ações nas áreas de alimentação a baixo custo, aumento do nível de escolaridade, capacitação profissional e assistência social. (RAMACRISNA, 2009).

Buscando melhorar a qualificação profissional da equipe administrativa, visando resultado de gestão mais eficaz, que permitisse gerir melhor os recursos e consequentemente atrair mais atores para os projetos e formular novas estratégias gerenciais, em 2008, o Instituto Ramacrisna iniciou uma parceria com a Fundação Dom Cabral, uma das mais renomadas escolas de negócios do mundo, permitindo a construção conjunta de conhecimento baseada na troca de experiências entre as organizações (RAMACRISNA, 2019).

Outro evento importante para a história da instituição em sua trajetória foi o processo de implantação das práticas de *compliance* a partir de 2017, garantindo relações éticas e transparentes nos relacionamentos com o poder público, clientes, fornecedores, empregados e a sociedade de modo geral (RAMACRISNA, 2019).

A instituição possui hoje uma área de oito hectares no Bairro Santo Afonso, na periferia da cidade de Betim, com dois prédios, casa de hóspedes, salão, quatro

galpões, centro cultural, brinquedoteca, atendendo em média 3.000 crianças e jovens. (RAMACRISNA, 2019).

O Instituto Ramacrisna tem suas contas verificadas por uma auditoria externa independente, prestando contas ainda ao Ministério da Justiça, INSS e Conselho Nacional de Assistência Social, órgão responsável pela certificação das Organizações Não Governamentais (ONGs). Atualmente a Assembleia Geral da Ramacrisna é composta de por vinte e cinco membros que integram a Diretoria e Conselhos Deliberativo e Fiscal (RAMACRISNA, 2019).

Segundo dados divulgados pelo Ramacrisna (2019), o instituto possui em seu quadro o total de 254 colaboradores, no qual 55% são mulheres e 45% são homens. Deste total de funcionários, 29,5% já participaram de algum projeto do instituto, e 36,07% destes colaboradores já tiveram algum familiar participando dos projetos gerados pela instituição. Média de permanência dos colaboradores atuando pela instituição é de sete anos e onze meses (RAMACRISNA, 2019) A distribuição de atuação destes colaboradores nas atividades está relacionada na tabela 10.

Tabela 10 – Distribuição de colaboradores por atividades no Instituto

COLABORADORES	ATUAÇÃO
254	74% - AÇÃO SOCIAL 19% - SETOR ADMINISTRATIVO 7% - FÁBRICA DE TELAS

Fonte: Ramacrisna (2019)

5.1.3 Geração de receitas e despesas

A geração de receitas para os projetos do Instituto Ramacrisna são provenientes de fontes diversas, desde o poder público, privado, pessoas físicas, parcerias e geração própria. Segundo Ashoka e McKinsey (2006), a geração de recursos para os empreendimentos das ONGs deve estar totalmente alinhada com a missão, visão e valores da instituição, sendo premissa básica e um grande desafio nos negócios sociais.

A proporção de receitas por origem do Instituto Ramacrisna é apresentada na tabela 11 a seguir:

Tabela 11 – Proporção de receitas por origem

ORIGEM	PERCENTUAL
Parcerias com esferas privadas	33,76%
Parcerias com esferas públicas	25,92%
Geração de renda própria	20,53%
Doações de pessoas jurídicas	11,00%
Parceiras com organizações sociais	7,51%
Doações de pessoas físicas	1,28%

Fonte: Ramacrisna (2019)

A utilização dos recursos obtidos pelo Instituto Ramacrisna tem como finalidade os seus projetos sociais para retirada das crianças, adolescentes e jovens de situações de vulnerabilidade social, bem como apoio às famílias destes atores beneficiados pelos projetos. A tabela 12 a seguir apresenta as proporções de despesas nos programas e projetos.

Tabela 12 – Proporção de despesas por aplicações do Instituto

APLICAÇÕES	PERCENTUAL
Programas de assistência social às famílias nos bairros da cidade	33,20%
Adolescente aprendiz	28,19%
Restaurantes populares	16,12%
Orquestras e centros populares de cultura nas regionais da cidade	7%
Educação complementar (escola integral)	5,57%
Despesas administrativas	4,38%
Cursos profissionalizantes	4,35%
Investimentos socioassistenciais	1,36%

Fonte: Ramacrisna (2019)

5.1.4 Perfil dos beneficiários

Os beneficiados pelos projetos do Instituto Ramacrisna são crianças da comunidade ao entorno, que recebem almoço e lanche diariamente, mesmo nas férias, e também material escolar e vestuário, sendo este um incentivo para as famílias as manterem na escola. Os adolescentes são capacitados com autorização do Ministério do Trabalho, e posteriormente são encaminhados ao seu primeiro emprego, no qual alguns deles são contratados pelo próprio instituto (RAMACRISNA, 2019).

Os jovens e adultos em situação de risco pessoal e social dos bairros de Betim e cidades vizinhas recebem do instituto cursos de qualificação profissional para desenvolver o aprendizado técnico, abrindo possibilidade de empregos e novas carreiras. Do total de jovens e adultos atendidos nos projetos, 94% dos que estão desempregados sentem-se mais aptos ao mercado após concluir os cursos; 35% conseguiram empregos em função dos cursos e 51% estão empregados (RAMACRISNA, 2019).

As famílias também são alvo de projetos do instituto, com foco principalmente nas mães das crianças, com a finalidade de lhes proporcionar fonte de renda e mantê-las perto das crianças. Há ainda projetos para a terceira idade, e parceria com a Rede Longevidade, ONG situada em Belo Horizonte, que utiliza as instalações do Instituto Ramacrisna para encontros mensais ou bimestrais da terceira idade. (RAMACRISNA, 2019).

5.1.5 Projetos Sociais

O Instituto Ramacrisna, juntamente com o apoio da iniciativa privada e poder público, desenvolve projetos diversos tendo como público crianças, adolescentes, jovens e idosos. Os projetos mais relevantes, de acordo com Ramacrisna (2019) são:

- CAER – Centro de Apoio Educacional: atividade oferecida às crianças de oficinas realizadas em período complementar às aulas que são ministradas nas escolas públicas da região. São distribuídos às crianças o material

escolar, vestuário, e ainda almoço e lanche diários, como forma de estimular as famílias a manterem as crianças nas escolas. As crianças somente participam das atividades no Instituto Ramacrisna se estiverem estudando;

- **Informática educacional:** o projeto tem como finalidade proporcionar às crianças e jovens carentes moradores da periferia e área rural da cidade de Betim o acesso à tecnologia da informação com equipamentos modernos. São utilizados softwares educativos e jogos eletrônicos como forma de educação, para enriquecer o conhecimento. Há também a lousa digital com acesso à internet e mesa alfabetizadora digital, ensinando a linguagem escrita às crianças e jovens;
- **Arte, Artesanato e Sustentabilidade Ambiental:** atividade fundamentada na proposta de valorização da criança, do despertar da criatividade e autossuficiência. São desenvolvidos projetos para que por intermédio da arte elas aprendam a cuidar o meio ambiente, preservando-o para as próximas gerações;
- **Centro Esportivo e Recreativo:** possui quadra poliesportiva, campo gramado de futebol society, playground, área de lazer com quiosques, mesas e bancos que são disponibilizados à comunidade para campeonatos esportivos, festas e jogos em geral;
- **Adolescente Aprendiz:** neste projeto, o Instituto Ramacrisna atua capacitando jovens para a primeira oportunidade no mercado de trabalho, como aprendizes. Atua com jovens na faixa etária de 14 a 18 anos, promovendo os valores éticos e profissionais, nas profissões de auxiliar administrativo, assistente de logística, auxiliar de serviços bancários, auxiliar de audiovisual, auxiliar de comércio, entre outras atuações. Estas ações são apoiadas pelas empresas parceiras que absorvem esta mão de obra treinada e qualificada, diminuindo os riscos aos jovens como drogas, violência e gravidez na adolescência;

- Socialização na melhor idade: este projeto criou um grupo de convivência da melhor idade, no qual cerca de 70 pessoas participam de atividades artísticas, culturais e excursões com a finalidade de trabalhar a autoestima e o potencial criativo. Profissionais da área de saúde orientam o modo de vida com qualidade, efetuando palestras específicas sobre o tema. Há ainda o encontro local entre as crianças do Instituto Ramacrisna e dos idosos, para troca de experiências e informações.
- Liverpool Hope University: este projeto permite que professores e alunos da *Liverpool Hope University* permaneçam por um período de 15 dias no Instituto Ramacrisna, trocando conhecimentos com alunos da organização e também artesãs da Futurarte, dentro do projeto Solidariedade Globalizada – *Hope One World Project*;
- Própolis – Polímeros para Inclusão Social: o Projeto Própolis – Polímeros para inclusão social é uma ação interdisciplinar, visando à busca de inovações e desafios tecnológicos e sociais. O projeto trata do problema da destinação do material plástico de resíduos eletroeletrônicos que serão utilizados no processo produtivo de aquecedores solares em Empreendimentos Sociais;
- Projeto Rota do Saber: foi criado pela empresa Fiat Chrysler em parceria com o BNDES, com a finalidade de investir na melhoria da educação, estruturando o ensino fundamental, com a qualificação dos educadores por meio de métodos de ensino mais eficazes, em parceria com a prefeitura de Betim e o Instituto Ramacrisna;
- Antenados Produtora: a Antenados Produtora foi o fruto do Projeto Jovens Comunicadores Antenados, criado no ano de 2007 pelo Instituto Ramacrisna, com o patrocínio da empresa Petrobras, e tem como objetivo oferecer aos jovens a possibilidade de se tornarem potenciais produtores de conteúdo e agentes transformadores da sociedade em que vivem. Os Antenados participaram de cursos e seminários, programas televisivos, eventos como Favela É Isso Aí, Encontro Mercado Com Fernando Sabino, FID- Fórum

Internacional de Dança e do Programa Ação com Serginho Groisman. Realizaram oficinas de audiovisual para mais de 2.800 pessoas, entre alunos de escola pública e privada, professores e educadores. Receberam prêmios como o Professor Alúcio Pimenta e Menção Honrosa Cidadãos do Mundo do Jornal Hoje em Dia;

- Orquestra Jovem: criada em 2005, tem com objetivo trazer para a realidade das crianças e jovens em situação de vulnerabilidade social na comunidade de Vianópolis, em Betim, o acesso à música instrumental. A faixa de idade gira entre 9 e 25 anos, e o total de participantes é de 73 pessoas frequentando aulas de teoria musical e prática em instrumentos de cordas e sopro.

Atualmente são realizados em média 113,5 mil atendimentos pelo Instituto Ramacrisna, em parcerias com poder público e privado, sendo estes dentro das instalações da instituição, ou então em projetos externos na comunidade. Os atendimentos realizados e seus percentuais podem ser identificados na tabela 13.

Tabela 13 – Percentual de atendimentos realizados

Atendimentos realizados em parceria com poder público	Atendimentos realizados na sede
90,50%	9,50%

Fonte: Ramacrisna (2019)

Pode-se observar então que nos últimos 25 anos, após o processo de estruturação do Instituto Ramacrisna para um modelo mais estratégico e profissional, o número de atendidos passou de 130 para 113,5 mil, em sua maioria em conjunto com o poder público e além de suas instalações físicas, o que demonstra uma confiança e respeito à instituição e o trabalho realizado ao longo do tempo.

5.1.6 *Stakeholders* envolvidos

O Instituto Ramacrisna possui relações com diversos *stakeholders* para realização de seus projetos de cunho social, manutenção das atividades na área da arte, cultura, profissionalização, assistência social, aprendizagem e geração de renda.

O Instituto Ramacrisna preza a diversidade das fontes de recursos para manutenção e continuidade das atividades com a devida qualidade, e para isto conta com parceiros que são fundamentais para a manutenção de suas atividades. O processo de profissionalização da instituição permitiu a captação de um número maior de empresas, que perceberam organização e confiança no trabalho executado junto à comunidade necessitada. (RAMACRISNA, 2019)

A figura 4 apresenta o mapa dos *stakeholders* do Instituto Ramacrisna, destacando os *stakeholders* primários e secundários, baseado no modelo de Freeman (1984).

Figura 4 – Mapa dos *Stakeholders* do Instituto Ramacrisna



LEGENDA



Fonte: elaborado pelo autor baseado em Freeman (1984)

Além de primários e secundários, os *stakeholders* podem ser de ordem econômica, com objetivos de mercado, que objetivam algum lucro ou retorno nas trocas da relação, ou sociais, que têm como objetivo o bem estar social (ROWLEY,1997). O Instituto Ramacrisna possui um considerável número de *stakeholders*, podendo, em função da relação e parceria que possuem serem divididos nestes dois aspectos. O quadro 9 apresenta esta divisão.

Quadro 9 – Relação de *Stakeholders* do Instituto Ramacrisna

STAKEHOLDERS FINANCIADORES	STAKEHOLDERS SOCIAIS
Petrobrás	Fundação Dom Cabral
Banco do Brasil	Japão Assistência Global
Condor Produtos de Corte e Solda	Liverpool Hope University
FDC	Instituto Árvore da Vida
ESAB	CEMIG
Castolin Euteclic	UFMG
Copasa	Melt Comunicação
Comau	Robótica Educacional
TSEA Energia	Respira Mais Consultoria
Takata	PUC Minas
Belgo Bekaert Arames	Google
Unimed Belo Horizonte	CREA-MG
Laboratório Polímeros	Pessoa Agência de Relações Públicas
TUTVS	Pitágoras Faculdade
Schunk	Missão Diplomática dos EUA
Oxpress	UNA BH
EP+ Automação	UNI BH
CMDCA	Rede Longevidade

Fonte: Autor (2019)

Os *stakeholders* do Instituto Ramacrisna são classificados em dois grupos distintos: são denominados *stakeholders* financiadores aqueles que contribuem exclusivamente com aporte financeiro, fornecimento de equipamentos e diversos materiais consumíveis para os projetos sociais. Os *stakeholders* sociais são aqueles que contribuem com métodos de ensino, apoio ao estudo por meio de intercâmbios culturais e ações diretamente ligadas à comunidade.

5.1.7 Parcerias com o poder público

O Instituto Ramacrisna possui parcerias com o poder público, especificamente com a Prefeitura de Belo Horizonte e com a Prefeitura de Betim. Os projetos destacados pela instituição são:

Prefeitura de Betim:

- Projeto Arte que Reforma: Oficinas culturais com o objetivo de dar acesso à arte e cultura nos Centros de Cultura e na casa de Cultura Josephina Bento;
- Restaurante Popular Centro e Teresópolis: fornecimento de refeições diárias para população de baixa renda, de segunda à sexta-feira. No ano de 2018 foram servidas 395.368 refeições nos restaurantes populares;
- Educação para o futuro: projeto com o objetivo de proporcionar atividades de arte, leitura, cultura, educação, inclusão digital e a tecnologia robótica para crianças e adolescentes de 6 a 17 anos, que pertençam à famílias em situação de vulnerabilidade social.

Prefeitura de Belo Horizonte:

- Rede viver bem: projeto que visa o bem estar de pessoas acima dos 60 anos, mediante uma rede de serviços, organizada em núcleos como vida saudável, vida emocional, vida social, vida que cuida e vida em rede.

5.1.8 Parcerias com a iniciativa privada e Organizações da Sociedade Civil.

A iniciativa privada e organizações da sociedade civil atuam em conjunto com o Instituto Ramacrisna em projetos de profissionalização de jovens e adultos em situação de risco pessoal e social nos bairros da cidade de Betim-MG e também cidades vizinhas. “O objetivo é qualificá-los para inserção no mercado de trabalho através de parcerias com empresas” (RAMACRISNA, 2019, p.3)

Estes projetos de qualificação têm como base os cursos técnicos, utilizando-se equipamentos de alta tecnologia, máquinas e ferramentais modernos para treinamentos dos alunos. Os cursos resultantes destas parcerias são:

- Soldagem: este curso tem como público alvo os jovens e adultos em situação de vulnerabilidade social, na faixa de idade entre 18 e 35 anos, que residem nos bairros de Betim-MG e cidades vizinhas. Após a qualificação dos alunos, as parceiras são as principais empregadoras desta mão de obra. As empresas parceiras neste projeto são: ESAB, ESCO, Oxxpress, Belgo Bekaert Arames.
- Mecânica de automóveis: a qualificação dos alunos ocorre em instalações apropriadas, com modernos equipamentos e injeção eletrônica e ainda balanceamento computadorizado. Este projeto tem uma característica diferenciada, pois conta com apoio da iniciativa privada e também do poder público, por meio do Programa de Assistência a Projetos Comunitários e de Segurança Humana (APC) do governo do Japão, gerenciado pelo consulado no Rio de Janeiro. Os parceiros comerciais deste projeto são: ESAB, Localiza Fleet, Prefeitura de Betim e Governo do Japão.
- Energia Social: curso de eletricista de instalações e formação em NR10, destinado a pessoas entre 18 e 40 anos, é outra parceria entre poder pública e iniciativa privada, sendo idealizado pela CEMIG – Companhia de Energia de Minas Gerais. Os outros parceiros são: Rotary International, Rotary Clube BH.
- Operador de Computador e Redes Locais: este curso tem como foco o público que não teria condições de se qualificar profissionalmente em informática, sendo ministrado em um espaço com 280 m², dividido em salas

de aulas teóricas e práticas, além de um miniauditório para 50 pessoas, com lousa digital. O parceiro deste projeto é a empresa UNIMED.

- Robótica Industrial: curso de qualificação tecnológica de jovens em robótica, em um laboratório com robô industrial de última geração. A preparação dos jovens se dá em aulas teóricas e práticas, capacitando para atuar em indústria automotiva, manutenção de equipamentos de energia alternativa e equipamentos de robótica na medicina.
- Curso de Inglês: o instituto Ramacrisna em parceria com o Consulado dos Estados Unidos em Minas Gerais disponibiliza o curso do idioma inglês para jovens de 16 a 24 anos de idade, utilizando a metodologia da escola de idiomas *Number One*. Tem como finalidade a inserção no mercado de trabalho formal dos jovens, e a transformação social das comunidades ao entorno.

5.1.9 Participações em ações interinstitucionais.

O Instituto Ramacrisna participa ativamente em conselhos, fóruns, redes, buscando a articulação do Terceiro Setor, com a finalidade de promover o desenvolvimento sustentável das comunidades que se situam em estado de vulnerabilidade social, atraindo para isto, a participação de empresas, governo e organizações sociais. (RAMACRISNA, 2019). Atua na região metropolitana e no colar metropolitano de Minas gerais, tendo como entidades no qual atua em participação:

- FUNDAMIG – Federação Mineira das Fundações, Associações e Instituto de Direito Privado;
- Ministério Público de Minas Gerais – CAO-TS – Centro de Apoio Operacional ao Terceiro Setor;
- CEMAIS – Centro Mineiro de Alianças Intersetoriais;
- FECTIPA – Fórum Estadual de Combate ao Trabalho Infantil e Proteção ao Adolescente;
- Conselho de Erradicação do trabalho infantil de Betim;

- Conselho Municipal de Educação de Betim;
- Conselho Municipal de Alimentação de Betim;
- Conselho dos Direitos da Criança e Adolescente de Betim;
- Rede de Bibliotecas Públicas e Comunitárias de Betim;
- Rede Estadual de Bibliotecas Comunitárias “Sou de Minas Uai”;
- Rede Nacional de Bibliotecas Comunitárias.

5.1.10 Premiações recebidas

O Instituto Ramacrisna, em função do trabalho comprometido recebeu por diversos anos premiações, sendo reconhecido por diversas instituições públicas e privadas, o que traz grande credibilidade para uma Organização Não Governamental, atraindo desta forma maior aderência da sociedade ao entorno. O quadro 9 apresenta os anos e principais prêmios recebidos pela instituição.

Quadro 10 – Relação das principais premiações recebidas

ANO	PRÊMIO	INSTITUIÇÃO PREMIADORA
2018	Melhor ONG em assistência social do Brasil	Instituto Doar e Rede Filantropia
2018	100 melhores ONGS do Brasil	Instituto Doar e Rede Filantropia
2018	Prêmio Itaú Unicef - Estado MG	Banco Itaú e UNICEF
2018	Prêmio Leitura do Bem	TV Alterosa, Estado de Minas e Livraria Cultura
2017	Prêmio Itaú Unicef - Estado MG	Banco Itaú e UNICEF
2017	100 melhores ONGS do Brasil	Instituto Doar e Revista Época
2016	Prêmio Professor José Luiz de Santana	Fundação Dom Cabral
2015	Comenda Oficial do Mérito Cultural	Fundação Artístico Cultural de Betim
2015	Certificação Tecnologia Social para os Antenados	Fundação Banco do Brasil
2008	Menção Honrosa- Prêmio Cidadãos do Mundo	Hoje em Dia
2006	CDL Betim	Assoc. Comercial Betim
2006	Prêmio Bem Eficiente	Instituto Kanitz
2006	Top Qualidade Brasil 2006	Organização Nacional de Eventos & Pesquisas
2005	Top Of Mind Brazil	Instituto Brasileiro de Pesquisa de Opinião Pública
2004	Prêmio Bem Eficiente	Instituto Kanitz
2003	Prêmio SENAI Solidário	SENAI - MG
2002	Projeto Geração da Paz	Petrobrás

1999	Prêmio Ordem de Capela Nova concedido às entidades que contribuíram para o desenvolvimento da cidade de Betim.	Município de Betim
1998	Prêmio IAB de Gentileza Urbana de Betim	Município de Betim
1997	Menção Honrosa - Projeto Educacional desenvolvido pela Ramacrisna, InforMissão	Banco Itaú e UNICEF
1995	Destaque Entidade Filantrópica	SESI - MG
1994	Projeto Modelo - Um exemplo de autogestão	Fundação ABRINQ

Fonte: Ramacrisna, 2019

As premiações, conforme demonstra o quadro acima, referem-se a modelos de educação, gestão social e gestão da organização, o que reforça a importância de se buscar um olhar completo no modelo da administração, possibilitando a captação de maiores recursos, respeito da sociedade, clareza de informações, resultando em ações de responsabilidade social, que atualmente estão ligadas à marca de uma empresa ou a sua imagem institucional (BAZANINI; SILVA, 2011).

5.2 Resultados da pesquisa de campo

5.2.1 Aspectos Gerais levantados na pesquisa

A pesquisa de campo realizada no Instituto Ramacrisna e *stakeholders* externos confirmou diversos aspectos importantes dentro da rede de colaboração entre o instituto e seu entorno, já destacados no levantamento documental, mostrando que o foco na gestão social e estratégica são as bases para o crescimento desta rede, e assim proporcionando diversos projetos para o público atendido diariamente nas instalações do instituto e fora dele.

Os diversos projetos sociais mantidos pelo Instituto Ramacrisna, com foco em crianças, adolescentes, jovens e adultos são frutos de uma interação dinâmica entre a gestão social e a gestão estratégica, criando assim a reputação hoje existente da instituição, o que permite captar maiores recursos e atrair diversos *stakeholders*, sendo eles organizações públicas, organizações privadas, organizações estrangeiras e comunidade.

Como constatado na pesquisa bibliográfica e documental, dois aspectos direcionaram a pesquisa de campo:

Primeiro aspecto: o foco do instituto em suas ações diárias é o social, atendendo diversas crianças, adolescentes, jovens e adultos, com a finalidade de retirá-los de qualquer situação de vulnerabilidade social e exposição ao crime e outros perigos sociais, quando se encontram em uma situação de não possuir uma perspectiva social de crescimento e controle de sua vida. Estas ações sociais foram verificadas, e sua relevância no comportamento da comunidade ao entorno, que reconhece o trabalho efetuado e já o considera parte de seu dia-a-dia e de seus familiares.

Este foco está alinhado com a ideia original de seu fundador, que é a de servir as pessoas, dentro do conceito de servir Deus no homem, base da filosofia que seguia, dando-lhes possibilidades de buscar uma situação social mais digna e atendendo suas necessidades reais na vida.

Se as necessidades de alguém puderem ser removidas por uma hora, isso é de fato uma ajuda; se puderem ser removidas por um ano, a ajuda será maior, porém, se suas necessidades puderem ser removidas para sempre, certamente este é o melhor auxílio que se lhes pode oferecer (VIVEKANANDA, 2014, p.49)

Os aspectos da comunidade em que se está inserido o Instituto na região de Betim, em Minas Gerais, no Bairro Santo Afonso, demonstram a necessidade de se efetuar um trabalho social dedicado e profissional ao mesmo tempo, para gerar os projetos dentro de uma rede de colaboração eficaz. Aproximadamente 37% das mães de crianças, adolescentes e jovens estão desempregadas, e algo em torno de 17% dos pais não possui emprego atualmente, contando com o auxílio dos projetos para cuidarem de seus filhos (RAMACRISNA, 2019).

No que diz respeito à escolaridade dos pais, possuem ensino médio completo apenas 28%, e na maioria dos lares, as provedoras são as mães, já que é grande o quadro de famílias que não possuem a figura do pai presente. Os projetos que permitem às crianças permanecerem após o horário escolar no Instituto Ramacrisna contribuem para que as mães possam trabalhar fora, e assim gerar renda para sustentar a família (RAMACRISNA, 2019).

Segundo aspecto: quanto ao modelo de gestão estratégica adotado pelo Instituto Ramacrisna, a fim de captar recursos e com isto interagir de forma mais

profissional com seus *stakeholders*, a pesquisa bibliográfica e documental e a e pesquisa de campo permitiram identificar que o modelo empregado, construído ao longo dos anos juntamente com a Fundação Dom Cabral e baseado na experiência de sessenta anos de existência do instituto gerou um *know-how* hoje aperfeiçoado e chamado de GIP – Gestão e Inovação em Projetos Ramacrisna.

O GIP é um modelo de gestão de projetos sociais oferecido hoje a outras Organizações Não Governamentais, que tem como finalidade de dar apoio e suporte ao projeto social, contribuindo assim para a execução do objetivo geral proposto, permitindo acompanhar os resultados. Estes projetos estão ligados às áreas de assistência social, arte, cultura, lazer e esportes, além de qualificação profissional.

Este modelo de gestão estratégica elaborado pelo Ramacrisna capacita profissional de outras ONGs na busca de um modelo de gestão que atenda as necessidades existentes, e gere os projetos e resultados esperados, utilizando-se ainda de ferramentas tecnológicas como sistemas para gestão, planejamento, execução, monitoramento e avaliação de resultados do que foi implantado.

Observa-se, portanto, que o contínuo aperfeiçoamento das estratégias de gestão estratégica aliadas à gestão social, foco do instituto, permitiu ainda criar mais um produto para captação de recursos próprios, tornando o GIP um produto oferecido a outras instituições, na forma de prestação de serviços de consultoria. “O GIP oferece a empresas, organizações sociais, poder público e empreendedores sociais apoio na gestão de seu projeto social, contribuindo para o objetivo proposto e acompanhando resultados (DIÁRIO DO COMÉRCIO, 2019, p.1).

5.2.2 Resultados da pesquisa com os *Stakeholders*

Foram realizadas entrevistas com *stakeholders* externos, gestores e colaboradores do Instituto Ramacrisna a fim de se compreender como a gestão social e a gestão estratégica contribuem para o desenvolvimento dos seus projetos sociais, e como as alianças e parcerias são formadas para que estes projetos efetivamente aconteçam. As questões foram elaboradas de forma não estruturada, havendo um roteiro de perguntas para cada tipo de entrevistado.

As entrevistas com os *stakeholders* externos permitiram entender a visão destes sobre os projetos sociais do instituto, bem como a relevância dos trabalhos para a comunidade ao entorno.

Foi empregada a técnica não probabilística e a amostragem por conveniência. Este tipo de amostragem permite ao pesquisador escolher uma porção prontamente disponível de alguma maneira não aleatória.

Foram evidenciados nas respostas de todos os entrevistados os fatores determinantes que indicam como a gestão social aliada à gestão estratégica permitem a criação e manutenção de projetos que tem com finalidade retirar crianças, adolescentes, jovens e adultos de uma situação de vulnerabilidade social.

Quadro 11 – Fatores determinantes na gestão social aliada à gestão estratégica para a criação de projetos sociais

1	As redes de relacionamento têm como práticas constantes: reuniões, encontros, elaboração de projetos em conjunto, troca de conhecimentos e discussão de resultados sociais obtidos com os projetos.
2	Os <i>stakeholders</i> envolvidos na rede são empresas privadas, poder público e instituições de ensino nacionais e internacionais, que proporcionam aos projetos elaborados o aporte financeiro, a tecnologia necessária e treinamento. Em contrapartida exigem do Instituto Ramacrisna a prestação de contas e os resultados sociais prometidos.
3	O modelo de gestão do Instituto Ramacrisna promove interatividade dinâmica entre a gestão social e a gestão estratégica permitindo alcançar reputação favorável e confiança, obtendo assim recursos materiais e profissionais com a finalidade de se criar e manter projetos sociais. Este modelo já é multiplicado para o poder público e outras organizações do terceiro setor, como um produto de consultoria denominado GIP (Gestão e Inovação em Projetos Ramacrisna)
4	A reputação do IR junto aos <i>stakeholders</i> favorece o alcance dos objetivos estratégicos e objetivos sociais. Os objetivos estratégicos com vistas as parceiras e alianças com vistas à arrecadação de receita junto aos órgãos governamentais e empresas privadas para criação e manutenção dos projetos sociais. Os objetivos sociais pelo atendimento relacionados à educação das crianças, a profissionalização dos adolescentes e amparo aos idosos.

Fonte: Autor (2019)

6. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A análise dos resultados constitui uma das etapas que sintetiza os resultados obtidos e evidencia os questionamentos que serão posteriormente aprofundados e discutidos.

Essa pesquisa teve como objetivo maior explorar os fatores e procedimentos empregados nas organizações Terceiro Setor, em relação à forma de gestão e relação com os *stakeholders* da rede, e consequente elaboração dos projetos para diminuição da vulnerabilidade social da comunidade.

Para analisar as informações obtidas na coleta de dados foram utilizados procedimentos de transcrição e categorização das entrevistas, análise de conteúdo buscando combinação de padrão com o referencial teórico e elaboração do relatório de caso.

Para Marcondes e Brisola (2014), uma análise de resultados coerente deve ser elaborada sobre um modelo de triangulação, baseando-se na coleta dos dados e também em três perspectivas de análise: o diálogo com os entrevistados ou também chamados de protagonistas; os dados empíricos levantados e por fim a análise do ambiente pesquisado.

Flick (2009), afirma que a triangulação pode ser obtida combinando as perspectivas e os métodos adequados de pesquisa, que possam levar em conta ao máximo os aspectos diferentes de um mesmo problema estudado. Este mundo moderno com suas complexidades acaba por exigir para pesquisas uma gama de metodologias que permitam considerar os olhares e prismas de um mesmo objeto de pesquisa, que muitas vezes não pode ser visto em sua totalidade por apenas um ângulo (TUZZO, 2010)

Esta combinação de perspectivas dá mais segurança aos dados obtidos e sustentação à pesquisa. “A possibilidade da triangulação mesmo em se tratando da mesma perspectiva – qualitativa – parece ser uma abordagem que se sustenta e faz sentido à medida que oferece ao pesquisador olhares múltiplos e diferentes do mesmo lugar de fala” (TUZZO; BRAGA, 2016, p.17).

6.1 Posicionamento dos *Stakeholders* externos

Como observado nos resultados da pesquisa, os *stakeholders* proporcionam recursos materiais e, em contrapartida, exigem do Instituto Ramacrisna a prestação de contas e os resultados sociais prometidos.

Na entrevista os *stakeholders* externos do Instituto Ramacrisna levantaram pontos importantes que permitem compreender como as ações e procedimentos adotados na rede de relacionamentos criam e mantém os projetos sociais, além de permitir detectar quais são os procedimentos na formação destas parcerias e alianças. O quadro 10 apresenta estes pontos:

Quadro 12 – *Stakeholders* externos – pontos levantados

Ordem	Pontos Levantados
1	Reconhecimento do nome Ramacrisna
2	Criação de vínculos fortes
3	Busca de know-how e prestação de contas
4	Excelência em gestão
5	Visão de impacto social
6	Troca de conhecimento

Fonte: Autor, com base nas respostas das entrevistas (2019)

Os seis pontos destacados nas entrevistas com os *stakeholders* externos demonstram o reconhecimento do trabalho social do Instituto Ramacrisna, permitindo a criação de vínculos duradouros com os atores envolvidos nos projetos, permitindo assim uma troca de conhecimento, o estreitamento do relacionamento entre as partes envolvidas, a prestação de contas frequente aos parceiros, fatores estes que constroem uma rede de relacionamento duradoura.

1 – Reconhecimento do nome Ramacrisna: os entrevistados reconhecem o trabalho do Instituto Ramacrisna ao longo dos seus sessenta anos de existência, e a credibilidade do nome junto ao poder público, privado e comunidade. Este reconhecimento permite criar laços mais importantes nas redes de relacionamento e dar vida a projetos que até então não seriam desenvolvidos. Estes relacionamentos

na sociedade em redes permitem os atores se unirem na busca de soluções conjuntas, que proporcionam trocas de recursos (CASTELLS, 1999).

Um dos *stakeholders* entrevistados (S1) ressalta este ponto na criação de um projeto para a terceira idade: “Então a gente buscou a reputação, a credibilidade, a confiança, o espaço físico, o *know-how* da Ramacrisna nos bastidores, na parte financeira, na prestação de contas, enfim, para que a gente pudesse ter dado este primeiro passo em conjunto”.

O depoimento do entrevistado ressalta a importância da boa reputação da organização perante os *stakeholders* envolvidos na rede. Essa reputação é alcançada por meio da transparência e da contrapartida que o Instituto Ramacrisna proporciona aos seus *stakeholders*, tendo como práticas contínuas: reuniões, encontros, elaboração de projetos em conjunto, troca de conhecimentos e discussão de resultados sociais obtidos com os projetos.

Assim, as práticas constantes das redes de relacionamento do Instituto Ramacrisna, tais como: reuniões, encontros, elaboração de projetos, troca de conhecimentos e discussão dos resultados dos projetos sociais está em consonância com os argumentos propostos por Alighieri; Zanqueto; Parke (1998) que afirmam serem estes procedimentos indispensáveis para o alcance de comprometimento, cooperação e confiança dos demais *stakeholders* nestas redes.

2 – Criação de vínculos fortes: outro ponto destacado nas entrevistas com os *stakeholders* externos é a constante criação de vínculos fortes com os outros atores da rede, que permite a captação de recursos, elaboração de novos projetos de cunho social e manutenção dos projetos em andamento que beneficiam a comunidade ao entorno. E1: “no caso dos cursos profissionalizantes, a participação dos parceiros é bem ativa em relação ao fornecimento de materiais, por exemplo, o curso de soldagem”.

A criação de vínculos fortes por intermédio da interação entre diversos agentes de uma rede possibilita a obtenção de recursos necessários para suprir as demandas dos projetos, já que individualmente o esforço seria maior e nem sempre os resultados seriam obtidos (CASTELLS, 1999).

3 – Busca de *Know-How* e prestação de contas: o conhecimento acumulado do Instituto Ramacrisna ao longo do tempo foi um fator observado pelos *stakeholders* externos, como uma referência na forma de gerir projetos sociais. O entrevistado (S1) reforça que busca para elaboração de projetos o conhecimento da Ramacrisna para a elaboração desde o seu início, a fim de agilizar inclusive a aprovação de recursos. “Sob o ponto de vista da gestão, é o contrário, é a gente beber da fonte Ramacrisna com toda esta experiência e *know-how* que eles desenvolveram em décadas de excelência em gestão”.

No que se refere à prestação de contas, este é outro aspecto destacado pelos parceiros externos do instituto, demonstrando que há uma política clara de prestação de contas e de transparência da ONG, o que permite captar recursos com maior facilidade: “é óbvio que a reputação, a credibilidade da Ramacrisna sempre entra na mesa quando a gente está falando da mobilização de recursos” (entrevistado S1).

Esta relação de equidade e de respeito manifestada na forma de obrigações e deveres, proposta por Phillips (2004; 2010), constitui uma das prerrogativas essenciais da gestão estratégica do Instituto Ramacrisna.

4 – Excelência em gestão: os modelos de gestão social e gestão estratégica são percebidos pelos *stakeholders*, que reconhecem por meio das ações e resultados a eficácia das práticas apresentadas. O entrevistado S2 menciona que “A direção do I.R atualmente segue uma linha de pensamento mais profissional e focada em seus projetos”.

Este modelo de gestão permite obter maiores recursos para seus projetos sociais, e consequentemente aumentar a rede de atendidos na comunidade ao entorno. “As organizações incapazes de demonstrar melhorias quantificáveis em seu desempenho receberão cada vez menos recursos e não sobreviverão” (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 194).

Com a profissionalização das ONGS, a obtenção de melhorias para a sociedade consiste na integração do modelo de gestão estratégica, comumente utilizado no mundo corporativo, com a gestão focada no social, a fim de se alcançar

resultados positivos, desenvolver o planejamento e captar recursos necessários. De acordo com Drucker (1994) para uma instituição social melhorar seu desempenho, são necessárias três ações: a) saber gerenciar a si mesma como as melhores; b) captar e gerir da melhor forma os recursos e c) buscar mudar a atitude do governo e sua atuação burocrática.

Desta forma, fica evidenciada a importância das ONGs atuarem no direcionamento de seus esforços para aplicação de ferramentas de gestão estratégica, pois as maiores dificuldades encontradas no Terceiro Setor estão relacionadas à inexistência de ferramentas de gestão baseadas em planejamento ou estratégias (MARQUES, 2014).

5 – Visão de Impacto social: a visão para o impacto social da comunidade atendida pelos projetos criados e geridos é reconhecida pelos *stakeholders* externos, que entendem o propósito da existência e história do instituto e os valores que permeiam suas ações sociais. O entrevistado S1 comenta que (...) “várias parcerias que a gente já tem hoje, elas não têm um Real envolvido. Mas elas têm capilaridade, impacto, elas têm troca de conhecimento, elas têm estratégias de desenvolvimento local”.

Essa visão de impacto social do Instituto Ramacrisna remete ao suporte de uma estrutura de operação e gestão muito próxima das empresas de mercado, com presidência, conselho, áreas de atuação, responsáveis por projetos, publicação de relatórios de impacto e financeiros, prestando conta aos *stakeholders* envolvidos em seus projetos.

Este modelo de gestão social aliado ao planejamento estratégico permite ainda lidar de forma adequada com as características dos *stakeholders* da rede, sejam eles de mercado, no qual contribuem com aporte financeiro e associação da marca aos projetos do instituto, tendo uma influência mais financeira, bem como os sociais, que são aqueles que contribuem com os projetos fornecendo conhecimento, suporte educacional, material didático, com a finalidade de obter resultados sociais (ROWLEY, 1997).

6 – Troca de conhecimento: a troca de conhecimento foi um ponto destacado nas entrevistas com os *stakeholders* externos, já que o conhecimento de gerir e elaborar projetos com foco social do Instituto Ramacrisna é reconhecido no mercado e na comunidade.

Na elaboração de um projeto próprio para a terceira idade, um dos *stakeholders* entrevistados, S1, afirma como “a Ramacrisna entrou com o espaço, com o nome Ramacrisna, com a estrutura de gestão da parte financeira, quando ainda não existíamos como pessoa jurídica, quando éramos um projeto piloto. E isto foi um exercício de confiança na metodologia, na nossa vontade de fazer acontecer”.

As conexões estabelecidas nas redes de relacionamento possibilitam a troca de informações que conduzem a arranjos e rearranjos dinâmicos (DUFLOTH, 2004), visto que, a cooperação conjunta na solução de problemas com o auxílio de parceiros nessa troca de informações requer também a confiança mútua entre os *stakeholders* envolvidos.

6.2 Posicionamento do *Stakeholders* internos (Gestão)

Como observado nos resultados da pesquisa o modelo de gestão estratégica em interatividade dinâmica com o modelo de gestão social utilizado pelo Instituto Ramacrisna promove a reputação favorável perante os diferentes *stakeholders* da rede.

Na entrevista, o gestor do Instituto Ramacrisna levantou pontos importantes para se compreender como a gestão estratégica e a gestão social contribuem para o desenvolvimento de seus projetos sociais, conforme indicado no quadro 13.

Quadro 13 – Gestão do Instituto – pontos levantados

Ordem	Pontos Levantados
1	Propósito da existência do Instituto Ramacrisna
2	Transparência e prestação de contas
3	Visibilidade e mão de obra especializada como contrapartida
4	Educação e Especialização

5	Valores fundamentais e inegociáveis
6	Planejamento Estratégico
7	Parcerias e alianças para os projetos
8	Diminuir a vulnerabilidade e risco social

Fonte: Autor, com base nas respostas das entrevistas (2019)

Foram levantados, por meio das entrevistas com o superintendente (D1) e a coordenadora de projetos (G1), nove pontos relevantes que esclarecem o modelo de gestão e o propósito do instituto.

1 - Propósito da existência do Instituto Ramacrisna: o Instituto Ramacrisna, conforme observado na pesquisa bibliográfica, nasceu a partir de uma ideia de servir às pessoas, de forma altruísta. Nas entrevistas concedidas, a entrevistada G1 ressalta: (...) “o motivo nasceu do incômodo do professor Arlindo, aquela necessidade de fazer algo pelo próximo. Ele não conseguiu ficar parado só olhando. Isto é muito pessoal, acredito, mas ele conseguiu contagiar as pessoas em torno dele com este movimento, de não deixar que ficassem só olhando as coisas acontecerem, e dentro do que ele acreditava, sempre pela educação”.

O depoimento confirma a concepção do voluntário como um olhar coletivo para os mais diversos problemas sociais, enfatizando quem se dispõe a tal serviço deve trabalhar e estudar muito para poder ser considerado realmente um trabalhador voluntário. Ou seja, “é o voluntariado que agrega e garante o avanço da moral, da ética, do respeito ao próximo, aumentando esses espaços físicos e de consciência, com sua ação paulatina e consistente” (QUINTEIRO, 2006, p. 228).

2 - Transparência e prestação de contas: o Instituto Ramacrisna, desde sua fundação pelo Professor Arlindo, já se preocupava com um modelo de prestação de contas à sociedade, sendo transparente. De acordo com o entrevistado D1: “naquela época não tinha isto da gestão mais profissional, mas já havia esta coisa, então nós adquirimos muito desta gestão profissional, da transparência, de prestação de contas”.

Entrevistado D1: “o governo do Japão nos apoiou na escola de mecânica em 2007, houve uma reformulação, eles construíram um prédio novo com vários

equipamentos importantes, então a prestação de contas deles é muito exigente, e eles acompanham mais cinco anos depois, daquilo que você vem alcançando, quantos está formando”.

Uma política de prestação de contas e transparência possibilita maior captação de recursos pelas ONGs, além de se estabelecer uma medida de eficiência e efetividade, que são relacionadas diretamente com o desempenho da instituição (TENÓRIO, 2003)

3 – Visibilidade e mão de obra especializada como contrapartida: os *stakeholders* externos que contribuem com o projeto buscam em sua maioria como contrapartida a visibilidade de sua marca, nome ou produto, associados aos projetos sociais do instituto que ajudam a manter ou então a preparação dos adolescentes e jovens beneficiados pelos projetos para o mercado de trabalho, já ingressando como menores aprendizes ou profissionais treinados nas respectivas empresas. A respeito de qualificação de profissionais, o entrevistado D1 afirma: “o primeiro parceiro nosso foi a Localiza, para montar a oficina. Ela forneceu todo o ferramental na época, então conseguimos montar esta oficina e está formando alunos ate hoje. Para a Localiza a contrapartida era mesmo de formar mão de obra, eles têm oficina própria e na época eles absorveram vários mecânicos, porque eles não encontravam no mercado, então foi uma contrapartida interessante”.

Instituições do poder público também buscaram jovens treinados pelo Instituto Ramacrisna nos projetos que eram patrocinados. “A CEMIG, por exemplo, tem um curso de elétrica, então nós recebemos a visita de um diretor da CEMIG, a gente não tinha o curso de elétrica, e a CEMIG sente falta de ter um padrão que cada residência tem que ter para receber a energia elétrica, então ela tinha muita não aprovação destes padrões. Então ele falou para fazermos um curso de eletricista padronista instalador, vocês topam? Claro! Eles conseguiram financiamento, vários voluntários participaram e participam ate hoje, então foi uma contrapartida importante” (entrevistado D1).

Outros *stakeholders* externos buscam uma maior visibilidade de seu nome, ações sociais, marca e produtos, contribuindo assim com os projetos do Instituto Ramacrisna. “A maioria, e comum a todos, é esta visibilidade, eu quero que o meu

nome apareça, que eu estou cumprindo uma ação social, que eu estou fazendo também um bem, e eu quero que em toda a reportagem que a Ramacrisna apareça, que meu nome apareça, associando a marca a projetos sociais” (entrevistada G1).

Para a execução destas tarefas relacionadas à qualificação profissional, há a necessidade de especialidades e técnicas pertencentes aos membros da rede, o que implica na dependência destes membros uns dos outros em termos de partida e contrapartida para a realização de objetivos comuns e convergentes, sendo condição básica para agir coletivamente (THOMSON PERRY, 2006).

4 - Educação e Especialização: todos os esforços e estratégias de gestão do Instituto Ramacrisna estão alinhados com o seu propósito de surgimento, e este propósito de servir as pessoas está ligado diretamente à educação e especialização das pessoas em situação de vulnerabilidade e risco social, pois entendem que por meio do ensino e do conhecimento técnico podem buscar melhores condições de subsistência.

Entrevistado D1: “todo beneficiário dos projetos tem que estar estudando, isso é uma prioridade. Se tira da escola, a gente não atende”.

Com o intuito de propiciar educação e especialização aos atendidos pelos projetos sociais, o gestor deve ultrapassar a visão meramente tecnicista no sentido de formar profissionais que não sejam somente técnicos, mas também, cidadãos que se colocam a serviço da comunidade e que buscam construir uma sociedade mais justa (JAEGER E FERNANDES, 2011).

5 - Valores fundamentais e inegociáveis: os valores do Instituto Ramacrisna são a base de sua fundação, e levados em conta na conduta junto à rede de colaboração, principalmente na busca de novas alianças, captação de recursos e transparência. “Os valores do Instituto Ramacrisna são fundamentais, a gente não abre mão deles” (entrevistado D1). Quanto à questão de algum projeto somente captar recursos ao se abrir mão dos valores da instituição, a entrevistada G1 ressaltou: “nós somos bem rigorosos, não aceitamos”.

Na linha de raciocínio do depoimento apresentado é necessário ressaltar que essas peculiaridades e valores dos possíveis parceiros devem estar em consonância com os valores fundamentais do instituto, já que as alianças e parcerias estão voltadas para uma ação social transformadora e não meramente em administrar a instituição no sentido clássico (TENÓRIO, 2005).

6 – Planejamento estratégico: uma das características de uma gestão profissional e estratégica é a prática do planejamento estratégico de curto, médio e longo prazo, analisando cenários, sejam eles econômicos ou sociais. “Estratégia é um conjunto de objetivos, políticas e planos que define o escopo da empresa e seus métodos de sobrevivência e sucesso” (MINTZBERG et al., 2007, p. 85).

Foi verificado nas entrevistas e documentos que o Instituto Ramacrisna se utiliza do planejamento estratégico para suas ações e projetos. Entrevistado D1: “Tem um planejamento estratégico que consideramos médio prazo, a cada cinco anos a gente faz um planejamento, e fazemos uma revisão anualmente deste planejamento: as metas que nós alcançamos, e mensalmente a gente faz uma reunião de análise do que a gente está alcançando, junto com a consultoria da Dom Cabral.

Entrevistada G1: “nós temos a parceria com a Fundação Dom Cabral, e temos encontros mensais com o consultor da Dom Cabral, onde nós avaliamos os nossos indicadores, e anualmente nós revemos o nosso planejamento estratégico, as metas que serão definidas para o próximo ano (...)”

Todavia, esse planejamento nas ONGS não pode ser tão formal quanto o empregado em empresas privadas, como adverte Fernandes (1994), ao afirmar que a força das ONGS provém das bases e não exclusivamente dos dirigentes, por isso, não podem ser controladas tão rigidamente.

7 - Parcerias e alianças para os projetos: há uma parceria e aliança sólida com os *stakeholders* dos projetos gerenciados pelo Instituto Ramacrisna, o que permite uma captação de recursos com maior facilidade e também maior valorização e respeito com todos os envolvidos. Entrevistado D1: “participamos em 2001 de um

chamamento da Petrobrás para um projeto importante, um volume de recursos maior, então foi a primeira grande empresa que nós conseguimos trazer para esta rede. Então foram vários projetos, e até hoje temos grandes projetos com a Petrobrás”.

Entrevistado D1: “temos vários parceiros hoje. A ideia é que a gente tenha fontes de receita e parceiros bem diversificados, porque na falta de um, como faltou a Petrobrás naquela época, outro cobre”

Entrevistada G1: “não adianta chegar para o parceiro e falar que tem um monte de criancinha pobre não, ele quer que mostre que tem um plano estratégico de crescimento, eu tenho este relatório de impacto (...)”.

As Organizações Não Governamentais que não possuem plena capacidade de apresentar melhorias e desempenho, receberão um número cada vez menor de recursos e não sobreviverão (KAPLAN; NORTON, 2004)

Falconer (1999) afirma que a continuação das ONGs e sua sobrevivência se dão por meio da gestão adequada das fontes de financiamento, além da capacidade de adquirir recursos, sejam eles financeiros, humanos ou materiais, de forma contínua. Em termos pragmáticos, as Organizações Não Governamentais que não possuem plena capacidade de apresentar melhorias e desempenho, receberão um número cada vez menor de recursos e não sobreviverão (KAPLAN; NORTON, 2004)

8 - Diminuir a vulnerabilidade e risco social: o foco principal do Instituto Ramacrisna é diminuir a vulnerabilidade e risco social da comunidade ao entorno, permitindo que crianças não fiquem nas ruas ou jovens sejam cooptados pelo tráfico de drogas. Entrevistada G1: “aqui principalmente na região, a característica é que as famílias em sua maioria são geridas pelas mães; são mães solo, provedoras, e há muito tráfico de drogas. Você tirar a criança deste meio, trazê-la e mantê-la aqui, a dificuldade é tirá-la deste meio, tirá-la da rua, é fazer com que ela não fique sozinha no ambiente casa, porque a mãe sai para trabalhar, a criança fica sozinha em casa”.

Proporcionar atividades em tempo integral para as crianças permite que estas não estejam vulneráveis ao crime, à fome e falta de cuidados. “Por isto tem tanta

coisa aqui, para chamar a atenção de todas as formas, para ela ficar aqui. Mesmo se ela na quiser ficar na oficina, tem o parquinho, tem a bola, tem a quadra, não fica na rua, não fica em casa sozinha. Dá esta possibilidade do familiar poder sair para trabalhar sem se preocupar com esta criança” (entrevistada G1).

Como esclarece Garrison (2000), ao manter redes flexíveis e interconectadas reunindo organizações congêneres e outros atores sociais, dentre os aspectos favoráveis que costumam ser encontrados na gestão das organizações não governamentais para diminuir a vulnerabilidade e os riscos sociais destaca-se a tendência a manter uma atuação flexível focada nas necessidades dos públicos atendidos.

6.3 Posicionamento dos *stakeholders* internos (colaboradores)

Os colaboradores do Instituto Ramacrisna entrevistados destacaram pontos fundamentais que indicam o tipo de gestão utilizado no cotidiano da instituição, a atuação dos parceiros, dificuldades encontradas nos projetos e capacitação dos colaboradores. Ao todo foram entrevistados três colaboradores, chamados de E1, E2 e E3. O quadro 12 apresenta os pontos levantados.

Quadro 14 – Colaboradores do Instituto – pontos levantados

Ordem	Pontos Levantados
1	Modelo de gestão colaborativo
2	Reuniões de planejamento
3	Atuação dos parceiros
4	Lidar com pessoas
5	Maior presença dos parceiros do instituto no dia-a-dia
6	Foco na capacitação profissional dos colaboradores

Fonte: Autor, com base nas respostas das entrevistas (2019)

1 – Modelo de gestão colaborativo: de acordo com as informações coletadas nas entrevistas, o modelo de gestão identificado é o colaborativo, no qual todos podem expressar suas opiniões, ter fácil acesso à direção e diálogo aberto e propor ideias. O entrevistado E1 afirma que “(...) aqui a gente consegue realmente expor o sentimento da gente; a gente fala, a gente participa, eles realmente são abertos a

este tipo de conversa (...). Os outros colaboradores entrevistados também reforçam este ponto de vista:

E2: “todo mundo tem fácil acesso aos dois, então não tem aquela hierarquia, assim, todo mundo conversa com a vice-presidente, com o superintendente”

E3: “com mais diálogo sim. No caso da gestão, entra mais a comunicação dentro do setor. Acho que neste ponto posso conversar, há abertura para isto”

Estas ações em rede de colaboração não são direcionadas especificamente para um tipo de ação social, mas sim todo e qualquer projeto que permita retirar atores sociais de situações de risco. As ações sociais sejam elas de assistência social, educação ou saúde, devem contemplar a todos, indivíduos, comunidade, grupo ou família (DOWBOR, 1999).

2 – Reuniões de planejamento: os colaboradores participam das reuniões de monitoramento e planejamento da instituição, que definem os rumos ou mesmo corrigem desvios baseados em cenários avaliados. E1: “Olha, a gente tem algumas reuniões feitas aqui de monitoramento, que eu participo, mensalmente a gente tem estas reuniões, fora que sempre que é necessário a gente se reúne, a gente conversa. Mensalmente isto é com certeza, mas sempre, constantemente, a gente está trocando informações, conversando”. O entrevistado E2 também participa de reuniões, conforme levantado:

E2: “eu faço parte de um grupo que tem reunião mensal com um consultor da Fundação Dom Cabral, então a gente tem este momento com todo mundo, com a vice-presidência, com a superintendência, com as gerências, né..de todos os setores e algumas pessoas de cada setor”

Esta participação nas reuniões de planejamento corresponde à visão centrada no atendimento das demandas sociais, nas quais a participação ampla se torna essencial, sendo característica essencial do Terceiro Setor, que elabora todos os seus projetos sociais alinhado com parceiros em rede, sejam eles públicos, privados ou a própria comunidade, definindo a forma e conteúdo destes relacionamentos (DOWBOR, 1999).

3 – Atuação dos parceiros: a percepção dos colaboradores a respeito da atuação dos parceiros nos projetos é positiva, havendo o reconhecimento de que sem estes muito não seria feito e sua relevância. O E1 afirma: “a participação dos parceiros é bem ativa em relação ao fornecimento de materiais, por exemplo, o curso de soldagem. Aí nós temos os parceiros que fornecem os insumos, eu tenho um parceiro que fornece os gases; o outro fornece as máquinas, então assim, cada curso eu tenho um parceiro que faz esta contribuição material”

Um dos entrevistados (E3) foi beneficiado por um projeto do Instituto Ramacrisna e seus parceiros, e hoje atua como colaborador na instituição. E3: “ (...) foi um aprendizado imenso para mim, na minha carreira profissional, aprendi muito e só tenho a agradecer estas parcerias com o instituto, que são assim excelentes. Ajudou muitas pessoas”

A forma de atuação junto aos parceiros constitui a forma como todos os elos que do Terceiro Setor aglutinam os atores envolvidos, sendo, portanto, o desenho da rede e sua quantidade de conexões existentes. O conteúdo é justamente a qualidade dos relacionamentos existentes na rede, e estes relacionamentos também incluem a questão de recursos e informações (POWELL; SMITH-DOERR, 1994).

4 – Lidar com pessoas: outro aspecto levantado nas entrevistas com os colaboradores foi o foco em lidar com pessoas, sejam estes parceiros ou beneficiados pelos projetos. No caso dos parceiros, há um modelo pré-estabelecido de atendimento e recepção dos mesmos, difundido entre as áreas do instituto. E1: “O que eu acho mais difícil e mais complexo na realidade é lidar com o ser humano, isso para mim é o mais difícil. Só que é gratificante; ao mesmo tempo que a gente tem inúmeros estresses (sic), a gente também tem retornos assim, muito bons, muito positivos, então eu acho que nisso tudo a maior dificuldade é esta”

Outro colaborador entrevistado reforça a existência de um modelo de atendimento padronizado, que tem como objetivo atender melhor o público interessado:

E2: “a gente já tem um modelo mais ou menos pré-estabelecido nosso de receber as visitas, a gente direciona, vê se tem alguém mais indicado para

acompanhar cada visita ou não, geralmente as pessoas aqui de projetos a gente reveza (sic) aqui para acompanhar e leva estas visitas em todos os setores e os setores já estão preparados também para receber estas visitas, então já tem mais ou menos um discurso que eles sabem o que eles vão falar, o que é interessante contar para as visitas no dia a dia deles, então interage desta forma, porque eu não vou sair com você para fazer uma visita e vou te explicar todos os setores até porque eu não estou nos setores no dia-a-dia para falar com a competência de quem está lá todos os dias. Então tem esta interação com todos os setores neste sentido de cada um explicar para a pessoa o seu setor”.

A transparência e habilidade nos relacionamentos interpessoais cada vez mais se faz necessário nas organizações do terceiro setor, uma vez que a interatividade do grupo e a participação dos atores envolvidos na busca de resultados comuns constituem elementos imprescindíveis para a formação de identidade e fortalecimento dos grupos (RUSBULT, ARRIAGA, 1997).

5 – Maior presença dos parceiros do instituto no dia-a-dia: a percepção dos colaboradores em relação aos parceiros externos da rede é que contribuem muito para os projetos, ponto destacado nas entrevistas, mas não se envolvem no dia-a-dia dos projetos e do instituto, e esta ausência é percebida pela instituição, conforme relatam os entrevistados E1 e E3:

E1: “(...) são poucas, e normalmente eles aparecem nos eventos de formatura, aquela coisa de mídia, mas no dia-a-dia não comparecem não. Eu sinto muito esta falta”.

E3: “de vez em quando sim, mas não é tão frequente. Quando eu estava no projeto, os representantes das empresas visitavam e conversávamos. Teve um diálogo com os aprendizes. Tem as palestras com os aprendizes”.

Em relação ao exposto pelos depoentes, a participação efetiva dos membros envolvidos em um determinado projeto depende do fator tempo para se entender o contexto e estabelecer relações de confiança, capacitação e conscientização . Portanto, um fator crucial para que a participação individual ou comunitária ocorra da

melhor maneira possível é o tempo (STEINBERG, 2007; AHMED, 2016; SADIQI et al, 2016).

6 - Foco na capacitação profissional dos colaboradores: não há uma matriz de capacitação dos colaboradores, conforme levantando nas entrevistas, mas sim o atendimento em treinamento das necessidades específicas do profissional em determinada área. O E1 salientou: “a gente participa junto à Fundação Dom Cabral, a gente faz o treinamento, todo ano eles pegam três funcionários e fazem este treinamento lá, só que a gente também tem outras oportunidades, às vezes disponibilizam alguns profissionais, pedagogos, eles vêm aqui e fazem um trabalho com a gente”.

Para o E2, não há algo padronizado com relação à grade de cursos, mas sim são atendidas as necessidades de cada colaborador: “tem, não voltado para o atendimento em si, mas para a área de formação de cada um, a área de atuação de cada um aqui; não tem nada assim formatado, eu posso fazer três cursos por ano, ou tem “x” valor para investir. Não tem isto formatado, mas a gente tem esta liberdade de chegar para a direção e falar: olha, tem este evento de marketing online no mês que vem e eu tenho interesse em participar, eu posso ir? E aí a gente faz a inscrição, eles pagam para a gente ir (...)”

A capacitação profissional, bem como o desenvolvimento de habilidades interpessoais pelo convívio social, demonstra que as experiências em qualquer nível de participação comunitária, a autodeterminação dos beneficiários desempenha um papel fundamental no processo de melhoria de sua própria condição (CHOGUILL, 1996).

6.4 Análise lexical com o software Iramuteq

A análise e interpretação dos dados realizada de forma tradicional será complementada por intermédio de software de fonte aberta, ou gratuito, denominado de Iramuteq (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*), desenvolvido na França por Pierre Ratinaud, que hoje conta com dicionários em diversas línguas, inclusive o português. Ele começou a ser utilizado

em pesquisas de representações sociais no Brasil a partir de 2013, e outras áreas também passaram a utilizá-lo (SOUZA et al, 2018).

De maneira geral, este *software* auxilia o pesquisador a encontrar, organizar e analisar informações em dados não estruturados ou qualitativos, sendo estes entrevistas, respostas fechadas ou abertas, artigos acadêmicos, teses, dissertações, opiniões.

Um processo de análise de dados por meio de tecnologia da informação possui vantagens como organização e separação das informações, a facilidade em localizar determinados segmentos de texto, agilidade no processo de codificação e mineração dos dados (SOUZA et al, 2018).

6.5 Análise das entrevistas pelas nuvens de palavras (*World Cloud*)

A comparação entre palavras utilizando-se a nuvem de palavras possui um formato simples, com uma visualização simples, permitindo que os termos sejam devidamente qualificados, dando ênfase aos preponderantes no discurso das entrevistas, de forma objetiva.

Nesta análise, quanto maior for a frequência de determinada palavra, ela terá maior destaque na nuvem, se posicionando centralmente, e o inverso ocorre quando a palavra possui uma frequência menor no discurso, perdendo sua centralidade e relevância na nuvem. As palavras que compõem esta nuvem são de diferentes classes gramaticais, sendo, portanto, verbos, advérbios, preposições, substantivos, sendo facultativo ao pesquisador inserir ou retirar determinadas classes na sua análise, sendo de sua inteira responsabilidade a seleção.

Optou-se pela realização de análise utilizando-se de critérios de seleção diferentes: o primeiro é utilizar a nuvem de palavras destacando-se somente os substantivos, posteriormente foi criada a nuvem de palavras somente com verbos, e por fim a nuvem completa, com substantivos, verbos e adjetivos.

Esta análise permite um entendimento mais amplo dos entrevistados, no qual a classe de substantivos, verbos, e posteriormente a análise completa elucidada de forma mais objetiva os tipos de interações e ações entre os colaboradores, gestores

e *stakeholders* externos do Instituto Ramacrisna, permeando as pessoas e os projetos. Esta análise de nuvem de palavras nestas três etapas distintas permite:

A – Na comparação em nuvem de palavras com substantivos, verbos, adjetivos e outras classes de palavras, é possível ter uma visão mais ampla das possibilidades de análise;

B – A nuvem composta somente de substantivos possibilita evidenciar propriamente aquilo que é mais relevante na visão dos entrevistados;

C – A nuvem composta de verbos permite buscar os indicadores de competências e de ações para retirada de situações de vulnerabilidade social e risco social dos membros e rede do instituto.

6.5.1 Nuvens de palavras de substantivos

Nesta análise, eliminando-se todas as classes gramaticais, exceto os substantivos, surgem os seguintes termos dispostos na base central da nuvem de palavras em tamanho maior, pois possuem uma maior frequência e significado nas entrevistas realizadas: gente, projeto, parceiro, recurso, gestão, rede, pessoa, resultado, conforme figura 5.

A fim de não possuir um excesso de palavras sobrepostas na nuvem, tornando-a inteligível, o critério definido para sua composição foi a seleção de palavras que se tornaram repetitivas nas entrevistas, a partir de cinco ocorrências. Isto permite uma melhor composição do desenho da nuvem, e sua posterior análise.

recursos para os projetos, visando o resultado social. Com este foco, as ONGs conseguem um patrimônio valioso sendo este o compromisso e o engajamento de uma rede de organizações, indivíduos e empresas, que se sentirão também responsáveis por aquilo que é executado (ARAÚJO, 2005).

A gestão também é um foco essencial no instituto, sendo destacada na nuvem, já que os atores envolvidos citam a importância de um modelo de gestão da organização com foco no resultado social, permitindo assim a manutenção dos projetos e atendimento à comunidade.

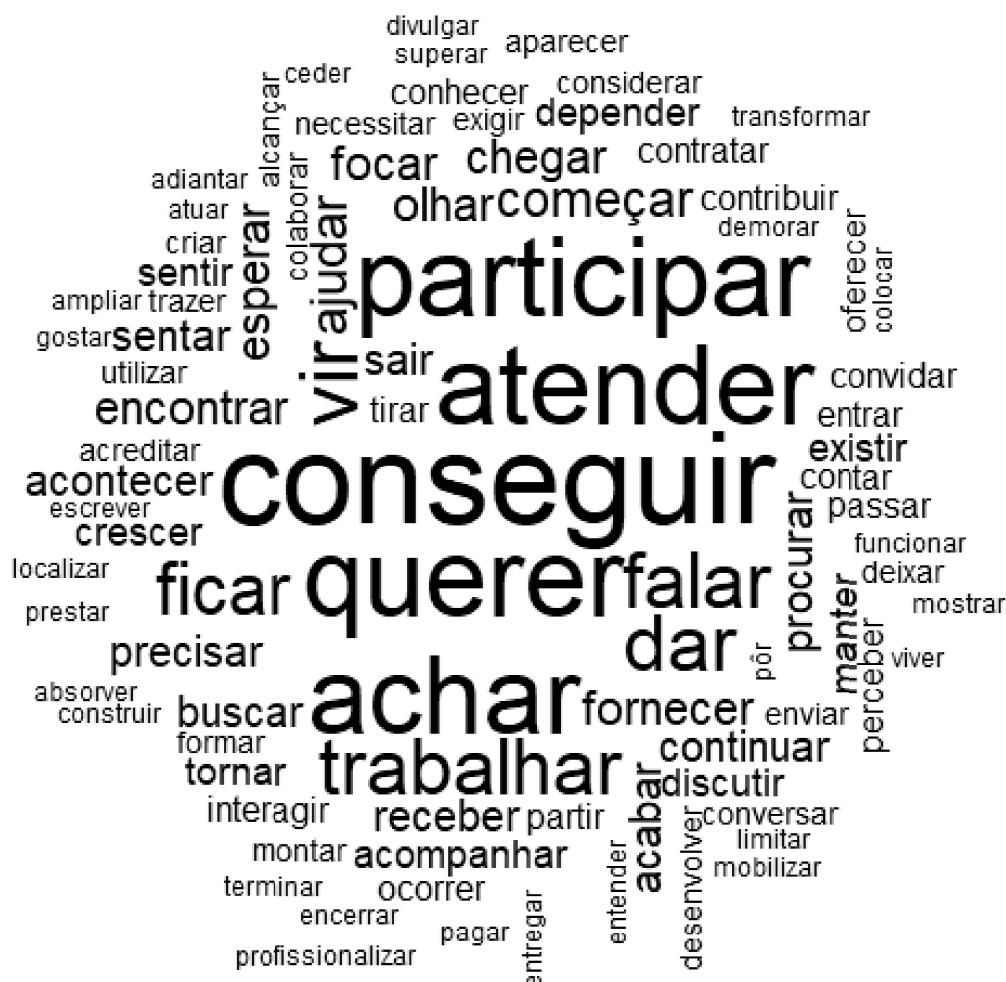
A palavra “rede” também tem destaque na nuvem, pois é desta forma que o instituto compreende a sua relação com os diversos atores envolvidos em seu cotidiano. O Instituto Ramacrisna se mobiliza na participação de diversas redes, tendo como objetivo o fortalecimento do Terceiro Setor (RAMACRISNA, 2019). Outro destaque na nuvem é a palavra “instituto”, muito repetida nas entrevistas, mostrando que o foco final das ações dos atores é a ONG e seus resultados.

6.5.2 Nuvens de palavras com verbos destacados

Os verbos mais significativos encontrados na nuvem de palavras com verbos destacados criada com base nas entrevistas efetuadas foram: conseguir, participar, atender, querer, achar, trabalhar, falar, dar, ficar.

A figura 6 abaixo mostra de forma clara os principais verbos encontrados e a centralidade na nuvem dos mais utilizados.

Figura 6 – Nuvem de palavras dos verbos



Fonte: Autor, 2019

Quase todos os verbos relacionados no centro da nuvem apontam para as diversas competências que se manifestam de forma significativa nas ações para os cuidados da comunidade atendida, e consequente diminuição da situação de vulnerabilidade social e da busca contínua por resultados, fruto de um foco na gestão social e estratégica aplicada pelo instituto no seu modelo de organização.

O quadro 15 apresenta os principais verbos encontrados na nuvem de palavras, e seu respectivo significado dentro da visão dos atores envolvidos.

Quadro 15 – Significados dos verbos na nuvem de palavras, baseados nas entrevistas.

Verbo	Significado: Indica que
Conseguir	O foco do Instituto Ramacrisna é sempre o resultado social de seus projetos.
Participar	A participação ativa de todos atores da rede é incentivada.
Querer	A força de vontade e foco em resultados são as forças motrizes.
Atender	A meta da existência do instituto é atender a comunidade em risco social.
Achar	No sentido de "buscar", procurando sempre encontrar soluções ao entorno.
Trabalhar	Incentiva-se o trabalho constante em prol das comunidades carentes
Falar	A gestão é colaborativa, pois todos podem expressar sua opinião e ideias.
Dar	A busca em dar o melhor nos projetos e assistência à comunidade.

Fonte: Autor, 2019

O significado dos verbos na nuvem confirma a pertinência da gestão estratégica em interatividade com a gestão social ao promover o pragmatismo direcionado para resultados gerenciais e sociais, a visão democrática incentivando a participação dos envolvidos e a ação coletiva voltada para suprir as carências da comunidade.

6.5.3 Nuvens de palavras com adjetivos, substantivos e verbos

Por fim, a última nuvem de palavras elaboradas utilizando-se o *software* Iramuteq é a nuvem completa, composta de substantivos, verbos e adjetivos. Esta nuvem permite uma compreensão maior do contexto das entrevistas realizadas junto a todos os atores da rede do Instituto Ramacrisna. As nuvens de palavras “(...) podem oferecer quadros conceituais úteis à síntese, sistematização e compreensão de um conjunto de ideias que poderia subsidiar proposições” (SILVA, 2018, p.5).

Podem ser observados na figura 7 abaixo, na centralidade da nuvem, os principais adjetivos, substantivos e verbos encontrados nas entrevistas realizadas com os *stakeholders* do instituto.

Projeto	O olhar da gestão estratégica para a elaboração dos projetos, a fim de se atingir o objetivo social desejado pelo Instituto Ramacrisna.
Parceiro	As parcerias são fundamentais para a criação e manutenção dos projetos sociais.
Instituto	O reconhecimento da importância do Instituto Ramacrisna para todos os atores da rede.
Gestão	A Gestão, tanto em seu olhar social quanto estratégico, como alicerce para a manutenção do Instituto.
Rede	A Rede de colaboração é fundamental para se atinja os objetivos propostos com a contribuição dos <i>stakeholders</i> internos e externos.
Recurso	Os recursos são, na visão de todos os entrevistados, fator fundamental para manutenção dos projetos e auxílio à comunidade ao entorno.
Social	Motivo de ser do Instituto Ramacrisna. Servir o indivíduo, focar o social.
Resultado	O resultado social como finalidade das ações dos projetos.

Fonte: Autor, 2019

A nuvem de palavras composta de adjetivos, substantivos e verbos, além de confirmar o pragmatismo, a visão democrática e a ação coletiva acentuou a importância das parcerias como fator determinante para manutenção dos projetos sociais e, conseqüentemente, auxílio à comunidade.

6.6 Análise de similitude

No que se refere a este tipo de análise, é necessário levar em consideração que a palavra similitude não é restrita apenas ao significado de “similaridade”, mas que indica também outros significados lexicais, como correlação, simetria, confluência, relação, correspondência, afinidade, analogia, proporção e tom.

A utilização do *software* Iramuteq para análise permite ao pesquisador analisar a estrutura do texto tendo como base a ligação entre as palavras e sua frequência. Isto resulta na definição da coerência e convergência dos significados

que estão entrelaçados no discurso de cada entrevistado, criando uma proximidade uns dos outros.

Esta análise de similitude não pode ser entendida como uma simples frequência das palavras encontradas, mas sim da coerência entre suas ligações mútuas, dentro de um agrupamento criado pelo software daquelas que foram citadas em todas as entrevistas, denominadas de hápax.

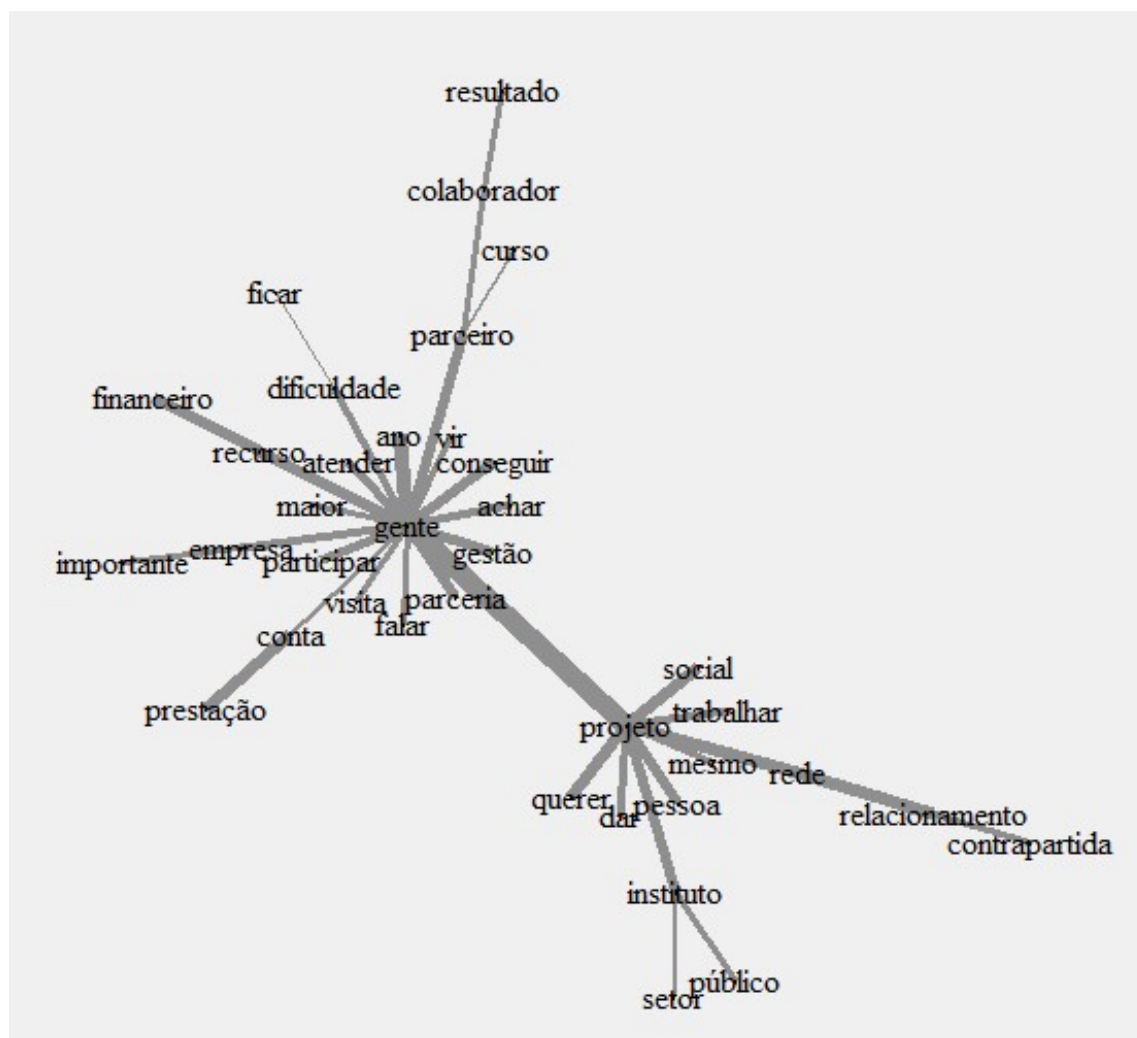
Cabe ao pesquisador definir e utilizar os filtros adequados, pois a não utilização de filtros pode ser um impeditivo para uma adequada análise, pois a base estará poluída, com uma quantidade de palavras em excesso, dificultando em muito a sua leitura, já que haverá uma sobreposição de palavras.

Com complemento à análise lexical, com o recurso de nuvens de palavras, a figura 8 apresenta a análise de similitude dos discursos dos entrevistados do Instituto Ramacrisna e de seus *stakeholders* externos.

Esta análise criou grupos específicos de palavras, das quais outras se derivam dentro do discurso, e que são utilizadas para complementar as ideias centrais desenvolvidas.

Assim como nas análises anteriores efetuadas por meio das nuvens, foram escolhidas predominantemente as classes gramaticais de substantivos, verbos e adjetivos, permitindo a criação dos grupos e suas ramificações.

Figura 8 – Análise de similitude dos entrevistados da rede do Instituto Ramacrisna



Fonte: Autor, 2019

Nesta análise, as palavras “gente” e projeto” são as que possuem maior frequência na fala dos entrevistados, respectivamente 113 e 77, mas na figura não possuem uma interligação direta, já que nos discursos dos gestores, colaboradores e *stakeholders* externos aparecem associadas a outras palavras, mesmo com menor frequência. Isto permite que o pesquisador entenda melhor as associações por meio de uma visão panorâmica, com base na imagem criada pela análise do Iramuteq.

Com a finalidade de obter a imagem da análise de similitude, foram aplicados diversos filtros no *software* Iramuteq a fim de alcançar uma frequência mínima de repetição das palavras no discurso dos entrevistados, estipulada em treze. O

resultado frequencial de palavras obtido foi: gente (113), projeto (77), parceiro (36), instituto (34), rede (31), gestão (30), recurso (28), conseguir (27), ano (25), pessoa (24), participar (23), público (23), querer (23), parceria (22), social (19). Outras palavras que possuem uma frequência menor na análise se ligam a estas indiretamente, dando assim um significado aos discursos nas entrevistas realizadas, sendo relacionadas na árvore de similitude, criando a devida associação.

A palavra “gente” (frequência 113) vem acompanhada da palavra “gestão” no núcleo central de formação do grupo de palavras, o que denota o foco do Instituto Ramacrisna na gestão social, voltada às pessoas, à comunidade, estando presente na descrição dos entrevistados, e também na gestão estratégica, já que o foco também está alinhado aos resultados dos projetos. S1 “(...) o que vem sendo passado para nós como funcionários, para todos os parceiros, é que é sempre por meio da educação, construindo o futuro destas crianças, tirá-las desta situação de vulnerabilidade, sempre via educação”. O foco estratégico pode ser percebido na declaração de D1: “Temos alguns focos, a profissionalização sempre foi um foco (...)”.

A segunda palavra com maior frequência no resultado das entrevistas é “projeto” (frequência 77) deriva do foco do instituto nos projetos sociais para crianças, adolescentes, jovens e adultos. Todos os programas criados e mantidos pelo Instituto Ramacrisna se dão por meio de projetos criados em parceria com iniciativa privada e pública. G1: “nós temos várias formas, por exemplo, tem aquela empresa que nos procura e fala que tem o recurso e quer ajudar de alguma forma, vocês podem escrever o projeto, e eu tenho x reais, eu tenho este valor para ajudar; tem outras mais exigentes (...)”.

A terceira palavra em nível de relevância foi “parceiro” (frequência 36), que está ligada à palavra central “gente” e se situa no mesmo tronco da palavra “parceria” (frequência 22), o que denota a importância dada pelos entrevistados às relações com parceiros para as ações sociais e construção de parcerias de longo prazo, criando uma rede de colaboração de longo prazo que possa manter as ações sociais. E1: “até hoje todos os projetos que nós almejamos, ele aconteceram. Robótica foi o último dos projetos, sensacional, deu certo, a gente conseguiu esta

parceria, e acho que é graças a este grupo que trabalha junto (...). E2: são vários perfis de parceiros que a gente tem. Tem parceiros que incentivam, que doam dinheiro e querem acompanhar, mas não querem ser mencionados (...). E3: “(...) é tudo interligado. Um ajudando o outro. A Ramacrisna ajudando as parcerias e as parcerias ajudando o instituto”.

As palavras “instituto” (frequência 34) e “rede” (frequência 31) são as seguintes em grau de importância nos discursos dos entrevistados, estando ligadas diretamente à palavra “projeto”. O Instituto Ramacrisna é reconhecido e respeitado por todos os entrevistados, e o seu foco em ações em rede é visível a todos os participantes, conforme D1: “participamos em 2001 de um chamamento da Petrobrás para um projeto importante, um volume de recursos maior, então foi a primeira grande empresa que nós conseguimos trazer para esta rede (...)”. E1: “a parte mais difícil é esta, de colocar isto dentro dele, de ver o quão importante é hoje essa rede de relacionamento, cativar as pessoas, tomar muito cuidado com o que divulga na mídia, é construir este profissional”

A palavra “gestão” (frequência 30) é outra que está próxima do centro da ramificação gerada pela palavra “gente”. Fica evidente no discurso dos entrevistados que a gestão voltada para o social e para resultados é o diferencial na construção de projetos adequados que possam atender a comunidade. D1: “Tivemos colaboradores importantes, uma psicóloga, que está conosco até hoje, e ela trabalha na área de gestão também”. S1: “e sob o ponto de vista da gestão, é o contrário, é a gente beber da fonte Ramacrisna com toda esta experiência e *know-how* que eles desenvolveram em décadas de excelência em gestão (...)”. E2: “a gente recebe visitas, tanto de pessoas fazendo estudos, de faculdade, alunos mesmo, de escolas, visitas de escolas, e às vezes pessoal de empresa que vêm para conhecer o nosso modelo de gestão (...)”.

As palavras “recurso” (frequência 28) e “conseguir” (frequência 27) também estão próximas do centro de maior frequência da árvore de similitude (palavra “gente”), denotando o grau de relevância que a captação de recursos tem para tornar os projetos sociais reais e conseguir atender a comunidade ao entorno. Pode ser entendido como “conseguir” nos discursos a obtenção de resultados esperados

pelos atores entrevistados. De acordo com S1: “para buscar recursos no mercado, você ter uma instituição com a reputação da Ramacrisna acreditando que seu trabalho pode dar certo e potencializando o desenvolvimento delas socialmente nesta comunidade, eu acho que foi um divisor de águas para nós (...)”. D1 afirma: “(...) então com os estes recursos dos projetos nós contratamos pessoas para fazer bem esta administração, e com isto conseguimos fazer melhores profissionais, então o poder público teve um papel importante (...)”.

Os termos “pessoa” (frequência 24) e “participar” (frequência 23) indicam o foco do instituto em pessoas, já que o bem estar social é finalidade única de seu trabalho, e “participar” é condição fundamental para a manutenção das redes de colaboração e consequente andamento dos projetos desenvolvidos. A palavra “público” (frequência 23) diz respeito ao olhar dos entrevistados à participação do poder público nos projetos sociais do instituto. D1: “o poder público tem um papel importante porque ele não consegue atingir todos os campos da sociedade, a prefeitura não consegue chegar aos beneficiários finais, então, por meio de chamamentos públicos eles nos contataram para um convênio (...)”. S1: “a gente contou com os recursos doados pelas empresas, articulação dos três setores, porque tínhamos representantes do poder público, da iniciativa privada e da sociedade civil, e foi um sucesso (...)”.

O verbo “querer” (frequência 23) na árvore de similitude está próximo da palavra “projeto”, e denota nas entrevistas o foco dos envolvidos nos projetos em buscar resultados e atender a comunidade ao entorno, passando a ideia de força de vontade e motivação do entrevistado. G: “tudo o que a gente faz, o propósito no final é muito maior. Você não está gerando lucro para o acionista, você está tirando uma criança da rua”.

O termo “social” (frequência 19) denota o foco central do Instituto Ramacrisna, que é o olhar social, voltado para a comunidade ao entorno, e a criação de projetos sociais para diminuição da vulnerabilidade social. D1: “a gente consegue atender toda a região, mas não temos nenhum recurso financeiro de retorno, não podemos ter. O retorno é social, podemos atender mais gente. Quando o projeto é bom a gente entra”. S1: “mas eu ainda acredito que a visão de impacto social e de rede ela

precisa perpassar o limite do recurso financeiro, independente do cenário em que a gente está vivendo”.

Nesse ponto da análise é interessante observar a consonância entre os depoimentos dos entrevistados e os verbos destacados “conseguir”, “participar”, “querer”, “atender”, “trabalhar”, “falar” que evidenciam ações voltadas para a superação dos riscos das pessoas em situação de vulnerabilidade social e resgate da cidadania. Por sua vez, os substantivos “Instituto”, “Gestão”, “Rede”, “Recurso”, “Social”, denotam mais diretamente os elementos estruturais presentes nas ONGS.

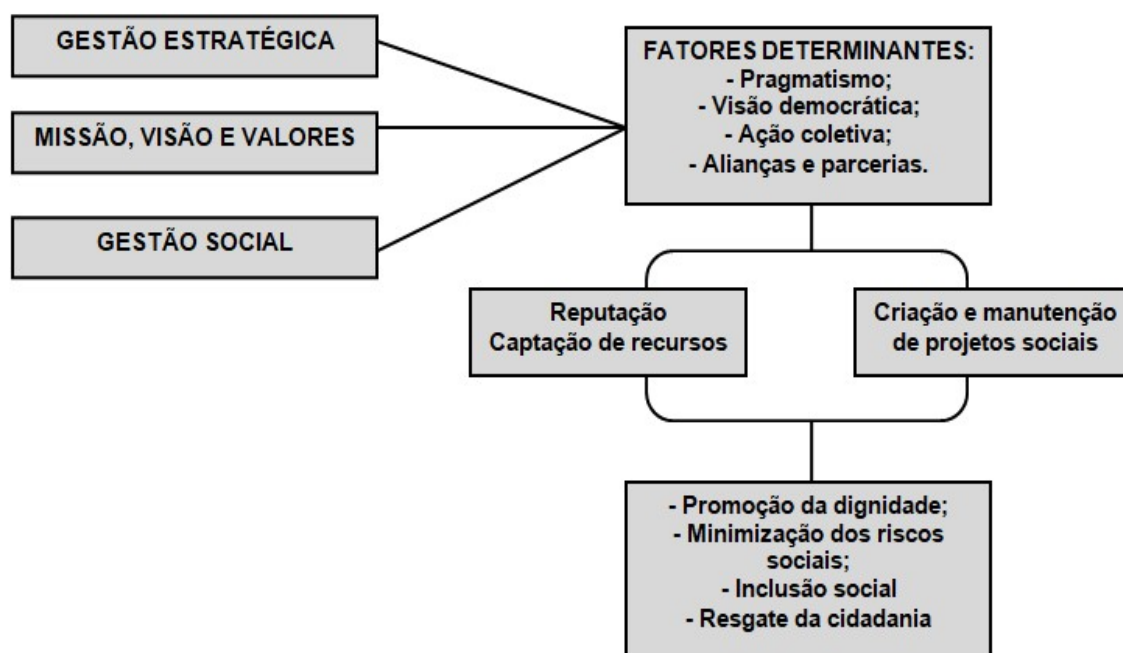
Desse modo, as análises das nuvens dos adjetivos, substantivos e verbos (6.5.3) e análise de similitude (6.6) confirmaram as análises e interpretação dos resultados (6.1 e 6.2.) referente à triangulação dos dados da pesquisa.

Com base nessas reflexões, tendo como referência a abordagem indutiva-construtivista da técnica da Análise de Conteúdo (GUBA e LINCOLN, 1991), abordagem essa, em que as categorias são resultantes de um processo de sistematização progressivo e analógico e comumente os títulos das categorias ou dos fatores só surgem no final da análise.

Então, decorrentes das respostas do gestor, colaboradores e parceiros, complementadas pelo uso do *software* Iramuteq, pode-se inferir que a gestão estratégica em interatividade com a gestão social remete às categorias relacionadas ao pragmatismo, a visão democrática e a ação coletiva na formação parcerias que se constitui em fator determinante para criação e manutenção dos projetos sociais do Instituto Ramacrisna.

Finalmente, com base nos achados da pesquisa é possível propor um modelo com o estabelecimento de variáveis relacionadas a interatividade dinâmica nas redes de relacionamento entre a gestão estratégica e a gestão social, conforme a figura 9.

Figura 9. Modelo resultante da análise



Fonte: autor (2019)

Na figura 2, a perspectiva do “Modelo Inicial de Análise Proposto” apresentava de forma simplificada a relação positiva entre a gestão estratégica e a gestão social como fator importante na consecução de objetivos sociais.

Pode-se observar na figura 9 essa mesma relação positiva que se estabelece na interatividade entre a gestão estratégica e a gestão social na formação da identidade da organização do Terceiro Setor foi ampliada por meio da explicitação da missão, visão e valores da organização. Essa interatividade dinâmica remete aos fatores determinantes para o sucesso do empreendimento, tais como: pragmatismo, visão democrática, ação coletiva, alianças e parcerias. O alcance de reputação favorável facilita a captação de recursos junto aos *stakeholders* para criação e manutenção de projetos sociais para atendimento das necessidades e carências sociais da comunidade. Assim, este estudo propõe um modelo teórico-empírico que evidencia a interatividade entre a gestão estratégica e a gestão social como contribuintes para uma adequada gestão das organizações do Terceiro Setor em nossa contemporaneidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa com o gestor, parceiros e colaboradores trouxe a este pesquisador uma experiência única diante da grandiosidade do empreendimento e envolvimento dos agentes com vistas à criação e manutenção dos projetos sociais do instituto.

Esse envolvimento dos agentes motivou o conhecimento da filosofia veiculada para a comunidade, aprofundado mais ainda, durante o processo da coleta dos dados, trazendo informações relevantes para que o objetivo do trabalho fosse atingido.

Um dos aspectos relevantes nas redes de relacionamento das ONGs constatado na pesquisa diz respeito ao modelo que integra a gestão estratégica e a gestão social como procedimento indispensável para se angariar recursos junto aos *stakeholders* e ao mesmo tempo criar e manter os projetos sociais.

Os resultados encontrados no presente estudo confirmam a pertinência da integração da gestão estratégica e gestão social nas organizações do terceiro setor. Essa integração propicia o favorecimento da manutenção e desenvolvimento dos projetos de assistência, inclusão social e formação para a cidadania com a ajuda dos *stakeholders* que atuam como parceiros no sentido de minimizar a falta de recursos econômicos e humanos que comumente afetam as ONGs.

Como constatado a partir dos anos 90, ocorreu um fortalecimento do papel das ONGs no cenário nacional. Esse fortalecimento ocorreu, por um lado pelas dificuldades do Estado em suprir satisfatoriamente as solicitações referente a às suas responsabilidades, por outro, as lógicas do mercado que contribuíram para o aumento cada vez maior das desigualdades sociais. Em consequência, estas organizações passam a atuar aonde o poder público não alcança, se tornando um apoio fundamental para as comunidades carentes que dependem de suas ações muitas vezes para sobreviver.

Este estudo de caso permite compreender como a gestão com o olhar social, característica das empresas do chamado Terceiro Setor, a qual se inclui o Instituto

Ramacrisna, pode ser complementada com um olhar estratégico, focado em resultados e planejamento, permitindo que este trabalho social de atendimento às camadas necessitadas possa ser executado com maior propriedade, adaptando-se as suas necessidades. Estas organizações possuem particularidades que demandam algumas adaptações de técnicas de gestão, visando o seu desenvolvimento. Com este modelo de gestão, se cria uma rede de colaboração entre diversos atores com o mesmo ideal final, que resulta em um maior alcance da assistência social à população.

Desta forma, nesta fase de um modelo de capitalismo cada vez mais globalizado, as Organizações Não Governamentais não devem se limitar apenas à gestão social e à utilização da razão substantiva e comunicativa (foco de sua atuação), mas deve ter um olhar focado na gestão estratégica e o uso da razão instrumental, buscando um modelo que permita integrar as políticas, ações e objetivos, em todo o seu contexto.

A análise lexical utilizando as nuvens de palavras e a análise de similitude realizada com o auxílio do *software* Iramuteq confirmou que os eixos teóricos que nortearam a pesquisa estão presentes nos discursos dos membros do Instituto Ramacrisna, que identificam os modelos de gestão social e estratégica existentes na instituição, e como estes permitem a construção de redes.

Além dessas reflexões sobre os achados desse estudo, a pesquisa propiciou como contribuição acadêmica e gerencial singular ampliar o modelo inicial de análise proposto (figura 2) para um modelo de análise mais amplo (figura 9). E concomitantemente propor que um modelo de Organização Não Governamental, com uma gestão focada no social e na estratégia dispõe de maiores possibilidades de atuar na causa social, captar recursos com maior facilidade e criar uma imagem de respeito na comunidade, que passa a apoiá-la, desenvolvendo assim uma rede de relacionamento positiva, que contribui para a manutenção dos projetos que visam à população e seus anseios.

Esta pesquisa possui algumas limitações, dentre as quais podem ser destacadas as características inerentes à abordagem qualitativa. Os resultados

apresentados neste trabalho não podem ser generalizados também pela amostra limitada de entrevistado, conseqüentemente, não há também possibilidade de replicação. Para futuras pesquisas é sugerido o estudo comparativo das organizações do terceiro setor com organizações privadas no atendimento aos indivíduos em situação de vulnerabilidade social, tendo como referência as tipologias das ONGs propostas por Andion (2007).

REFERÊNCIAS

AHMED, I. Building Resilience of Urban Slums in Dhaka, Bangladesh. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 218, p. 202–213, 2016.

ALBUQUERQUE, Antonio Carlos Carneiro. **Terceiro Setor: História e Gestão das Organizações**. Summus Editorial. São Paulo, 2006.

ALCÂNTARA, Valderi de Castro et al. Em busca de cooperação na Gestão Social: Evidências de uma categoria teórico-empírica posta à coordenação de lógicas e espaços híbridos. **IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração**. Florianópolis, 2017.

ALIGHIERI, J. S.; ZANQUETTO FILHO, H. Relacionamentos Interorganizacionais: uma Análise dos Aspectos Intervenientes da Cadeia de Serviços do Setor de Comércio Exterior de Vitória (ES). In XXXI Encontro da ANPAD - EnANPAD, 2007. **ANAI DO XXXI Encontro da ANPAD - EnANPAD**. v. 1. p. 1-16, 2007.

ANDION, M.C.M. **Atuação das ONGs nas dinâmicas de desenvolvimento territorial sustentável no meio rural de Santa Catarina: os casos da Apaco, do centro Viane de educação popular e da Agreco**. Tese (doutorado em sociedade e meio ambiente) — Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

ANDRADE, A. R. **Planejamento Estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012.

ANSOFF, H. I. **Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965.

ARAÚJO, Alex Fernandes. **Gestão Social de uma organização do Terceiro Setor: o caso da criança e do adolescente Betinho – CCAB**. Dissertação de Mestrado, Lavras, MG, 2005.

ARAÚJO, C. A. A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em Questão**, v. 12, n. 1, p. 11-32, 2006

ARMANI, D. **O desenvolvimento institucional como condição de sustentabilidade das ONGs no Brasil**. 2001. Acesso: 10/07/2019. Disponível: <http://www.aids.gov.br/biblioteca/sustenta/desenol.htm>

ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS E MCKINSEY & COMPANY INC. **Negócios sociais sustentáveis: estratégias inovadoras para o desenvolvimento social**. São Paulo: Petrópolis, 2006.

BANCO MUNDIAL. **Relatório sobre o desenvolvimento mundial**. [S.I.], 1997. p. 19-63.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 1997.

_____. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

BARNES, J.A. Redes Sociais e processo político. In: Bela-Feldman-Bianco (Org). **Antropologia das Sociedades Contemporâneas: Métodos**. 1 ed. São Paulo: Global, v.1, p.159-193, 1987.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo; Pearson, 2007.

BASS, B.M. From transactional to transdformational leadership: learning to share the vision. **Organizational Dynamics**, v.18, n.3, p.19-32, 1990.

BAUER, Martin W; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BAZANINI, Roberto; SILVA, Rosalinda Florindo. **Responsabilidade social e estratégia dos negócios. Percepção dos gestores do ensino superior**. XIV Semead, São Paulo, 2011.

BOAVENTURA, J.M.G; CARDOSO, F.R; SILVA, E.S. da; SILVA, R.S. Teoria dos *Stakeholders* e Teoria da Firma: um estudo sobre a hierarquização das funções-objetivo em empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v.11, n.32, jul-set, p.289-307, 2009.

BOSCARI, Marilene; SILVA, Fátima Noely. A trajetória da assistência social até se efetivar como política social pública. **Revista Interdisciplinar de Estudos em Saúde**, v.4, n.1, p.108-127. Santa Catarina, 2015.

BOSE, Monica. **Gestão de pessoas no terceiro setor**. 2004. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

CANÇADO, Airton Cardoso; TENÓRIO, Fernando Guilherme; PEREIRA, José Roberto. **Gestão Social: Reflexões Teóricas e Conceituais**. Cadernos Ebrape, v.3, nr.3, Rio de Janeiro: 2011.

CANÇADO, Airton Cardoso; PEREIRA, José Roberto; TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Gestão Social: epistemologia de um paradigma**. 2. ed. Curitiba: CRV, 2015.

CANÇADO, Airton Cardoso; VILELLA, Lamounier Erthal; SAUSEN, Jorge Oneide. **Gestão Social e Gestão Estratégica: reflexões sobre as diferenças e aproximações de conceitos**. Revista de Gestão Social e Ambiental, v.10, nr.3, p.69-84. São Paulo, 2016.

CARVALHO, Vanessa Oliveira; MURBACK, Fábio Guilherme Ronzelli. Estudo da utilização das redes sociais digitais nas empresas brasileiras. **Revista do Curso de Administração**. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Poços de Caldas, 2014.

CASTELLS, Manoel. **A galáxia da Internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

CASTELLS, Manoel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1999.

CARDOSO, Ricardo Lopes; PEREIRA, Carlos Alberto; GUERREIRO, Reinaldo. Perfil das Pesquisas em Contabilidade Custos apresentadas no EnANPAD de 1998 a 2003. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11 (3), p. 177-198, 2007.

CARVALHO, Graziela Figueiredo. **A assistência social no Brasil: da caridade ao direito**. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2008.

CARVALHO, Rogério Tobias de. **Imunidade Tributária e Contribuições para a Seguridade Social**. Rio de Janeiro: Renovar, 2006.

CICONELLO, Alexandre. **nota técnica ao pls n.º 07 de 2003**. ABONG. Disponível em: <<http://www2.abong.org.br/>>. Acesso em: 05 jan. 2019.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the american industrial enterprise. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHOGUILL, M. B. G. A ladder of community participation for underdeveloped countries. **Habitat international**, v. 20, n. 3, p. 431–444, 1996.

CLARKSON, M. B. E. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. **Academy of Management Review**, Mississipi - USA, v.20, p. 92 -117, jan. 1995. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/258888?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 04 fev. 2019

CLOUTIER, J. Qu'est-ce que l'innovation sociale? Centre de Recherche sur les Innovations Sociales. **Document de travail de l'interaxe**, Montreal, 2003.

CRUZ NETO, O. C. O trabalho de campo como de empreendedorismo social contemporâneo. In. MINAYO, M. C. 115 de S. (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 21ª ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DIÁRIO DO COMÉRCIO. **Ramacrisna oferece soluções em gestão administrativa**. Disponível em <https://diariodocomercio.com.br/ramacrisna-oferece-solucoes-em-gestao-administrativa/>, acesso em 05 out 2019.

DINIZ, João Helder A. S.; MATTOS, Pedro Lincoln C. L.. **Organizações Não-Governamentais e Gestão Estratégica: desfiguração de seu caráter**

institucional original? *In*: Encontro anual da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração, 2002, Salvador. Anais... Salvador, 2002.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

DONALDSON, Thomas. PRESTON, Lee E. The Stakeholders theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of management Review**. New York, v.20, n.1, p.65-91, 1995.

DOWBOR, Ladislau. **A gestão social em busca de paradigma**. Saúde e Sociedade, vol.8, n.1, pp.3-16. São Paulo, 1999

DRUCKER, Peter. **Administração de organizações sem fins lucrativos**: princípios e práticas. São Paulo: Pioneira, 1994.

DUFLOTH, Simone Cristina. Informações do ambiente externo em organizações do terceiro setor: estudos e aplicações das configurações em rede no campo da ciência da informação. **Revista Integração**, v. 7, n. 37, p. 1-23, 2004.

EISENHARDT, Kathleen Marie. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FALCONER, Andres Pablo. **A Promessa do Terceiro Setor** – Um estudo sobre a Construção do Papel das Organizações sem fins Lucrativos e do seu Campo de Gestão. 1999. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

FERNANDES, R. C. **Privado Porém Público - O Terceiro Setor na América Latina**. Rio de Janeiro: CIVICUS/Relume Dumará, 1994

FERREIRA, Silvia. **O que tem de especial o empreendedor social? O perfil de emprego do empresário social em Portugal**. Centro de Estudos Sociais; Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, 2002.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho. Definido Gestão Social. In: SILVA JR, Jeová Torres; MÂISH, Rogério Teixeira; CANÇADO, Airton Cardoso. **Gestão Social: Práticas em debate, teorias em construção**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

FISCHER, Tania. **Poderes locais, Gestão e Desenvolvimento**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.

FISCHER, Tania et al. Perfis Visíveis na Gestão Social do Desenvolvimento. **Revista de Administração Pública**, v.5, p.789-808. Rio de Janeiro, 2006.

FISCHER, Rosa Maria. **Gestão de pessoas nas organizações do terceiro setor**. In: VOLTOLINI, Ricardo (Org.). Terceiro setor: planejamento e gestão. São Paulo: Senac, 2004.

FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Artmed, Porto Alegre, 2009.

FOMBRUN, C. The reputational landscape. **Corporate Reputation Review**. v. 1, p. 5-12, 1997.

FREEMAN, R. E The Stakeholder Approach Revisited. **Zeitschrift fur Wirtschafts- und Untemehmensethik**, v.. 5 No.3, pp. 228-241.2004.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FRIEDMAN, Andrew L.; MILES, Samantha. **Stakeholders: Theory and Practice**. New York, Oxford University Press, 2006.

GERLACH, Michael L. **The Social Organization of Japanese Business**. University of California Press, 1992.

GHEMAWAT, P. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

GIGLIO, E. M. **Análise e Crítica da Metodologia Presente nos Artigos Brasileiros sobre Redes de Negócios e uma Proposta de Desenvolvimento**. In: VI Encontro de Estudos Organizacionais do ANPAD - ENEO, 2010. Florianópolis. Anais...: Florianópolis, SC: 23-25 maio, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, 1995. p. 183-214.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, 1995a
 GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995b

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995c

GOMES, Ana Cristina. Corrupção e políticas públicas: A CPI das ONGS. **Revista Jus Populis**, n.1, v.1, jan-jun 2015.

GOMES, Gustavo da Silva.; et al. **Residência Social & EaD: alternativas multireferenciais nos estágios de graduação na UNITINS**. 2008

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **The American Journal of Sociology**, Chicago, v. 91, n. 3, nov., p. 481-510, 1985.

GUBA, Egon G.; LINCOLN, Yvonna S. What is the constructivist paradigm. **Knowledge for policy: Improving education through research**, p. 58-170, 1991.

GUERRA, Júnia Fátima do Carmo; TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Souza. **Gestão Social: aspectos que a aproxima dos domínios da administração**. Revista Reuna, v. 19, p. 49-64. Belo Horizonte: 2014.

GUERRA, Júnia Fátima do Carmo. **A produção de conhecimento sobre Gestão Social: um estudo da relação entre academia e praticantes**. 2015. 235 f. Tese (Doutorado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2015.

HARRISON, J. S.; WICKS, Andrew C. Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance. **Business Ethics Quarterly**. Cambridge, v.23 n.1, p. 97-124, 2013. Disponível em: <<http://centres.insead.edu/social-innovation/what-we-do/documents/stakeholdertheory.pdf>>. Acesso em 18 mar. 2019.

HUDSON, M. **Administrando organizações do Terceiro Setor**. São Paulo: Makron Books, 1999

IVAMOTO, Henrique Seiji. **The Santa Casa da Misericórdia de Santos: historicalsynopsis**. Acta Medica Misericordia1(1):7-10, 1998. Acesso: 08/07/2019. Disponível <http://www.actamedica.org.br/noticia.asp?codigo=104>

JAEGER, L.; FERNANDES T. P. Temporalidades da Contemporaneidade: reflexões face às recorrentes transformações no mundo do trabalho e as demandas educacionais. In: VIEIRA, M. M. M. (Org.). **Educação e o Mundo do Trabalho**. Chapecó: Sinproeste, 2011.

JONES, T. M. Instrumental stakeholders theory: a synthesis of the ethics and economics. **Academy of Management Review**, 20(2), 404-437.

JOHNSON, G.; SCHOLLES. K.; WHITTINGTON R. **Fundamentos de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

JOHNSON, S.; **Cultura da Interface**: como o computador transforma nossa maneira de criar e comunicar. Rio de Janeiro. Jorge Zahar, 2001

KAPLAN, R.S; NORTON, D.P. **Balanced Scorecard: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 11. Ed. Rio de Janeiro. Editora Elsevier, 2004

KAPLAN, R.S; NORTON, D.P. **Estratégia em Ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro. Editora Campus Ltda, 1997.

KAROL, Eduardo. **Território e Territorialidade da Federação de Órgãos para a Assistência Social e Educacional – F.A.S.E. – estudo sobre território e organização não governamental**. Dissertação (mestrado) – Departamento de

Geografia da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, 2000.

KOGUT, B. The network as knowledge: generative rules and the emergence of structure. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 405-425, 2000.

LANDIM, Leilah. **A invenção das ONGs**. Do serviço invisível à profissão sem nome. 1993. 239 f. Tese (Doutorado em Antropologia Social) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1993.

LANDIM, L.; COTRIM, L. L. **ONGs: um perfil; cadastro das filiadas à Associação Brasileira de ONGs (ABONG)**. São Paulo: ABONG; ISER, 1996.

LEARNED, E. P.; CHRISTENSEN, R. C.; ANDREWS, K. R.; GUTH, W. D. **Business policy: text and cases**. Homewood/Illinois: Irwin, 1969.

LLEWELLYN, Sue; NORTHCOTT, Deryl. The “singular view” in management case studies qualitative research in organizations and management. **An International Journal**, v. 2, n. 3, p. 194-207, 2007.

LUO, Jiao; KAUL, Aseem. Private Action In Public Interest: The comparative governance of social issues. **Strategic Management Journal**, 2019.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MAFRA, Waldir Aparecido; JUNQUEIRA, Luciano A. Prates. Compliance nas organizações da sociedade civil. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, ano 3, Ed. 09, vol. 10, 2018.

MAINARDES, Emerson Wagner; FERREIRA, João; RAPOSO, Mário. Conceitos de estratégia e gestão estratégica: Qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão? **FACEF Pesquisa**, Franca, v.14, n.3, p.278-298, nov-dez 2011.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARQUES, Sara Raquel Costa. **A importância da gestão na sustentabilidade de organizações sem fins lucrativos prestadoras de serviços sociais**. Universidade de Coimbra. Coimbra, 2014.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 29 ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

MENDES, Luiz Carlos. **Visitando o "Terceiro Setor" (ou parte dele)**. Brasília. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 1999.

MENDES, K.D.S.; SILVEIRA, R.C.P; GALVÃO, C.M. RevisÃO Integrativa: Métodos de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v.17, n.4, p. 758-764, out/dez 2008.

MESTRINER, Maria Luiza. **O Estado entre a filantropia e a assistência social**. São Paulo, Cortez, 2001.

MEYER, C. B. A Case in case study methodology. **Field methods**, v.13, n. 4, p. 329-352, 2001.

MILES, R.; SNOW, C. Network organizations: new concepts for new forms. **The McKinsey Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 53-66, 1986.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1993.

MINTZBERG, H. et al. **Safári de Estratégias**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2 ed Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H. et al. **O processo da Estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4 ed Porto Alegre: Bookman, 2007.

MOTTA, Arthur Maciel. **A utilização de recursos públicos pelas Organizações Não Governamentais**. Brasília, ano 47, n. 186, abr-jun, Senado Federal, 2010

NOHRIA, N.; ECCLES, R. *Networks and organizations: Structure, form, and action*. Boston, **Harvard Business School**, 1992. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/230911111>>

searchgate.net/publication/246544211_Is_a_Network_Perspective_a_Useful_Way_of_Studying_Organizations>. Acesso em: 05 ago 2019.

OLIVEIRA, Jailson Ribeiro; JUNIOR, Samuel Gomes da Silva. **Atuação das Organizações Não Governamentais - relação com o perfil dos atores e gestores**. Simpósio de Excelência e Gestão de Tecnologia – SEGET, 2013.

OLIVEIRA, W.A de. **Terceiro Setor e o desafio da sustentabilidade**: estado Salvador-Bahia-Brasil. Universidade de Coimbra. Portugal, 2011.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, V. 15, p. 241-265, 1990.

PARKHE, A. Building Trust in International Alliances. **Journal of World Business**, v. 33, n. 4, p. 417-437, 1998.

PATTON, Michael Queen. **Qualitative Research and Evaluation Methods**, 3 ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

PEREIRA, Helda Kelly dos Santos. **Informações para prestação de contas e análise de desempenho em OSCIPs que operam com microcrédito**: um estudo multicaso. 2006.180p. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2006.

PHILIPPS, R. **Ethics and Network Organizations**. Business Ethics Quarterly, Cambridge, v. 20, n. 3, pp. 533-543, nov. 2010. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=1501902>>. Acesso em: 04 fev. 2018

_____. Some key questions about stakeholder theory Ethics and a manager's obligations under stakeholder theory. **Ivey Business Journal**. Canada, abr/mai. 2004 Disponível em: <<http://iveybusinessjournal.com/publication/some-key-questions-about-stakeholder-theory/>>. Acesso em: 04 fev. 2018

POLANYI, K.; ARENSBERG, C.; PEARSON, H. **Trade and Market in the Early Empires**. New York: Free Press, 1957.

PORTER, M. E. **Os caminhos da Lucratividade:** como implementar uma verdadeira vantagem competitiva, HSM- Management, São Paulo, n.1, p. 88-94, mar/abr, 1997.

PORTER, M. E. **Competitive strategy:** techniques for analysing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

PORTELLI, A. Tentando aprender um pouquinho: algumas reflexões sobre a ética na história oral. Projeto História: **Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados de História**, v. 15, 1997.

POWELL, W.W.; SMITH-DOERR, L. Networks and economic life. In: SMELSER, N.J.; SWEDBERG, R. **The handbook of economic sociology**. Princeton: Princeton University Press, 1994.

QUINTEIRO, Eudisia Acuña Aquino. **Um sensível olhar sobre o terceiro setor**. São Paulo: Summus, 2006.

RAMACRISNA. **Relatório de Impacto** – 60 anos. 2019

RAMACRISNA. **Saiba mais sobre a Ramacrisna**. Disponível em <http://www.ramacrisna.org.br/sobre>. Acesso em 30 jul 2019.

RAMACRISNA. **50 ANOS DA MISSÃO RAMACRISNA**. Fundo Municipal de Cultura de Betim, 2009.

REZENDE, Rosana Castro de Luna; OLIVEIRA, Claudilene Christina. A transformação do traço religioso da caridade e as características que a permeiam na sociedade contemporânea dentro das diversas expressões religiosas. **Revista dos Alunos de Pós-Graduação em Ciência da Religião** – UFJF, v.11, n.2, p.33-51, jul-dez 2014. Juiz de Fora, 2014.

RONDA-PUPO, Guillermo Armando; GUERRAS-MARTIN, Luis Ángel. Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis. **Strategic Management Journal**, v. 33, n. 2, p. 162-188, 2012.

RUSBULT, C.; ARRIAGA, X. Interdependence Theory. In: DUCK, S. **Handbook of Personal Relationship: Theory, Research and Interventions**. 2 ed. London: John Wiley & Sons, p.221-250, 1997.

SADIQI, Z.; TRIGUNARSYAH, B.; COFFEY, V. A framework for community participation in post-disaster housing reconstruction projects: A case of Afghanistan. **International Journal of Project Management**, 2016.

SALAMON, Lester. **Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor**. In: IOSCHPE, E. B.(org.) 3º Setor desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Ed. Paz e Terra, 1997. p. 89-111.

SAUERBRONN, F.F.. Stakeholder strateziging: uma proposta de investigação de práticas de responsabilidade social e relacionamento comunitário. **Revista ADM .MADE**, Rio de Janeiro, ano 11, v.15, n.1, p. 38-55, jan/abr. 2011.

SILVA, Vânia Ferreira. As mídias sociais e sua contribuição na comunicação de ONGs. **Revista Especializada Online Ipog**, ano 9, n.16, vol.1, Goiânia, 2018.

SILVA, Paulo R. Vasconcellos. **Análise do conteúdo de nuvens de palavras produzidas na comunidade virtual “Hepatices C”**. V Seminário Internacional de Pesquisa e Estudos Qualitativos. Foz do Iguaçu, 2018.

SILVA E SILVA, Maria Ozanira. Origem e desenvolvimento do Welfare State. **Revista Periódicos Eletrônicos da UFMA**, v. 1, n.1. Maranhão, 2015.

SLACK, N. et al. **Administração da Produção**. São Paulo, Atlas, 1997.

SOARES, Alexandra Carla Aguiar Antunes; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Gestão do Terceiro Setor: Uma prática social? **Revista de Gestão da USP**, v.17, n.1, p.1-11. São Paulo. 2010

SOUZA, Marli Aparecida Rocha et al. O uso do software Iramuteq na análise de dados em pesquisas qualitativas. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, 2018.

SOUZA, Aline Cristina de Oliveira et al. **OS desafios da gestão do terceiro setor: um estudo de caso da Instituição Eunice Weaver (Educandário Carlos Chagas)**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Minas Gerais, 2017.

SPOSATI, Aldaíza et al. **A menina LOAS: um processo de construção da assistência social**. 3º. ed.. São Paulo: Cortez, 2007.

STAKE, Robert. (2000). The case study method in social inquiry. In Norman K. Denzin & Yvona Lincoln S. **The American tradition in qualitative research**. Vol. II. Thousand Oaks, California: Sage Publications

STEFANI, Maria Teresa. **Parcerias e Redes de Relacionamento: Um estudo de caso de uma organização não governamental**. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2013.

STEINBERG, F. Housing reconstruction and rehabilitation in Aceh and Nias, Indonesia—Rebuilding lives. **Habitat International**, v. 31, n. 1, p. 150–166, 2007.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

ROWLEY, T. J. Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. **The Academy of Management Review**. Mississippi State: v.22, p.887-910. 1997.

RUF, B,M et al. An empirical investigation of the relationship between change in corporate social performance: A Stakeholders Theory perspective. **Journal of Business Ethics**, v. 32:143-156, 2001.

RUIZ, Roberto. **Gestão Estratégica: Análise da implementação em uma empresa de energia de grande porte**. Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2013.

TACHIZAWA, Elio Takeshy. **Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

TACHIZAWA, T.; POZO H. Gestão socioambiental e desenvolvimento sustentável: um indicador para avaliar a sustentabilidade ambiental. **REDE – Revista Eletrônica do PRODEMA**, v. 1, n. 1, p. 35-54, 2007.

TENORIO, Fernando Guilherme. **Cidadania e desenvolvimento local**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2007.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Gestão de ONG**: principais funções gerenciais. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2003.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: v. 33, n. 5, p. 85-102, set./out. 1999.

THOMSON, A.; PERRY, J. Collaboration processes: Inside the black box. **Public Administration review**, v.66, n.s1, p.20-32, 2006.

TUZZO, Simone Antoniacci; BRAGA, Claudomilson Fernandes. O processo de triangulação da pesquisa qualitativa: o metafenômeno como gênese. **Revista Pesquisa Qualitativa**, São Paulo, v.4, n.5, p. 140-158, 2016.

TUZZO, Simone Antoniacci; MAINIERI, Tiago. Aspectos metodológicos da pesquisa empírica em comunicação organizacional e Relações Públicas: Uma análise das assessorias de comunicação em Goiás - Brasil. **Revista Educação**, Goiânia, v.5, n.1, p. 45-63, 2010.

UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks, the paradox of embeddedness, **Administrative Science Quarterly**. v. 44, n. 1, p. 35-67, 1997.

VIVEKANANDA, Swami. **Karma Yoga**. Editora Vedanta. São Paulo, 2014.

Education. Sri Ramakrishna Math Printing Press, India, 1956.

WALERSTEIN, Nina; BERNSTEIN, Edward. Introduction to Community Empowerment, Participatory Education and Health. **Healthy Education Quartely**, vol. 21(2), p. 141-148, 1994.

WHEELER, D.; ELKINGTON, J. The end of the corporate environmental report? Or the advent of cybernetic sustainability reporting and communication. **Business Strategy and the Environment**, v.10, p1-14, 2001.

WHEELER, D.; SILLANPAA, M. **The Stakeholder Corporation**. London: Pitman Publishing.372p.1997.

WHITTINGTON, Richard; SCHOLLES, Kevan; JOHNSON, Gerry. **Exploring Strategy**. Prentice Hall, 2011.

WOOD, D. J; JONES, E. Stakeholder Mismatching: A Theoretical Problem in Empirical Research on Corporate Social Performance, **The International Journal of Organizational Analysis**,v. 3,n.3, p.229–267.1995.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

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

_____. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2015.

ZENHA, Luciana. Redes Sociais online: o que são as redes sociais e como se organizam? **Caderno de Educação**, n.49, vol.1. Minas Gerais, 2018.

ZUKIN, Sharon; DIMAGGIO, Paul. **Structures of Capital: The Social Organization of the Economy**. Cambridge University Press, 1990.

Apêndice I – Questões para os stakeholders internos (gestores)

Nr.	Questões - Gestão	Teoria	Em consonância com o objetivo
1	Como o modelo de gestão mais profissionalizado e estratégico contribuiu para o crescimento das atividades do I.R?	Gestão Social (DOWBOR, 1999; TENÓRIO, 1998; FRANÇA FILHO, 2003); Gestão Estratégica (MINTZBERG et al, 2010)	B
2	Quais os principais atores da rede envolvidos na gestão dos projetos sociais do I.R?	Redes (GRANOVETTER, 1985; CASTELLS, 1999), <i>Stakeholders</i> (FREEMAN, 1984; CLARKSON, 1995; WHEELER; ELKINGTON, 2001; RUF et al, 2001; ROWLEY, 1997)	B
3	O que os <i>stakeholders</i> oferecem ao Instituto Ramacrisna e qual a contrapartida exigida neste relacionamento?	<i>Stakeholders</i> (FREEMAN, 1984; CLARKSON, 1995; WHEELER; ELKINGTON, 2001; RUF et al, 2001; ROWLEY, 1997)	B
4	Nas relações junto aos parceiros em <i>stakeholders</i> externos, qual deles uma maior atuação social junto ao I.R?	<i>Stakeholders</i> primários e secundários (FREEMAN, 1984, ROWLEY, 1997)	A
5	Há uma política de prestação de contas do I.R junto aos seus <i>stakeholders</i> ?	Gestão Social (DOWBOR, 1999; TENÓRIO, 1998; FRANÇA FILHO, 2003); Gestão Estratégica (MINTZBERG et al, 2010)	A, C
6	Como o poder público contribui nos projetos sociais do Instituto Ramacrisna?	<i>Stakeholders</i> primários e secundários (FREEMAN, 1984, ROWLEY, 1997)	C
7	Dentre as dificuldades encontradas para atender as pessoas em condições de vulnerabilidade, quais os aspectos mais relevantes?	Gestão Social (DOWBOR, 1999; TENÓRIO, 1998; FRANÇA FILHO, 2003);	B
8	As famílias colaboram nos projetos? Como?	<i>Stakeholders</i> primários e secundários (FREEMAN, 1984, ROWLEY, 1997); Gestão Social (DOWBOR, 1999; TENÓRIO, 1998; FRANÇA FILHO, 2003);	C

Apêndice II – Questões para os *stakeholders* internos (colaboradores)

Nr.	Questões - Colaboradores	Teoria	Em consonância com o objetivo
1	Como é o modelo de gestão da instituição? Mais democrático, focados em resultados e diálogo, ou mais conservador, limitando as opiniões dos colaboradores?	Gestão Social (DOWBOR, 1999; TENÓRIO, 1998; FRANÇA FILHO, 2003); Gestão Estratégica (MINTZBERG et al, 2010)	A
2	Quais as maiores dificuldades encontradas na gestão do IR, em sua opinião? O que fazem para superá-las?	Gestão Social (DOWBOR, 1999; TENÓRIO, 1998; FRANÇA FILHO, 2003); Gestão Estratégica (MINTZBERG et al, 2010)	A
3	Qual a sua percepção sobre a atuação dos parceiros da instituição nos projetos desenvolvidos?	<i>Stakeholders</i> (FREEMAN, 1984; CLARKSON, 1995; WHEELER; ELKINGTON, 2001; RUF et al, 2001; ROWLEY, 1997)	C
4	Há visitas de representantes destes parceiros no I.R? Eles interagem com os colaboradores?	<i>Stakeholders</i> (FREEMAN, 1984; CLARKSON, 1995; WHEELER; ELKINGTON, 2001; RUF et al, 2001; ROWLEY, 1997)	C
5	Dentro das suas atividades no Instituto Ramacrisna e seus projetos, quais considera mais difíceis e complexas?	Gestão Social (DOWBOR, 1999; TENÓRIO, 1998; FRANÇA FILHO, 2003); Gestão Estratégica (MINTZBERG et al, 2010)	B
6	O que necessitaria ser melhorado nos projetos? Por quê?	Gestão Social (DOWBOR, 1999; TENÓRIO, 1998; FRANÇA FILHO, 2003); Gestão Estratégica (MINTZBERG et al, 2010)	A

Apêndice I – Questões para os stakeholders externos (parceiros)

Nr.	Questões – <i>Stakeholders</i> (Parceiros na rede)	Teoria	Em consonância com o objetivo
1	Há quanto tempo mantém contato com o IR?	Redes (GRANOVETTER, 1985; CASTELLS, <i>Stakeholders</i> primários e secundários (FREEMAN, 1984, ROWLEY, 1997)	C
2	Quais os projetos que estão sendo desenvolvidos nesta parceria? Qual a importância?	Gestão Social (DOWBOR, 1999; TENÓRIO, 1998; FRANÇA FILHO, 2003); Gestão Estratégica (MINTZBERG et al, 2010)	B
3	O que a organização espera como contrapartida desta rede de relacionamento?	Redes (GRANOVETTER, 1985; CASTELLS (1999), <i>Stakeholders</i> primários e secundários (FREEMAN, 1984, ROWLEY, 1997)	C
4	Com que periodicidade ocorrem as reuniões com a direção do I.R?	Gestão Social (DOWBOR, 1999; TENÓRIO, 1998; FRANÇA FILHO, 2003); Gestão Estratégica (MINTZBERG et al, 2010), <i>Stakeholders</i> primários e secundários (FREEMAN, 1984, ROWLEY, 1997)	A, C
5	Quais os maiores entraves encontrados nesta rede de relacionamento?	Redes (GRANOVETTER, 1985; CASTELLS (1999), Gestão Social (DOWBOR, 1999; TENÓRIO, 1998; FRANÇA FILHO, 2003); Gestão Estratégica (MINTZBERG et al, 2010), <i>Stakeholders</i> primários e secundários (FREEMAN, 1984, ROWLEY, 1997)	A, C
6	Ocorreram alguns projetos que se tornaram inviáveis? Por quê?	Gestão Social (DOWBOR, 1999; TENÓRIO, 1998; FRANÇA FILHO, 2003); Gestão Estratégica (MINTZBERG et al, 2010),	B
7	Como você vê o futuro desta rede de relacionamento junto ao I.R?	Redes (GRANOVETTER, 1985; CASTELLS, <i>Stakeholders</i> primários e secundários (FREEMAN, 1984, ROWLEY, 1997)	C