

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA FACULDADE DE
GESTÃO E NEGÓCIOS

DANIELA VASCONCELOS ARRUDA

SUCESSÃO EM EMPREENDIMENTOS SOCIAIS:
uma análise de múltiplos casos em Uberlândia-MG.

Uberlândia
2014

DANIELA VASCONCELOS ARRUDA

SUCESSÃO EM EMPREENDIMENTOS SOCIAIS:
uma análise de múltiplos casos em Uberlândia-MG.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Organização e Mudanças.

Orientadora: Profa. Dra. Edileusa Godói de Sousa.

Uberlândia
2014

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

A779s Arruda, Daniela Vasconcelos, 1986-
2014 Sucessão em empreendimentos sociais : uma análise de múltiplos casos
em Uberlândia-MG / Daniela Vasconcelos Arruda. -- 2014.
159 f. : il.

Orientador: Edileusa Godói de Sousa.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Programa
de Pós-Graduação em Administração.
Inclui bibliografia.

1. Administração - Teses. 2. Empreendedorismo - Aspectos sociais - Teses. 3. Terceiro setor - Empreendedorismo - Teses. 4. Organização - Processo sucessório - Teses. I. Arruda, Daniela Vasconcelos. II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658

Daniela Vasconcelos Arruda

SUCESSÃO EM EMPREENDIMENTOS SOCIAIS:
uma análise de múltiplos casos em Uberlândia-MG.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Organização e Mudança.

Uberlândia, 20 de fevereiro de 2014.

Banca Examinadora

Profa. Dra. Edileusa Godói de Sousa
Orientadora – FAGEN/UFU

Profa. Dr. Cândido Vieira Borges Júnior
FACE/UFG

Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Júnior
UFU/MG

Aos meus pais, José Eurípedes Martins Arruda
e Terezinha Aparecida Vasconcelos Arruda,
por terem me dado uma base que me possibilitou
estar aqui hoje.

AGRADECIMENTOS

Antes de qualquer coisa, preciso agradecer a Deus, inteligência suprema que rege o Universo, pela oportunidade que me foi dada em ingressar no curso de Mestrado da Universidade Federal de Uberlândia. E, ainda, pela fé e força que Nele encontrei para suportar o fardo que foi necessário carregar durante todo caminho.

Agradeço de coração, em especial, aos meus pais, José Eurípedes Martins Arruda e Terezinha Aparecida Vasconcelos Arruda, que, mesmo sendo pessoas com ensino fundamental e médio somente, nunca me privaram do estudo. Sou grata a eles, pois sei que sem esse apoio não teria alcançado muitas de minhas conquistas. E à minha amada família que sempre esteve comigo.

Gostaria de agradecer também ao meu noivo, Henrique Borges Mortoza, que esteve comigo desde o início da pós e pela paciência que ele soube dedicar quando muitos de nossos momentos acabaram sendo restritos pelos deveres e obrigações que precisei assumir.

Não posso deixar de manifestar minha gratidão à pessoa que sempre que precisei não me faltou, sempre muito solícita, minha orientadora, Dra. Edileusa Godói de Sousa. Obrigada pela amizade, pelo conhecimento que me passou durante todo esse tempo e, principalmente, pela sua humildade ao tratar com um simples orientando. Você será minha referência de mestre, de professora.

Não devo me esquecer da família, que são meus parentes por tabela, e mesmo assim me acolheu como a uma filha em sua casa todo esse tempo. Dando-me um quarto para dormir e repousar, se preocupando comigo, com minha alimentação, se eu havia chegado bem em Itumbiara da viagem. Agradeço à Vó Filhinha, Tia Bilu, Tia Ana, Ana Beatriz, Ana Carolina e ao Tio André, que partiu desse plano durante esse período, pela boa conversa às quartas à noite quando eu finalmente saía do Laboratório do Mestrado e chegava exausta em casa.

Aos amigos do mestrado que durante esses dois anos estiveram ali compartilhando as dificuldades e ao mesmo tempo consolando um ao outro. Em especial ao amigo Lucas Borges Kappel que, por ser de outra cidade também, sempre almoçávamos juntos na quinta-feira e, consequentemente, tínhamos bastante assunto.

Quero dizer obrigada ainda à Larissa Cecílio e ao Lucas Tech, alunos de graduação do curso de administração, que colaboraram comigo durante a coleta dos dados. Sem a cooperação deles, teria sido impossível conseguir essa quantidade e qualidade de material.

Agradeço à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais - FAPEMIG pelo financiamento da pesquisa.

Aos professores Valdir Machado Valadão Júnior e Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros que, junto com a minha orientadora, participaram da banca de qualificação do Projeto de Dissertação e contribuíram para a melhoria dessa pesquisa.

E todas as demais pessoas que acompanharam minhas lutas para que eu conseguisse concluir mais esse ciclo na minha vida.

“A pobreza não é um acidente. Assim como a
escravização e o Apartheid, a pobreza foi criada
pelo homem e pode ser removida pelas ações
dos seres humanos”.

Nelson Mandela

RESUMO

O empreendedorismo social tem sua origem em diversas iniciativas: organizações não-lucrativas, projetos sociais maduros, e ainda pode ser encontrado em alianças estratégicas entre organizações de diversos setores. Muitos são os objetivos que esse movimento busca alcançar, como o aumento da renda de segmentos mais pobres da população, cooperação solidária para crédito mútuo, microcrédito para pequenos negócios, saúde, educação e assistência onde esses serviços públicos são escassos. Tais ações instituem mudanças, mesmo que pequenas e sutis, nas relações sociais e econômicas da estrutura capitalista (GODOI-DE-SOUSA; FISCHER, 2012). Embora bastante tenha sido estudado e pesquisado sobre o tema, ainda restam lacunas na teoria a serem preenchidas, uma delas refere-se ao processo sucessório nessas organizações, o qual assume papel importante para a sua continuidade. Dessa forma, o objetivo desta pesquisa foi investigar como ocorre o processo sucessório em empreendimentos sociais de Uberlândia-MG à luz do modelo tridimensional de Godoi-de-Sousa, visando identificar características específicas. O modelo mencionado é um dos primeiros que se tem conhecimento na literatura e foi construído especificamente para a análise do processo sucessório em empreendimentos sociais. A pesquisa, de natureza aplicada, pretendeu gerar conhecimento para a aplicação prática nas organizações estudadas. Com caráter descritivo e abordagem de natureza qualitativa, buscou-se então, a um primeiro momento, realizar um levantamento dos empreendimentos sociais localizados na cidade de Uberlândia-MG, catalogando o número de 210. Em seguida, foi aplicado um questionário via telefone e obteve-se um resultado de 78 respondidos. Dentre esses, outro questionário foi aplicado com o intuito de conhecer sua atuação e identificar quais já haviam passado ou estavam passando por um processo sucessório. Após, aproximadamente, dois meses, 21 organizações retornaram e, a partir dessas, foram selecionadas quatro que compuseram o estudo de múltiplos casos. A coleta de dados dessa pesquisa consistiu em entrevistas em profundidade com diversas partes interessadas, observações de campo e análise de documentos das organizações. Por meio da análise de resultados constatou-se que os líderes de empreendimento sociais não preparam seus sucessores previamente e, em sua maioria, os associados não se interessam em assumir responsabilidades no Conselho Diretor; tais organizações não planejam o processo sucessório; e, ainda, não há participação do contexto externo nesse processo e, tampouco, os *stakeholders* se interessam em participar.

Palavras-chave: Empreendedorismo social. Processo sucessório. Sucessão no terceiro setor.

ABSTRACT

The social entrepreneurship has your origin in various initiatives: non-profit organizations, mature social projects, and can still be found in strategic alliances between organizations from different sectors. Many are the objectives that this movement seeks to reach, such as the increasing income of the poorest segments of the population, solidarity cooperation for mutual credit, microcredit for small businesses, health, education and assistance where these public services are scarce. Such actions institute changes, even small and subtle, in social and economic relations of capitalist structure (GODÓI-DE-SOUSA; FISCHER, 2012). Although plenty have been studied and researched about the subject, still remain gaps to be filled in the theory, one refers to the succession process in these organizations, which plays an important role in its continuity. Thus, the objective of this research was to investigate how the succession process occurs in Uberlândia-MG social entrepreneurship in light of Godói-de-Sousa three-dimensional model, aiming to identify specific features. The model mentioned is one of the first which are known in the literature and was built specifically for the analysis of the succession process in social entrepreneurship. The research, of an applied nature, intended to generate knowledge for practical application in the studied organizations. With descriptive character and an approach of qualitative nature, then was tried to, at a first moment, execute a survey of the social entrepreneurship located in Uberlândia-MG, cataloging the number of 210. Then, a questionnaire was applied via telephone and was obtained a result of 78 answered. Among these, another questionnaire was applied in order to understand its performance and identify what had passed or were passing through a succession process. After, approximately, two months, 21 organizations returned and, from these, were selected four that composed the multiple case studies. The data collection of this research consisted of interviews with various stakeholders, field observations and analysis of organizations documents. Through the analysis of results it was found that leaders of social entrepreneurship do not prepare their successors previously and, mostly, members are not interested in taking responsibility in the Board; such organizations do not plan the succession process and, still, there is no involvement of the external context in this process and, neither, stakeholders are interested in participating.

Keywords: Social Entrepreneurship. Succession Process. Succession in Third Sector.

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|-----|
| QUADRO 1 - Liderança em empreendimentos sociais: competências, funções e estilos | 35 |
| QUADRO 2 - Modelo tridimensional para a análise do processo sucessório em empreendimentos sociais | 44 |
| QUADRO 3 - Relação de entrevistados e tempo de duração das entrevistas | 52 |
| QUADRO 4 - Orientação para análise das entrevistas | 54 |
| QUADRO 5 - Resumo dos resultados da ASSOCIAÇÃO A sobre as dimensões: Indivíduo, Organização e Ambiente | 68 |
| QUADRO 6 - Resumo dos resultados da ASSOCIAÇÃO B sobre as dimensões: Indivíduo, Organização e Ambiente | 78 |
| QUADRO 7 - Resumo dos resultados da ASSOCIAÇÃO C sobre as dimensões: Indivíduo, Organização e Ambiente | 92 |
| QUADRO 8 - Resumo dos resultados da ASSOCIAÇÃO D sobre as dimensões: Indivíduo, Organização e Ambiente | 104 |
| QUADRO 9 – Resumo do Ciclo de Vida dos Empreendimentos Sociais Estudados | 109 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1: Racionalidade e assistencialismo nos empreendimentos sociais..... | 39 |
|--|----|

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|-----------|---|
| CLT - | Consolidação das Leis do Trabalho |
| FAGEN - | Faculdade de Gestão e Negócios |
| FAPEMIG - | Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais |
| MTE - | Ministério do Trabalho e Emprego |
| OSCIP - | Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público |
| SENAES - | Secretaria Nacional de Economia Solidária |
| UFU - | Universidade Federal de Uberlândia |

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 13 |
| 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA | 17 |
| 1.2 OBJETIVO GERAL | 17 |
| 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 17 |
| 1.4 JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA | 18 |
| 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO | 20 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 21 |
| 2.1 O EMPREENDEDORISMO SOCIAL | 21 |
| 2.2 O PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPREENDIMENTOS SOCIAIS..... | 28 |
| 2.3 GOVERNANÇA E O PROCESSO SUCESSÓRIO..... | 40 |
| 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS | 48 |
| 3.1 CONDUÇÃO DA PESQUISA EMPÍRICA | 49 |
| 3.1.1 DESENHO DA PESQUISA EMPÍRICA – 1º FASE | 49 |
| 3.1.2 DESENHO DA PESQUISA EMPÍRICA – 2º FASE | 50 |
| 3.1.3 DESENHO DA PESQUISA EMPÍRICA – 3º FASE | 54 |
| 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS | 57 |
| 4.1 EMPREENDIMENTOS SOCIAIS DE UBERLÂNDIA E FOCO DE ATUAÇÃO | 57 |
| 4.2 ESTUDOS DE MÚLTIPLOS CASOS: QUADRO GERAL DO PROCESSO SUCESSÓRIO DOS EMPREENDIMENTOS SOCIAIS..... | 57 |
| 4.2.1 CASO DA ASSOCIAÇÃO A | 58 |
| 4.2.1.1 DIMENSÃO INDIVÍDUO | 58 |
| 4.2.1.2 DIMENSÃO ORGANIZAÇÃO | 61 |
| 4.2.1.3 DIMENSÃO AMBIENTE | 68 |
| 4.2.2 CASO DA ASSOCIAÇÃO B | 71 |
| 4.2.2.1 DIMENSÃO INDIVÍDUO | 71 |
| 4.2.2.2 DIMENSÃO ORGANIZAÇÃO | 73 |
| 4.2.2.3 DIMENSÃO AMBIENTE | 78 |

| | |
|---|-----|
| 4.2.3 CASO DA ASSOCIAÇÃO C | 81 |
| 4.2.3.1 DIMENSÃO INDIVÍDUO | 82 |
| 4.2.3.2 DIMENSÃO ORGANIZAÇÃO | 84 |
| 4.2.3.3 DIMENSÃO AMBIENTE | 89 |
| 4.2.4 CASO DA ASSOCIAÇÃO D | 95 |
| 4.2.4.1 DIMENSÃO INDIVÍDUO | 96 |
| 4.2.4.2 DIMENSÃO ORGANIZAÇÃO | 99 |
| 4.2.4.3 DIMENSÃO AMBIENTE | 103 |
| 4.3 MAPEAMENTO DO CICLO DE VIDA DOS EMPREENDIMENTOS SOCIAIS | 106 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 112 |
| 5.1 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS | 112 |
| 5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO | 119 |
| 5.3 PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES..... | 120 |
| 5.4 FUTUROS DESDOBRAMENTOS | 120 |
| REFERÊNCIAS..... | 121 |
| APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO: CARACTERÍSTICAS DOS EMPREENDEDORES SOCIAIS NO TERCEIRO SETOR, MUNICÍPIO DE UBERLÂNDIA | 130 |
| APÊNDICE B | 133 |
| APÊNDICE C – ROTEIROS PARA AS ENTREVISTAS | 146 |

1 Introdução

O século XX foi o século da democracia e também o do Terceiro Setor, tendo em vista a mobilização e organização crescente e sem precedente da sociedade civil (FALCÃO, 2004). Na percepção do referido autor, isso se deu devido ao anseio dos cidadãos por mais liberdade, mais justiça, mais participação para guiar suas vidas, cidades e seus países. Foi nesse período que os cidadãos mais inovaram e inventaram na maneira de se organizar e sobreviver de forma coletiva.

Calegare e Silva Júnior (2009, p.131) classificam o Terceiro Setor como expressão de um contexto em que: aumentam-se as reivindicações de direitos por parte dos cidadãos; percebe-se a incapacidade do Estado em atender todas as demandas da sociedade; e cada vez mais são instituídas organizações derivadas da insatisfação e contestação de grupos sociais ditos ‘excluídos’; a sociedade civil conquista mais espaço para negociar com a ordem estatal; e destaca-se a noção de Responsabilidade Social que atinge, cada vez mais, todos os segmentos da sociedade. Dessa forma, os autores explicam a expressão como uma forma de nomear um conjunto de organizações que busca solucionar ou, pelo menos, atenuar os problemas desse cenário.

Um movimento que integra o Terceiro Setor é o Empreendedorismo Social. Nos últimos anos, em âmbito nacional, essas organizações empreendedoras sociais começaram a desempenhar um papel que, durante os séculos XIX – XX, era cumprido pelas organizações filantrópicas, conforme ressalta Comini e Fischer (2009). As autoras diferenciam esses dois tipos de organizações da seguinte maneira: a filantropia destaca o amor das pessoas e seus esforços em atender as necessidades daqueles indivíduos e grupos menos favorecidos economicamente; já o empreendedorismo social cria um novo paradigma e é visto como uma forma de emancipação sociocultural ao incentivar a sociedade a superar as desigualdades existentes por meio do tratamento igual a todos.

O empreendedorismo social pode ter variados significados (DEES, 2001; ZAHRA et al., 2008). Dees (2001) explica que há aqueles que o associam, exclusivamente, a organizações não lucrativas e que iniciam atividades com geração de excedentes. Outros usam o termo para descrever qualquer organização não lucrativa. Há também os estudiosos que utilizam o nome para descrever proprietários de negócios que integram responsabilidade social com suas operações. Outra descrição encontrada é que o empreendedorismo social é uma atividade inovadora cujo principal objetivo é criar valor social (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006; DUVNÄS et al., 2012).

Na concepção de Oliveira (2004), o assunto abordado se trata, antes de tudo, de uma ação inovadora direcionada para o campo social e seu início se dá quando é percebida uma dada situação-problema local e, então, busca-se por uma alternativa de enfrentamento para o caso. Nesse mesmo sentido, Duvnäs et al. (2012) caracterizam o movimento como sendo uma resposta apropriada para possíveis desafios que possam ser encontrados atualmente em todas as sociedades e mercados. Essas organizações também são referenciadas como atuantes sobre os serviços sociais que, muitas vezes, são negligenciados pelo governo e também não encontram soluções em empresas privadas (QUINTÃO, 2004; SUD; VANSANDT; BAUGOUS, 2009; DUVNÄS et al., 2012).

O movimento do empreendedorismo social é estimulado por uma situação-problema local como uma alternativa de enfrentamento e resposta a desafios que assolam todas as sociedades e mercados (OLIVEIRA, 2004; DUVNÄS et al. 2012); também é uma maneira de fornecer aqueles serviços sociais para os quais o Estado ou o mercado privado se mostram incapazes de atendê-los (QUINTÃO, 2004; SUD; VANSANDT; BAUGOUS, 2009; JIAO, 2011; DUVNÄS et al. 2012); é, ainda, um instrumento inovador em campos como luta contra a pobreza, a exclusão social e o desemprego (QUINTÃO, 2004).

Embora as definições sobre esse movimento ainda não se manifestem claramente (MARTIN; OSBERG, 2007), pode-se apreender que o empreendedorismo social é uma alternativa para aqueles que estão, muitas vezes, à margem, e não encontram, nem no primeiro e, tampouco, no segundo setor, respaldo para suas necessidades. Dessa forma, encontram nessa estrutura organizativa um meio inovador para combater a pobreza, a exclusão social e o desemprego.

Esse ‘fenômeno’ é passível de ser encontrado em organizações que vieram da década de 1970 e 1980, sob a forma de movimentos sociais semiclandestinos de modo espontâneo e informalmente organizados. Mas foi na década de 1990 que passaram a se preocupar com formalização legal, organização administrativa, obrigações tributárias e fiscais, gestão formal de finanças e responsabilidade contábeis (COMINI; FISCHER, 2009); o que talvez explique o fato de organizações dessa natureza terem emergido em vários países, principalmente, na última década do século XX (QUINTÃO, 2004; GODÓI-DE-SOUSA; FISCHER, 2012).

De acordo com Godói-de-Sousa (2010), esse é um movimento social com características sociológicas e políticas e vem se multiplicando já há algum tempo, em várias partes do mundo. A autora ainda afirma que o empreendedorismo social propõe uma mudança da estrutura capitalista com caráter mais reformista que revolucionário. Conforme afirmam Martin e Osberg (2007), esse campo de atuação tem crescido rapidamente, percebe-se esse

quadro pelo fato de o termo ser visto com frequência na mídia; ser referenciado por autoridades públicas; estar se tornando comum nas universidades; e, ainda, fazer parte da estratégia de muitas organizações notórias do setor social, incluindo Ashoka¹ e fundações como Schwab² e Skoll³. A área ainda tem potencial para ampliar a Teoria das Organizações e, por essa razão, é vista como um domínio de investigação promissor (DACIN; DACIN; TRACEY, 2011).

Em relação aos estudos nacionais (BONTEMPO, 2008; ONOZATO; TEIXEIRA; 2008; LEZANA et al., 2008; SCHLEMM; SOUZA; 2009) verifica-se uma tendência em preencher lacunas e estabelecer o diálogo entre abordagens centradas no empreendedor e aquelas em que sobressaem o empreendimento em seu contexto. Fischer (2002a, 2006a) tem sido referência para esse diálogo. Consideram-se relevantes as contribuições da autora, na medida em que trata o tema de forma abrangente e desperta a atenção de outros pesquisadores para a questão das alianças estratégicas intersetoriais, as quais se configuram como um dos principais fatores influenciadores do desenvolvimento de empreendimentos sociais e para a continuidade dessas organizações.

Portanto, ainda existem lacunas na teoria que precisam ser exploradas, entre elas, pode-se mencionar o processo sucessório em empreendimentos sociais, fator importante para a perenidade dessas organizações. Importante destacar que o problema não é só na teoria, também existem restrições no que diz respeito à prática, visto que há um número significativo de líderes, de modo geral do Terceiro Setor, que não dão atenção para a preparação do processo, mesmo que ele seja inevitável.

Percebe-se uma contradição no discurso dos gestores, pois há pesquisas que constataam a preocupação dos líderes em relação ao processo (COMINI; FISCHER, 2009; FROELICH; MCKEE; RATHGE, 2011), mas, em contrapartida, esses estudos também mostram uma grande divergência entre o que é percebido como importante e o que, de fato, é realizado.

Esse cenário torna-se preocupante na medida em que pesquisas internacionais (WOLFRED, 2002, 2008; ADAMS, 2004, 2006; RANDALL et al., 2004; TEEGARDEN,

¹ Organização mundial, sem fins lucrativos, criada em 1981 pelo norte americano Bill Drayton, presente em mais de 60 países, sendo no Brasil desde de 1986. É considerada pioneira na criação do conceito e na caracterização do Empreendedorismo Social (www.ashoka.org.br).

² A *Schwab Foundation for Social Entrepreneurship* é uma organização sem fins lucrativos, criada no ano de 1998 pelo professor Klaus Schwab e sua esposa Hilde, com o objetivo dar impulso ao empreendedorismo social e fomentar os empreendedores sociais como um importante estimulador para a inovação e o progresso social. Sua sede se encontra em Genebra, Suíça. (<http://www.schwabfound.org/>).

³ A *Skoll Foundation* foi criada em 1999 por Jeff Skoll com sua visão de um mundo sustentável de paz e prosperidade. Liderada pelo CEO Sally Osberg desde 2001, sua missão é promover mudança em larga escala investindo em, conectando e incentivando empreendedores sociais e as inovações que podem ajuda-los a solucionar os problemas mais urgentes do mundo (<http://www.skollfoundation.org/>).

2004; KUNREUTHER; CORVINGTON, 2007; SANDAHL, 2007; CARMAN; LELAND; WILSON, 2010; CORNELIUS; MOYERS; BELL, 2011; FROELICH; MCKEE; RATHGE, 2011) revelam que boa parte dos atuais líderes planejam se retirar da organização nos próximos anos, seja por motivo de aposentadoria ou até mesmo para assumirem a mesma posição em outras organizações. Referente a estudos nacionais não foram encontrados dados nesse sentido, no entanto, com base na pesquisa realizada por Godói-de-Sousa (2010), sabe-se que no mapeamento dos empreendimentos sociais realizado pela SENAES/MTE⁴, a maioria deles (10.925 - aproximadamente 51%) iniciou suas atividades até a década de 1990 expandindo-se, gradativamente, a partir dos anos 2000 (10.653 criados após 2000). Porém, reconhece que um número significativo (2.371) de organizações foram instituídas na década de 1980, ou antes. Isso leva à dedução de que essas organizações já vivenciaram ou estão vivenciando os processos sucessórios de seus fundadores e/ou de seus principais gestores.

Diante do exposto, considerando a relevância que os empreendimentos sociais assumem diante da sociedade, e tendo em vista que o planejamento do processo sucessório é de fundamental importância para a continuidade e perenidade dessas organizações e que, mesmo assim, a maioria delas não o faz, busca-se neste trabalho estudar como ocorre o processo sucessório em empreendimentos sociais situados na cidade de Uberlândia-MG.

A escolha em pesquisar os empreendimentos sociais identificados no município de Uberlândia-MG justifica-se pelo número expressivo desses empreendimentos atuantes na região. A partir de uma listagem oriunda das secretarias da prefeitura do município e também por intermédio de pesquisa a lista telefônica, 210 empreendimentos sociais foram listados. Além disso, a atuação da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), na localidade, facilita o acesso a essas organizações, tendo em vista um cenário nem sempre propício às pesquisas de campo em entidades do terceiro setor no país, pela resistência de suas lideranças em participarem de pesquisas, conforme apontam os estudos de Godói-de-Sousa (2010).

Conforme Godói-de-Sousa (2010), a tipologia dos empreendimentos sociais pode ser muito abrangente e diversa, seja por motivo da sua imprecisão conceitual, seja devido à criatividade inovadora dos empreendedores. Tal iniciativa pode ser vista desde as empresas autogestionárias até os grupos informais de pessoas precariamente associadas, que procuram de forma comum gerar renda e sobreviver às condições adversas da miséria e da exclusão. A autora ainda explica que nesse leque, tão amplo, encontram-se tanto organizações formais,

⁴ O mapeamento começou a ser realizado no Brasil a partir de 2004, pela SENAES/MTE em parceria com o FBES, Fórum Brasileiro de Economia Solidária. Com os dados publicados em 2007, somaram-se 21.859 empreendimentos distribuídos em 48% dos municípios brasileiros.

cooperativas e associações dedicadas aos assim chamados “negócios inclusivos”. Dentre tais tipos de empreendimentos, foi feito um recorte a associações voltadas para a produção e venda de bens e serviços de forma coletiva e solidária. Acredita-se que estes componham um campo privilegiado devido à geração de dinamismo e de inovação nas formas de organização do trabalho. Ainda podem desempenhar o papel de aumentar empregos e rendas e a elevação do nível de qualidade de vida das comunidades por meio de processos de interação, aprendizado e inovação (ALBAGLI; MACIEL, 2002; QUINTÃO, 2004; OLIVEIRA, 2004).

Esta pesquisa, ao focalizar o processo de sucessão nos empreendimentos sociais, contribui para ampliar o debate advindo desses estudos e avançar na reflexão acerca das possibilidades de desenvolvimento organizacional desse movimento. Nesse sentido, parte-se do pressuposto de que o processo de sucessão dos gestores, principalmente quando esses são os instituidores do empreendimento, se não bem planejado pode vir a ser uma barreira ao desenvolvimento e aperfeiçoamento da organização, por se constituir em mudança que impõe um processo de transformação organizacional (FISCHER, 2002b).

Dessa forma, considera-se que a pesquisa poderá trazer contribuições para reflexões sobre a gestão dos empreendimentos sociais em Uberlândia no que diz respeito ao processo sucessório que, de certo modo, podem ser extensivas a outras localidades.

1.1 Problema de Pesquisa

Por meio desta pesquisa, pretende-se responder à questão: como ocorre o processo sucessório em empreendimentos sociais de Uberlândia-MG?

1.2 Objetivo Geral

O objetivo desta pesquisa é investigar como ocorre o processo sucessório em empreendimentos sociais de Uberlândia-MG à luz do modelo tridimensional de Godoi-de-Sousa, visando identificar características específicas.

1.3 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, são apontados:

1. identificar os empreendimentos sociais situados na cidade objeto de estudo;

2. identificar o foco de atuação desses empreendimentos sociais;
3. analisar o quadro geral das organizações pesquisadas, em relação à sucessão, e descrever a estrutura do processo sucessório, analisando suas principais características;
4. mapear o ciclo de vida que se encontram as organizações estudadas;

1.4 Justificativas da pesquisa

O planejamento do processo sucessório é de fundamental importância para a continuidade das atividades que são desempenhadas pelas instituições e, consequentemente, para a perenidade da organização. Também é um momento em que novas ideias e oportunidades podem ser instituídas para a adaptação da organização frente às mudanças do ambiente (GODÓI-DE-SOUSA, 2010; FROELICH; MCKEE; RATHGE, 2011).

Atualmente, a lista de autores estudiosos do processo sucessório é vasta, entretanto, tais pesquisas, em sua maioria, são realizadas no âmbito de empresas privadas, sobretudo, nas familiares (BERNHOEFT, 1988; LODI, 1989; COHN, 1991; LEONE, 1992; SCHEFFER, 1993; GERSICK et al. 1997; BORTOLI NETO; MOREIRA JÚNIOR, 2001; LEONE, 2005; ADACHI, 2006; ESTOL; FERREIRA, 2006; CASILLAS et al, 2007; BERTUCCI et al. 2009; PETRY; NASCIMENTO, 2009; OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2012).

No entanto, estudos relacionados ao processo sucessório em organizações do Terceiro Setor ainda são tímidos e os existentes, como na literatura internacional, datam a partir do ano de 2000 (WOLFRED, 2002, 2008; ADAMS, 2004, 2006; RANDALL et al., 2004; TEEGARDEN, 2004; KUNREUTHER; CORVINGTON, 2007; SANDAHL, 2007; CARMAN; LELAND; WILSON, 2010; CORNELIUS; MOYERS; BELL, 2011; FROELICH; MCKEE; RATHGE, 2011). Em relação aos estudos nacionais, esses são ainda mais restritos, somente alguns pesquisadores podem ser mencionados sobre a sucessão de líderes (COMINI; FISCHER; 2009; GODÓI-DE-SOUSA, 2010; GODÓI-DE-SOUSA; FISCHER, 2012) e conselhos de administração (SÁ et al., 2010).

Assim, a justificativa teórica para a realização deste trabalho, o qual faz parte do conjunto de dissertações do mestrado em Administração, relacionado ao projeto de Terceiro Setor do Programa de Pós-graduação da Faculdade de Gestão e Negócios (FAGEN) da UFU, baseia-se na possibilidade de ampliar o conhecimento existente no campo de pesquisa sobre o Terceiro Setor e estimular novos estudos no que diz respeito ao processo sucessório em empreendimentos sociais, organizações que estão inseridas no Terceiro Setor; e, contribuir

para a construção de modelos de análise desse processo, tendo em vista que a maioria dos estudos em empresas privadas utiliza-se do modelo teórico tridimensional proposto por Gersick et al. (1997), o qual contempla os seguintes eixos: família, gestão/empresa e propriedade. Ressalta-se que esse modelo é inadequado às organizações pesquisadas, ao levar em consideração que os eixos família e propriedade não se encaixam para organizações do Terceiro Setor.

Ainda, deve ser mencionada a justificativa prática desta pesquisa. Com fundamento nos estudos internacionais, mencionados anteriormente, sobre o processo sucessório em organizações do Terceiro Setor, tem-se que boa parte de seus líderes sinaliza para um iminente desligamento do cargo que ocupam. O motivo mais frequente é a idade que se aproxima daquela necessária para a aposentadoria. Isso se torna uma preocupação para as organizações, pois, para elas, conforme ressalta Adams (2004), transição significa incerteza, aumento de responsabilidade e o desafio de eleger um sucessor que seja adequado. Essas mudanças, quando más administradas, levam as organizações a crises, que podem acarretar até mesmo em sua extinção.

Então, pode-se afirmar que a relevância prática desse estudo, ao identificar como ocorre o processo sucessório nos empreendimentos sociais, está no fato de serem ressaltados pontos limitadores e facilitadores desse processo de forma que essas organizações possam planejar e se organizar e, conseqüentemente, obter subsídios em seu favor para que as transições de lideranças ocorram e não prejudiquem sua continuidade. Outra contribuição é o incentivo para que essas organizações se profissionalizem cada vez mais, visto que a demanda pelos seus serviços cresce continuamente.

Como justificativa social, destaca-se a importância que o planejamento do processo sucessório tem para a continuidade e longevidade dessas organizações e a proeminência que elas têm para a sociedade em geral. Pois, conforme ressaltado por Fischer (2008) há inúmeras possibilidades para o empreendedorismo social, pois essa é uma iniciativa que ultrapassa a fronteira da simples comercialização de produtos e serviços. A autora ainda ratifica que os empreendimentos sociais têm o poder de promover o desenvolvimento socioambiental daquelas localidades esquecidas pelo capitalismo; a inclusão na sociedade daqueles mais carentes de condições físicas, sociais e econômicas necessárias a sua inserção como pessoas, consumidores e cidadãos; a ampliação de oportunidades para que os indivíduos se emancipem por conta própria, o que significa a geração de renda e a liberdade de escolha para o estilo de vida preferível; o direito de nascer e de viver em liberdade às próximas gerações, com acesso aos recursos naturais que a biodiversidade oferece à vida humana.

1.5 Estrutura do Trabalho

Apresenta-se a seguir a estrutura desta dissertação, composta por cinco tópicos, sendo o primeiro esta introdução.

No segundo tópico, é abordado o Referencial Teórico, em que, por meio de um levantamento bibliográfico, buscou-se esclarecer o conceito de Empreendedorismo Social e mostrar suas características. Ainda, é analisada a questão do Processo Sucessório em Empreendimentos Sociais e, em seguida, é tratado o tema da Governança e seu papel para a execução do processo sucessório.

O tópico terceiro é composto pelos aspectos metodológicos que caracterizaram a pesquisa para a realização desse trabalho.

No quarto tópico realizou-se a análise dos dados obtidos por meio de entrevistas, observações de campo e documentos referentes aos empreendimentos sociais. Tal procedimento deu forma à análise dos resultados.

E, por fim, é apresentado o quinto e último tópico com as considerações finais do trabalho, nas quais são ressaltadas a avaliação dos resultados, limitações do estudo, principais contribuições da pesquisa e, ainda, são destacados também os futuros desdobramentos.

2 Referencial Teórico

2.1 O Empreendedorismo Social

Nas últimas décadas do século XX, o tema do empreendedorismo ganhou maior atenção por parte de governos, empresários, trabalhadores e sociedade de modo geral. Uma questão importante sobre o tema é a ampliação da capacidade empreendedora, a qual, até pouco tempo atrás, era associada estritamente à qualificação formal de indivíduos (capital humano). Entretanto, fica cada vez mais evidente que a capacidade referida não se restringe ao aprimoramento de pessoas e empresas de forma isolada, por meio do incremento da dotação de trabalhadores qualificados e treinados. É necessário reconhecer, com maior ênfase, que são justamente aqueles ambientes em que ocorrem processos interativos e cooperativos de aprendizado e de inovação os mais propícios ao empreendedorismo; a partir daí, vê-se a importância da promoção de capacitação local em inovação e aprendizado de forma coletiva e sistêmica. Nesse contexto, destaca-se a relevância dos sistemas de relações entre os diferentes atores, cuja densidade e caráter inovador são diferenciais que podem favorecer processos de crescimento e mudança, em que se desenvolve a atividade empreendedora, produtiva e inovadora (ALBAGLI; MACIEL, 2002).

De acordo com os referidos autores, o tema do empreendedorismo, considerando um conjunto de transformações que guardam inter-relação entre si, ganhou maior destaque e novos significados por volta da década de 1980, como exemplo dessas transformações podem ser mencionados os seguintes fatores:

1. O empobrecimento dos níveis de emprego e a apologia ao autoemprego. Nesse sentido, o empreendedorismo é notado como criador de novos e pequenos negócios, como meio alternativo de inclusão social, geração de trabalho e renda que permite combater o desemprego e a pobreza. Nesse momento, é possível observar que as políticas públicas que dizem respeito à promoção das micro e pequenas empresas ganham uma ênfase diferenciada, tendo em vista sua capacidade de geração de emprego e renda e seu potencial inovador;
2. Globalização e competição capitalista que leva à busca por inovação e oportunidades como meio de diferenciação competitiva. Passa-se a valorizar o conhecimento, o aprendizado, a informação;
3. Destaque na organização das sociedades civis e pressão pelo “empoderamento” de grupos sociais excluídos e regiões marginalizadas, influenciando o empreendedorismo

social e institucional como forma de exteriorizar a capacidade de segmentos, como as organizações sociais, comunidades e instituições públicas, de se organizarem e instituir iniciativas que permitam a melhoria para as condições de vida local e oportunidades para grupos sociais menos favorecidos.

Importante ressaltar que, no intuito de cumprir o objetivo deste estudo, foi dado foco no empreendedorismo como empreendedorismo social, o qual se situa no terceiro tópico das transformações citadas anteriormente.

Embora a promoção do empreendedorismo tenha sido impulsionada expressivamente na década de 1970 para 1980, o empreendedorismo social é uma designação que aparece algum tempo depois. Organizações dessa natureza começaram a emergir em vários países, sobretudo, na última década do século XX, anos de 1990 (QUINTÃO, 2004; GODÓI-DE-SOUSA; FISCHER, 2012). De acordo com Godói-de-Sousa e Fischer (2012), alguns empreendimentos sociais originaram-se de organizações não lucrativas, outros de projetos sociais maduros, e ainda podem ser destacadas iniciativas que nasceram de aliança estratégica entre organizações de diversos setores. Oliveira (2004) afirma que o movimento foi motivado pelo crescimento das organizações do Terceiro Setor, pelo decréscimo de investimento público em questões sociais e, também, pelo aumento da participação das empresas na área social.

Importante ressaltar, conforme apontado por Dees (2001), que os empreendedores sociais sempre existiram no mundo, porém antes não eram chamados assim. Comini e Fischer (2009) destacam os movimentos sociais semiclandestinos que surgiram durante a década de 1970 e início de 1980 de modo espontâneo e informalmente organizados. As autoras ainda ressaltam que foi no ano de 1990 que essas organizações começaram a se preocupar com formalização legal, organização administrativa, obrigações tributárias e fiscais, gestão formal de finanças e responsabilidades contábeis.

Esse campo vem crescendo rapidamente e atraindo a atenção de diversos setores, pois, como declaram Martin e Osberg (2007), o termo é visto com frequência na mídia, é referenciado por autoridades públicas, se tornou comum nas universidades e também aparece como estratégia de muitas organizações notórias do setor social, incluindo a Ashoka e fundações como Schwab e Skoll.

O empreendedorismo social pode ter significados diferentes para diferentes pessoas (DEES, 2001; ZAHRA et al., 2008). De acordo com Dees (2001), há aqueles que associam esse movimento exclusivamente com organizações não lucrativas que iniciam atividades com

geração de excedentes. Enquanto outros usam o termo para descrever qualquer organização não lucrativa. Há também a vertente daqueles que utilizam o nome para fazer menção a proprietários de negócios que integram responsabilidade social em suas operações. Outra descrição encontrada sugere que o empreendedorismo social é uma atividade inovadora cujo principal objetivo é criar valor social (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006; DUVNÄS et al., 2012). Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) ainda acrescentam que tal atividade pode acontecer tanto dentro quanto através dos três setores: governo (Primeiro Setor), negócios privados (Segundo Setor) e organizações não lucrativas (Terceiro Setor).

Mair e Martí (2006) apontam três características do empreendedorismo social:

- a) É um processo que gera valor social por meio da combinação de recursos de diversas formas;
- b) O objetivo dessas combinações de recursos é gerar valor social por meio do estímulo às mudanças sociais ou atendimento das necessidades sociais;
- c) Quando é visto como um processo, diz respeito à oferta de serviços e produtos, mas pode referir-se também à criação de novas organizações.

Entretanto, Martin e Osberg (2007) ressaltam a falta de uma definição clara de empreendedorismo social. Esses autores acreditam que o fator motivador para essa situação está no fato de os empreendimentos sociais abrigarem qualquer atividade que produza um benefício social, os tornando muito inclusivos. Conforme Godói-de-Sousa e Fischer (2012), tais iniciativas podem ter objetivos variados, como o aumento da renda de segmentos mais pobres da população, cooperação solidária para crédito mútuo, microcrédito para pequenos negócios, saúde, educação e assistência onde esses serviços públicos são escassos. As autoras ainda ressaltam que essas ações instituem mudanças, mesmo que pequenas e sutis, nas relações sociais e econômicas da estrutura capitalista.

Pode ser que o fato dessas organizações serem tão abrangentes seja um traço herdado do próprio Terceiro Setor, pois, como é dito por Comini e Fischer (2009), este campo no Brasil é tão amplo e diversificado que podem ser citadas várias organizações: as não lucrativas, fundações privadas, bem-estar social e entidades filantrópicas, entidades religiosas e associações culturais e educacionais. As autoras complementam que essas organizações podem ser distinguidas em tamanho, grau de formalização, volume de recursos, objetivos institucionais e processos operacionais. Toda essa diversidade pode ser atribuída à natureza

pluralista e altamente variada da sociedade brasileira e, ainda, às diferentes referências históricas que definem os acordos entre Estado e mercado privado.

Tendo em vista a dificuldade de compreender o fenômeno, Zhara et al. (2009) revisou mais de vinte definições de empreendedorismo social e os integrou em uma definição única:

O empreendedorismo social abrange as atividades e processos realizados para descobrir, definir e explorar as oportunidades a fim de aumentar a riqueza social através da criação de novos empreendimentos ou gestão de organizações existentes de forma inovadora. Riqueza social é definida de forma ampla incluindo econômico, saúde, social e aspectos ambientais de bem-estar humano (ZHARA et al, 2009, p. 522).

Cooperando com esta definição, Jiao (2011) se refere ao fenômeno em questão como um mecanismo por meio do qual as disparidades de riqueza, oportunidade, acesso educacional e questões ambientais podem ser reconciliadas.

Outra característica importante e bastante destacada por alguns autores (OLIVEIRA, 2004; QUINTÃO, 2004; JIAO, 2011; DUVNÄS et al., 2012) é a união do atributo inovador ao empreendedorismo social, o que já se discutia anteriormente em trabalhos sobre o empreendedorismo em geral. Na concepção de Oliveira (2004), o assunto abordado se trata, antes de tudo, de uma ação inovadora direcionada para o campo social cujo início se dá quando é percebida uma dada situação-problema local e, então, busca-se por uma alternativa de enfrentamento para o caso.

Duvnäs et al. (2012) associam a inovação ao empreendedorismo social como uma resposta apropriada para possíveis desafios que possam ser encontrados hoje em todas as sociedades e mercados. Ainda, os autores afirmam que tal iniciativa é uma maneira de atender àqueles serviços sociais que o governo se mostra incapaz de fornecer em economias deficitárias. De forma complementar, Quintão (2004) destaca o alto nível de afirmação do empreendedorismo social enquanto instrumento inovador em campos como luta contra a pobreza, a exclusão social e o desemprego; e, ainda, atende a várias necessidades sociais (QUINTÃO, 2004; JIAO, 2011) que não são satisfeitas pelos serviços públicos ou o mercado privado.

Nesse sentido, Sud, Vansandt e Baugous (2009) argumentam que existem ocasiões em que as empresas privadas e lucrativas não são bem sucedidas ao fornecer certos bens e serviços, e, uma vez que o governo não se manifesta para resolver ou amenizar tal situação, as organizações não lucrativas têm se tornado uma alternativa para disponibilizar esses bens e/ou serviços para os cidadãos, o que lhes confere legitimidade. Por causa de sua finalidade, os autores ressaltam que esse campo, também chamado de Terceiro Setor, não é impulsionado

por lucro monetário, pois, sua preocupação primária é trabalhar com aquelas lacunas que foram deixadas pelas empresas lucrativas e pelo governo.

Destaca-se, portanto, que o objetivo primário do empreendedorismo social é a geração de valor social, o que o difere de um empreendimento comum que, muitas vezes, tem o valor social como objetivo secundário (MAKHLOUF, 2011; DUVNÄS et al., 2012). No entanto, essas organizações podem gerar receitas, desde que não seja objetivo principal, pois, são essas atividades que poderão ajudar na perenidade e desenvolvimento da organização e que permitirão a ela ter uma fonte para levantar capital adicional (MAKHLOUF, 2011).

Conforme explicam Yunus et al. (2010), esses empreendimentos precisam recuperar os seus custos a fim de se tornarem autossustentáveis. O empreendedor social, aquele que está à frente do negócio, não busca o lucro para si e para investidores, pois, o excedente que é gerado pelo empreendimento é reinvestido no empreendimento e, finalmente, repassado para o grupo-alvo de beneficiários na forma de menores preços, serviços melhores ou maior acessibilidade. Boschee (2001) complementa que ações filantrópicas, voluntariado e subsídios do governo são bem aceitos, mas não são a principal forma de subsistência dessas organizações. O mesmo autor ainda afirma que há uma diferença entre aquela receita que é auferida e aquela que é doada: a primeira permite à organização tornar-se sustentável e autodeterminada, enquanto a segunda não.

Nesse sentido, Dacin, Dacin e Tracey (2011) sugerem que se estabeleça um equilíbrio entre a missão social e a econômica. Uma missão cujo objetivo é criar valor social não anula a necessidade do valor econômico. Os autores explicam: “é difícil ignorar que a criação de valor social está frequentemente relacionada de forma íntima aos resultados econômicos que, por sua vez, produzem recursos financeiros que o empreendedor social pode usar para alcançar sua principal missão” (2011, p. 1205).

É desafiador encontrar soluções para os problemas sociais que, de fato, sejam eficazes e sustentáveis, essas soluções podem exigir que as organizações não lucrativas façam uso de recursos geralmente utilizados por aqueles negócios bem sucedidos (ALVORD; BROWN; LETTS, 2004). É por esse motivo que Yunus et al. (2010) apontam a conveniência de um empreendimento social ser desenhado e operado tal qual um ‘negócio regular’, com produtos, serviços, clientes, mercados, despesas e receitas, diferenciando-se pelo fato de não haver distribuição de dividendos entre os seus fundadores.

Há inúmeras possibilidades para o empreendedorismo social, podendo-se dizer que essa iniciativa ultrapassa a fronteira da simples comercialização de produtos e serviços. Os empreendimentos sociais podem fomentar também: o desenvolvimento socioambiental

daquelas localidades esquecidas pelo capitalismo; a inclusão na sociedade daqueles mais carentes de condições físicas, sociais e econômicas necessárias a sua inserção como pessoas, consumidores e cidadãos; a ampliação de oportunidades para que os indivíduos se emancipem por conta própria, isso significa a geração de renda e a liberdade de escolha para o estilo de vida preferível; o direito de nascer e de viver em liberdade às próximas gerações, com acesso aos recursos naturais que a biodiversidade oferece à vida humana (FISCHER, 2008).

Como pode ser observado, diversas são as causas em que se aplicam o empreendedorismo social. Na concepção de Zhara (2008), existem quatro tópicos principais que incentivam a sua disseminação: disparidade de riqueza global; movimento de responsabilidade social corporativa; falhas de mercado, institucionais e de estado; e avanços tecnológicos e responsabilidade compartilhada. Complementar a esses fatores, Jiao (2011) aponta duas razões adicionais que fazem o empreendedorismo social emergir na sociedade: primeiro, pode ajudar as organizações não lucrativas a trabalharem de forma inovadora; e, segundo, ressalta a importância da cooperação mútua entre as organizações corporativas e não lucrativas e da cooperação entre diferentes membros da sociedade em direção ao progresso para uma maior qualidade de vida.

Pode-se apreender, então, que uma das características desse movimento é a intervenção social, a qual ocorre com a criação de formas alternativas de produção econômica associada à participação social e democrática (GODÓI-DE-SOUSA, 2010). No mesmo sentido, Quintão (2004) afirma que o empreendedorismo social desponta com um significativo potencial de inovação e como uma alternativa para a construção de empregos, e, ainda, como uma forma de interferência em resposta aos diversos problemas de cunho social e econômico.

Até agora foi dispensada atenção sobre o empreendedorismo social como prática, porém deve-se atentar que esse também é um fenômeno teórico que, de acordo com Haugh (2012), tem atraído a atenção tanto de pessoas envolvidas com o terceiro setor e políticos quanto de estudiosos. Para os acadêmicos, o assunto tem sido um estímulo para uma gama de projetos de pesquisas que contribuem para a sua compreensão. Embora a literatura acadêmica esteja publicada em livros, revistas e outras formas de divulgação, o desenvolvimento teórico no campo do empreendedorismo social ainda apresenta lacunas a serem observadas (HAUGH, 2012), suas bases teóricas foram pouco exploradas e cresce cada vez mais a necessidade de contribuições (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006).

No Brasil, conforme destacado por Godói-de-Sousa (2010), as primeiras publicações nesse campo de estudo, na década de 1990, se restringiam a artigos em revistas, jornais, na

internet e, ainda, ressaltam-se algumas publicações da Ashoka do Brasil. Já a partir do ano 2000, começaram a surgir trabalhos com maior consistência teórica e mais bem sistematizados.

Em relação aos estudos nacionais (BONTEMPO, 2008; ONOZATO; TEIXEIRA, 2008; LEZANA et al., 2008; SCHLEMM; SOUZA, 2009), verifica-se uma tendência em preencher lacunas e estabelecer o diálogo entre abordagens centradas no empreendedor e aquelas em que sobressaem o empreendimento em seu contexto. Fischer (2002a, 2006a) tem sido referência para esse diálogo. Consideram-se relevantes as contribuições da autora, na medida em que trata o tema de forma abrangente e desperta a atenção de outros pesquisadores para a questão das alianças estratégicas intersetoriais, que se configura como um dos principais fatores influenciadores do desenvolvimento de empreendimentos sociais e para a continuidade dessas organizações.

No entanto, ainda existem lacunas na teoria que precisam ser exploradas, entre elas, pode-se mencionar o processo sucessório em empreendimentos sociais, fator importante para a perenidade dessas organizações. No Brasil, poucas pesquisas empíricas foram realizadas em organizações do Terceiro Setor com o intuito de discutir a preparação e gestão do processo de sucessão (GODÓI-DE-SOUSA; FISCHER, 2012). Os estudos brasileiros sobre o assunto têm, em sua maioria, organizações lucrativas e empresas familiares como alvo em detrimento ao debate em organizações não governamentais (COMINI; FISCHER, 2009).

O processo sucessório em uma organização dessa natureza é objeto que precisa ser discutido, pois o empreendedor social, aquele que na maioria das vezes está à frente dos ‘negócios’, tem suas próprias características. Conforme aponta Makhoul (2011), não basta para um empreendedor social ter visão, determinação e a capacidade para identificar problemas e criar soluções, ele precisa também dominar uma comunicação persuasiva e ser organizado. Normalmente, ele é motivado pela ânsia de explorar novos caminhos e conseguir alcançar resultados que causem algum impacto. O autor ainda continua que, assim como o empreendedor de negócio, ele mostra uma disposição que ultrapassa a média em assumir riscos e tolerar a incerteza.

Pode-se dizer ainda que “o empreendedor social constitui um arquétipo de cidadão que decide utilizar uma abordagem empresarial para atender às necessidades sociais. Longe de participar simbolicamente na mudança social, ele decide agir de maneira inovadora e se dá o poder para se ajudar e ajudar aos outros” (BROUARD; LARIVET; SAKKA, 2010, p. 58). A sua principal missão é criar valor social ao providenciar soluções para os problemas sociais (DACIN; DACIN; TRACEY, 2011).

Não necessariamente o empreendedor social será o que fundou o empreendimento, e, nesse sentido, Comini e Fischer (2009) fazem a distinção entre dois tipos desses atores. O primeiro diz respeito àqueles que, de fato, são os fundadores de empreendimentos sociais e isso reflete as competências e atributos comportamentais dos mesmos: liderança entusiasta e convincente à sua causa, coragem ao enfrentar adversidades e a habilidade de fazer com que um sonho se torne realidade. O segundo são aqueles empreendedores sociais que não necessariamente são os fundadores, mas são capazes, por meio de sua habilidade para a gestão, de transformar e modernizar as organizações sociais. Esses estão focados em profissionalizar o seu gerenciamento, instituir processos racionais e em melhorar a arte de angariar fundos. Seguindo esse raciocínio, as autoras chamam a atenção para o fato de ambos os tipos de empreendedores sociais serem cruciais para o crescimento da organização e sua institucionalização, entretanto, elas advertem que eles não são longevos e, cedo ou tarde, precisarão de um sucessor.

Dessa forma, os estudos que visam analisar o processo sucessório em empreendimentos sociais e apresentar sugestões de melhorias para a sua condução são urgentes e merecem maior atenção por parte de pesquisadores e estudiosos sobre o tema.

2.2 O Processo Sucessório em Empreendimentos Sociais

A gestão do processo de sucessão em organizações do Terceiro Setor, conforme afirma Godói-de-Sousa (2010), é uma área nova de investigação tanto nos estudos nacionais quanto internacionais e insere-se no contexto da Teoria das Organizações e da Administração.

Em relação aos estudos internacionais, observa-se maior interesse a partir dos anos de 2000, quando pesquisadores sobre o assunto (WOLFRED, 2002, 2008; ADAMS, 2004, 2006; RANDALL et al., 2004; TEEGARDEN, 2004; KUNREUTHER; CORVINGTON, 2007; SANDAHL, 2007; CARMAN; LELAND; WILSON, 2010; CORNELIUS; MOYERS; BELL, 2011; FROELICH; MCKEE; RATHGE, 2011) começaram a dispensar atenção a pesquisas que visavam compreender a relevância desse processo para as organizações do Terceiro Setor.

Conforme pesquisa realizada por Carman, Leland e Wilson (2010) com profissionais de organizações não lucrativas no Estado de Carolina do Norte, Estados Unidos, 69% dos diretores executivos afirmaram que planejam abandonar o cargo dentro dos próximos 5 (cinco) anos. Desse número, 51% justificaram sua saída com o motivo da aposentadoria e 17% planejam assumir a mesma posição em outras organizações do Terceiro Setor. Outro estudo que pode ser citado, realizado por Cornelius, Moyers e Bell (2011), nos Estados

Unidos, com 3.000 (três mil) diretores executivos de organizações sem fins lucrativos, o qual leva o nome de *Daring To Lead* e já foi publicado nos anos de 2001, 2006 e, por último, 2011, constatou que 7% dos entrevistados estavam em processo de deixar a organização e 67% anteciparam sua saída dentro de 5 anos.

Os estudos mencionados mostram certa preocupação com o fato de boa parte de líderes de organizações sem fins lucrativos sinalizarem para um iminente desligamento do cargo que ocupam, sendo o motivo mais frequente a idade que se aproxima daquela necessária para a aposentadoria. Isso se torna uma grande preocupação para as organizações, pois, para essas, conforme ressalta Adams (2004), transição significa incerteza, aumento de responsabilidade e o desafio de eleger um sucessor que seja adequado. Essas mudanças, quando más administradas, levam as organizações a crises que podem acarretar até mesmo em sua extinção. É preciso ter consciência que, mesmo aquelas organizações bem estabelecidas podem falhar durante ou depois de um processo de sucessão. Froelich, McKee e Rathge (2011) apontam essa quantidade significativa de transição de líderes que está por vir como uma prova problemática para boa parte dessas organizações.

Essas transições de liderança podem ser vistas de forma negativa pela organização como um todo. Na visão de Balser e Carmin (2009), tais mudanças não só quebram suas rotinas, como podem também ser percebidas como ameaças para a identidade organizacional. Nesses casos, os autores constatarem que, quando os novos líderes implementam mudanças e essas alteram características da organização que são vistas pelos seus colaboradores como importantes, esse processo pode desencadear resistências, conflitos e tumultos dentro da organização. Sobre essa dificuldade encontrada, Freire et al. (2010) sugerem que, quando as resistências surgem, essas precisam ser encaradas como algo inerente ao processo e devem ser enfrentadas, pois ignorá-las pode causar o bloqueio da aprendizagem e desencadear conflitos que são danosos ao alcance dos objetivos propostos pela organização. Os autores continuam explicando que o problema da resistência das pessoas a mudanças está em sair da ‘zona de conforto’ de respostas já programadas e pela sensação de segurança proporcionada pelas rotinas.

Portanto, é preciso que os novos líderes, ao assumirem tal posição, saibam considerar tanto as consequências das possíveis mudanças que venham a implantar, como saibam também alinhá-las às visões compartilhadas e divergentes geradas pela identidade organizacional, ou seja, os líderes devem aprender a lidar com os principais valores e crenças da organização, enquanto implementam novas políticas e práticas (BALSER; CARMIN, 2009).

Assim, torna-se relevante ressaltar também o lado bom desse processo. Esse período de transição permite à organização olhar de forma estratégica para o futuro e procurar algum líder que faça isso acontecer. Por meio desse procedimento é possível: a construção de novas capacidades, o fortalecimento da visão de futuro, a introdução de novas formas de liderança e o enfrentamento de outros desafios (TEEGARDEN, 2004). Carman, Leland e Wilson (2010) também ressaltam que, embora a aposentadoria dos líderes atuais e a consequente rotatividade no nível executivo seja um desafio para muitas organizações, é, sobretudo, uma oportunidade única de uma instituição redefinir a forma com a qual ela se relaciona com seus recursos humanos. Dessa maneira, o planejamento do processo sucessório e sua devida utilização para a abordagem de problemas mais complexos de recursos humanos que podem acontecer em todos os níveis da organização contam como um ponto a favor.

Ainda, podem ser destacados alguns fatores que agregam maior importância a um plano de sucessão, o principal deles é a continuidade das atividades desempenhadas pela instituição; o estímulo a novas ideias e oportunidades para auxiliarem a organização a se adaptar a mudanças do ambiente; e, a inserção de um indivíduo diferente (FROELICH; MCKEE; RATHGE, 2011).

Entretanto, é preocupante que pesquisas voltadas para o tema em destaque, conforme afirma Beckles (2012), deixam claro que organizações sem fins lucrativos não planejam o processo sucessório. Froelich, McKee e Rathge (2011) explicam que a fase de planejamento compreende desde os esforços de gerenciar o processo de sucessão do gerente do topo até o desenvolvimento de talentos internos. De acordo com Garg e Weele (2012), quando uma organização implementa um plano formal de sucessão, ela se assegura de que todos os aspectos foram pensados caso algo aconteça. E ainda mencionam que, para o correto posicionamento dos gestores e para garantir que está tudo sob controle, é importante que tal plano seja revisado anualmente.

Em *survey* realizado por Froelich, McKee, Rathge (2011), com uma amostra significativa de instituições de caridade e cooperativas, os respondentes declararam considerar o planejamento da sucessão como importante, apesar de poucas ações serem feitas em relação ao processo, podendo ressaltar somente discussões com o conselho geral das organizações. Das instituições pesquisadas, menos de 20% dessas haviam desenvolvido planos formais para a transição de um líder. Os autores ainda destacam vários motivos que desencadeiam essa situação, como a visão onerosa que se tem sobre um planejamento de sucessão, incerteza sobre como proceder e, até mesmo, um sentimento confortável de estabilidade. Complementar a isto, em pesquisa realizada por Godói-de-Sousa e Fischer (2012) com empreendimentos

sociais brasileiros, as autoras identificaram que muitos dos líderes de tais organizações sabem da importância que é planejar e gerenciar o processo de sucessão, no entanto, eles desconhecem meios de alcançar esses processos e, tampouco, manifestam a intenção de buscar esses instrumentos.

A falta de preocupação entre os atuais executivos sobre o processo sucessório também é destacada, conforme o estudo já mencionado de Carman, Leland e Wilson (2010). Em suas pesquisas, os autores descobriram que os diretores executivos não davam muita importância para esse assunto, pois, somente 15% dos entrevistados se mostraram ‘muito preocupados’. E a falta desse cuidado não pode ser atribuída ao fato de já terem um plano de sucessão, pois, dos entrevistados, somente 23% disseram ter esse plano e somente 13% afirmaram já ter identificado um sucessor, caso seja necessário.

Os resultados das pesquisas mencionadas vão ao encontro de um estudo realizado por Comini e Fischer (2009) com oito organizações não governamentais brasileiras. A saber, as autoras apontam que os gestores de tais iniciativas mostram-se preocupados com a profissionalização, aperfeiçoamento de processos gerenciais e sucessão. Todavia, existe um ‘gap’ entre o discurso e a prática do processo sucessório, há uma contradição entre aquilo que os diretores executivos percebem e pensam sobre o planejamento do processo sucessório e entre o que eles realmente fazem, ou seja, suas ações concretas em termos de estruturar e planejar esse processo (COMINI; FISCHER, 2009; FROELICH; MCKEE; RATHGE, 2011).

Talvez seja hora de buscar mudanças para esse quadro, pois, de acordo com Beckles (2012), na literatura sobre o tema, a opinião dominante dos autores é que essas organizações precisam ter esse planejamento do processo de sucessão formalizado.

Por meio do estudo de caso de Santora e Sarros (2008) é possível observar a importância de tal procedimento. Os pesquisadores analisaram um fato ocorrido em uma organização sem fins lucrativos localizada na costa leste dos Estados Unidos, em que o Diretor Executivo precisou se afastar temporariamente e seu interino o substituiu. Contudo, quando o interino precisou assumir o cargo definitivamente, optou por não o fazer. Desse caso, os autores puderam apreender as seguintes lições: 1) é de extrema importância que instituições do Terceiro Setor desenvolvam um plano de sucessão (estudos sobre o assunto deixam claro que elas não o fazem); 2) a liderança deveria dar prioridade a encontrar sucessores dentro da própria organização; e 3) nem todos os gestores disponíveis estão dispostos a assumir um cargo da alta direção. Dessa forma, Santora e Sarros (2008) concluíram que o conselho de administração e o diretor executivo precisam tomar como

responsabilidade a inclusão do assunto sucessão como parte integral do planejamento estratégico da organização.

Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012) defendem o planejamento e, ainda, a profissionalização que valorize a preparação e o aprendizado, no intuito de que possíveis dificuldades concernentes a esse processo sejam contornadas. Conforme ressaltam os autores, o afastamento do sucedido das atividades de gestão deve ser realizado com cuidado, de modo a auxiliar o sucedido nesse momento, às vezes difícil para ele, do desligamento e pensar na construção de um ambiente no qual o sucessor consiga assumir, de fato, o cargo almejado, desempenhar bem sua função e conquistar sua legitimidade frente aos envolvidos com a organização.

Há duas maneiras de executar uma sucessão: aproveitando os recursos humanos internos (desenvolvimento de pessoas) ou buscando alguém externo. Não existe uma receita para a melhor escolha; o caminho a ser seguido depende muito da disponibilidade dos recursos humanos internos da organização em assumir a responsabilidade ou não. Uma vantagem ao selecionar um profissional que não pertença ao atual quadro de pessoas da organização, é que ele trará novas ideias e perspectivas para a organização (GARG; WEELE, 2012).

Entretanto, é necessário considerar que o processo sucessório não pode ser visto como um evento isolado, é um erro pensar dessa forma, uma vez que tal processo não está restrito à simples transferência de poder (CANÇADO et al. 2013). Por isso Oliveira, Albuquerque e Pereira (2013), inserem para a preparação dos possíveis sucessores, a profissionalização como uma das alternativas para as organizações que buscam dotar a sua gestão de habilidades profissionais e técnicas. E ainda relacionam a construção da legitimidade ao planejamento do processo sucessório e à profissionalização da instituição.

Wilson-Giarratano (2011) complementa que a liderança de uma organização sem fins lucrativos é uma variável importante que diz muito sobre a sua capacidade de cumprir sua missão. O autor considera relevantes as características e estilos de tomada de decisão de sua liderança para que uma organização sem fins lucrativos forneça serviços de qualidade, sobretudo, em tempos de mudança.

No entanto, ao discutir sobre sucessão em organizações não lucrativas, esbarra-se em um problema: a falta de estudos que abordam o tema. Santora e Sarros (2011) sugerem que essa ainda é uma área de pesquisa inexplorada em todos os níveis organizacionais. Isto leva os autores a afirmarem que tal situação só reforça o fato de o planejamento sucessório em organizações sem fins lucrativos não ser uma prioridade, embora alguns estudiosos já tenham

advertido sobre uma iminente crise de liderança que diz respeito à substituição de diretores executivos.

Certo esforço é percebido pelos autores internacionais em investigarem o processo de sucessão no Terceiro Setor. Porém, no Brasil, essas pesquisas ainda são praticamente inexistentes. Godói-de-Sousa (2010) as classifica como em ‘fase de gestação’. A autora ainda ratifica que os estudiosos brasileiros têm se mostrado tímidos e restritos ao realizarem pesquisas empíricas envolvendo a preparação de sucessores e a gestão do processo de sucessão nestas organizações.

Poucos são os estudos nacionais voltados para o planejamento ou a análise da sucessão em organizações sem fins lucrativos que podem ser citados (COMINI; FISCHER, 2009; SÁ et al., 2010). O empreendedorismo social em si também não tem sido alvo de atenção (GODÓI-DE-SOUSA, 2010; GODÓI-DE-SOUSA; FISCHER, 2012).

Apesar do número reduzido de pesquisas sobre o assunto em organizações do Terceiro Setor, há um consentimento entre estudiosos quanto ao planejamento para o processo de sucessão ser fator crítico para a continuidade e sustentabilidade dessas organizações (COMINI; FISCHER, 2009; SÁ et al., 2010; BECKLES, 2012). Beckles (2012) destaca o valor de um planejamento de sucessão formal e sistemático e o classifica como um ingrediente que permite à organização coletar um arsenal de recursos gerenciais para a sua continuidade e, ainda, contribui para o seu realinhamento. Sá et al. (2010) enfatizam a importância do processo, ainda mais para aquelas instituições com um número maior de colaboradores e beneficiários que dependem dela.

Mais grave ainda, além da limitação de pesquisas sobre o processo sucessório em organizações do Terceiro Setor, é o fato de até recentemente não haver na literatura um modelo teórico para subsidiar pesquisas empíricas nessa linha. Parte significativa das investigações é direcionada para o processo sucessório em empresas familiares (LEONE, 1992; GERSICK et al. 1997; BORTOLI NETO; MOREIRA JÚNIOR, 2001; ESTOL; FERREIRA, 2006; BERTUCCI et al. 2009; PETRY; NASCIMENTO, 2009; OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2012). Muitos dos estudos apontados utilizam o modelo teórico tridimensional proposto por Gersick et al. (1997). O modelo é composto pelos seguintes eixos: família, gestão/empresa e propriedade. Nesses moldes, os autores procuram analisar as transições que acontecem nesses eixos.

Contudo, o modelo de Gersick et al. (1997) mostra-se inapropriado para o estudo do planejamento e processo sucessório em empreendimentos sociais, visto que as dimensões família e propriedade não são inerentes a esses movimentos. Por essa razão, Godói-de-Sousa

(2010) propõe que os empreendimentos e sua sucessão sejam estudados a partir de três elementos: Indivíduo, Organização e Ambiente. Para tal proposição, a autora baseou-se nos estudos de Lumpkin e Dees (1996), em que os autores esclarecem que os empreendimentos resultam da combinação de três perspectivas: a do **Indivíduo**, aquele que tem a iniciativa; da **Organização**, a estrutura, estratégia e cultura adotadas; e a do **Ambiente**, no qual a organização está inserida, com quem interage, e cujas características influenciam seu desempenho.

Entretanto, deve-se considerar que essas perspectivas Indivíduo (as pessoas sendo sucedida e o sucessor), Organização e Ambiente interagem em um processo dinâmico que envolve outros elementos em cada uma dessas dimensões. Por essa razão, Godói-de-Sousa (2010) afirma que essas categorias analíticas por si só são limitadas e não permitem uma completa compreensão do fenômeno. Dessa forma, a autora fundamenta-se em estudos sobre processo sucessório em empresas privadas para avançar em sua proposição de modelo para estudos sobre planejamento e processo sucessório em empreendimentos solidários. Então, com base nos estudos de Adizes (1993) e Gersick et al. (1997) que associam o processo sucessório ao ciclo de vida das organizações, tendo em vista que a sucessão pode ser bastante influenciada e, de diferentes formas, dependendo do estágio do ciclo de vida em que a organização se encontra, Godói-de-Sousa (2010) pauta-se nos estudos de Reficco e Gutierrez (2006) que, tendo como base pesquisas em mais de 40 organizações sociais da América Latina, enfatizam forte correlação entre o ciclo de vida e o papel dos líderes.

Os resultados dos estudos de Reficco e Gutierrez (2006) mostram que, frequentemente, os empreendimentos sociais se desenvolvem em quatro etapas e cada uma requer um determinado estilo de liderança que melhor satisfaz as necessidades de gestão naquele momento. A primeira é o **início do empreendimento**, esse desencadeado pela ação de um indivíduo que identifica um problema de ordem social, econômico ou ambiental e desenvolve um projeto com o objetivo de contribuir para a sua solução. A segunda é a **institucionalização**, para que isso ocorra é preciso desenvolver estruturas organizacionais, políticas, procedimentos e sistemas para que sejam incorporados formalmente à estratégia e ao funcionamento da organização. Nesse momento, é relevante que os objetivos dos empreendimentos estejam alinhados com sua missão e o interesse dos stakeholders. Em seguida vem a fase da **descentralização**, com a premiação de unidades autônomas, que se faz necessária para estimular o crescimento das ações sociais. Nessa etapa é preciso instituir mecanismos de coordenação para garantir o equilíbrio entre as atividades descentralizadas e o alinhamento com a estratégia da organização. E por fim, a descentralização pode levar esses

empreendimentos sociais a atuarem como **conglomerado social**, esses, por sua vez, funcionam independentemente e possuem suas próprias estruturas organizacionais ao mesmo tempo que trabalham com uma estratégia compartilhada.

Dessa maneira, Reficco e Gutierrez (2006) explicam que as quatro etapas mencionadas constituem o processo evolutivo dos empreendimentos sociais e cada uma dessas fases é um desafio diferente para a liderança e demanda um estilo diferente para direcionar a organização. A seguir, o Quadro 1 elenca as diferentes habilidades que são requeridas em cada etapa do ciclo de vida do empreendimento social para que as lideranças obtenham êxito no desempenho de suas atribuições.

Quadro 1 - Liderança em empreendimentos sociais: competências, funções e estilos

| Fases | Início | Institucionalização | | Descentralização | Conglomerado Social |
|----------------------|--|--|--|---|--|
| Papeis | Tomada de decisão Análise do entorno Estruturação hierárquica Capitalização de redes de contato | Organização e estruturação | Alinhamento estratégico | Ampliação das ações sociais Descentralizar operações das unidades autônomas Descentralização do poder a outros líderes da organização | Conciliar interesses |
| | | Desenvolvimento de estruturas políticas e sistemas | Conciliar diferentes grupos de interesse com a missão da organização | | Coordenar diferentes empreendimentos dentro de uma mesma estrutura |
| | | Formação de equipe de trabalho identificada como empreendimento social | | | Desenvolver alianças estratégicas |
| | | Assegurar sustentabilidade econômica | | | Promover a viabilidade do empreendimento social |
| | | | | | |
| Habilidade | Empreendedora De diagnóstico | Alinhamento estratégico Para harmonizar Para motivar Visão e compromisso social | | Delegar | Coordenação Política Negociação |
| Estilos de Liderança | Carismático | Diretivo | | Participativo | Político |

Fonte: REFICCO; GUTIERREZ, 2006, p. 21.

Em relação ao Quadro 1, na fase inicial do empreendimento social, o estilo de liderança mais adequado identificado é o carismático, pois a interação desse com outros atores sociais ou o ambiente em que interagem tem um papel relevante. Suas redes sociais podem gerar oportunidades que, de outra forma, não aconteceriam. Outro fato é que os líderes carismáticos têm a habilidade de atrair apoio de outras pessoas o que contribui para a fase inicial.

Na etapa de institucionalização é indicado que o líder tenha característica diretiva, ou seja, aquele que é capaz de orientar sua equipe de forma clara e guiar e controlar a tomada de decisão em todos os níveis organizacionais, pois é nesse momento em que se desenvolvem as estruturas, políticas, processos e sistemas organizacionais.

A terceira fase, de descentralização, pede um líder mais participativo e menos diretivo, pois, com o crescimento dessas organizações, a descentralização e autonomia dos empreendimentos sociais são maneiras de possibilitar o enfrentamento de possíveis desafios que possam surgir.

E por último, a etapa do conglomerado social, recomenda-se que o líder tenha um estilo político. Dessa forma ajuda se o líder consegue coordenar bem de forma a aproveitar as oportunidades de sinergia e evitar tensões que podem acontecer entre as unidades autônomas.

Outro estudo, realizado por Vasconcelos e Lezana (2012) com os fundadores de dez empreendimentos sociais da cidade de Curitiba-PR, apresenta um modelo de ciclo de vida para tais empreendimentos que pode ser complementar ao primeiro estudo mencionado.

A primeira fase foi denominada de **Ação Social**, onde os empreendedores sociais são motivados pelo problema social identificado e a busca por soluções. Costumeiramente, não se formaliza a organização nos termos da lei de imediato. O mais importante é encontrar soluções para os problemas e a gestão do empreendimento acaba sendo colocada em segundo plano.

Os autores explicam que nesse ciclo a gestão acontece de modo rudimentar e as despesas são custeadas pelos fundadores, por parentes mais próximos ou alguns poucos simpatizantes da causa. Aqui o empreendedor social é visto como o promotor e agente principal das ações sociais, as quais não têm intermediários e são realizadas diretamente por voluntários, quando estes existem.

A transição dessa fase para a próxima foi designada de **crise de identidade**. Acontece quando é constatado que um número maior de pessoas, das quais já são beneficiadas, precisam da ajuda da organização e o empreendedor não tem energia e recursos próprios para dar continuidade às suas ações.

A segunda etapa ganhou a denominação de **Associação**. Nesse ponto, os recursos próprios e doações voluntárias são insuficientes para as necessidades da organização e é necessário buscar financiamento em empresas privadas e órgãos públicos. Entretanto, para a maioria dos financiadores, a formalização do empreendimento é essencial, ou como foi dito pelos autores do estudo, a formalização é condição *sine qua non*.

Por esse motivo, o empreendedor não pode mais atuar sozinho, observam Vasconcelos e Lezana (2012), pois para a formalização do empreendimento social ele precisará de mais algumas pessoas, pelo menos para preencherem os cargos do Conselho Diretor e Conselho Fiscal. Comumente, o fundador se associa a outras pessoas para atender aos requisitos legais, mas continua sendo figura central.

Inicialmente, a formalização está limitada às exigências legais, principalmente quanto aos requisitos para a criação da organização e prestação de contas. Geralmente, os financiadores privados focam no monitoramento de resultados palpáveis e mensuráveis dos projetos sociais, principalmente quando é possível fazer *marketing* social com estes. Por esta razão, os gestores do empreendimento social se capacitam para elaborar projetos, realizar relatórios de desempenho e monitorar projetos, visto que da prestação de contas pode resultar em novos financiamentos ou na renovação dos já vigentes.

A crise para o final dessa etapa, de acordo com Vasconcelos e Lezana (2012), é decorrente da falta de **foco** dos projetos. As fontes de financiamentos são limitadas e a concorrência por recursos é grande, por isso, é comum acontecer de os projetos serem encaminhados aos financiadores potenciais sem considerar as competências da organização e seus propósitos originais. Com isso acontece o desgaste das relações internas e a imagem do empreendimento social pode ficar prejudicada frente aos financiadores.

O próximo ciclo, continuam os autores, foi classificado como **Visibilidade Social**. A crise de foco causada na fase anterior leva a organização a rever sua forma de funcionamento e, então, o empreendedor social percebe que a gestão participativa é a solução para manter o empreendimento ativo e com competência para captar, gerar e gerenciar recursos financeiros, materiais e humanos. Geralmente, nesse ponto, a ajuda externa é necessária para orientar o alinhamento da organização com um foco bem definido.

As ações planejadas geram resultados positivos, principalmente em termos de visibilidade. O empreendedor passa da figura de provedor e agente para formular uma imagem mais subjetiva que o ajuda a ser reconhecido socialmente como alguém competente e confiável para atacar o problema social. Conforme Vasconcelos e Lezana (2012, p. 1047), “essa nova posição o transforma em interlocutor da organização perante os *stakeholders* e no principal mobilizador de recursos”.

Nessa etapa, o empreendedor volta sua atenção e atuação para o ambiente externo, que o possibilita promover a organização e a defesa da causa e, com isso, começa a assumir a posição de um líder social na comunidade em que atua. Em reconhecimento ao trabalho

realizado pela organização e à visibilidade social alcançada, os financiamentos podem até ser ofertados diretamente pelos financiadores sem a necessidade de o empreendimento busca-los.

Embora, a organização se torne mais visível, a realidade social não se altera. E, então, o fim dessa fase é percebido quando torna-se inviável para a organização, sozinha, interferir em problemas estruturais da sociedade e a alternativa mais viável é a aliança com outros representantes que se preocupam com o mesmo problema social. Entretanto, na passagem para a próxima fase o empreendedor deverá analisar a sua posição de poder, interno e externo, e a da organização.

E, então, nessa transição acontece a crise do **controle**. Passar para a próxima etapa implica em compartilhamento de poder para planejar e conduzir a organização, esse papel deverá ser delegado aos colaboradores. O empreendedor se vê diante do dilema: ceder privilégios e poder aos colaboradores e se tornar menos importante, ou manter o controle e permanecer na forma atual. Importante considerar que não mudar pode levar o corpo funcional a uma insatisfação crescente e ao desejo de se desligarem da organização.

A quarta fase Vasconcelos e Lezana (2012) denominou de **Rede Social**. Uma solução para a crise do controle seria incentivar os colaboradores a fundarem outras organizações e trabalharem conjuntamente. Ou procurar outras organizações que trabalham no mesmo segmento e construir uma rede de poder com objetivos convergentes. O objetivo dessas redes é a troca de informações e experiências.

Ao se organizar em redes, o empreendimento social pode expandir suas possibilidades de ação e seu poder de representação, mas em contrapartida, pode provocar o afastamento da esfera de atuação local. Ao mesmo tempo em que o poder do empreendedor social aumenta, este é fragmentado entre os pares da rede. Nessa fase ainda, é fundamental que o empreendedor tenha uma boa articulação política, pois a interlocução interna e externamente à rede ganha importância.

O fim desse ciclo decorre da fragmentação do poder. Nesse ponto, os resultados, sejam bons ou ruins, são ligados à rede ou à causa e não é possível identificar os responsáveis por causa da horizontalidade das relações de poder, e da capacidade ou incapacidade do empreendedor lidar com os entraves políticos, sociais ou econômicos que isso causa. Por isso, a crise ao final dessa etapa foi nomeada como **responsabilização** (*accountability*).

A quinta e última fase identificada no estudo de Vasconcelos e Lezana (2012), e mesmo assim somente na literatura, visto que não houve na amostra analisada nenhuma organização situada nesse nível de desenvolvimento, foi classificada como **Representatividade Social**. Nessa etapa, é atingido um alto nível de notoriedade que sua

influência pode até extrapolar os limites de seu país. As ações são sempre notícias na mídia e têm forte impacto na opinião pública.

Vasconcelos e Lezana (2012) mencionam como exemplo de organizações nesse nível: Greenpeace, com foco de atuação no meio ambiente; a organização Médicos sem Fronteiras, com cuidados de saúde e ajuda humanitária; e, a Anistia Internacional, com atuação na defesa de direitos humanos. No Brasil, os autores utilizam a Pastoral da Criança com ações de combate à fome e atuação em países como África, Ásia e América do Sul, para exemplificarem. Os pesquisadores não conseguiram identificar a crise para o final dessa fase e se justificaram na contemporaneidade dessa etapa.

Embora uma das diferenças entre os empreendimentos sociais e privados seja o fato de que as ações do primeiro se justificam por meio de atitudes de caridade, amor ao próximo, indignação com questões sociais, diferentemente da racionalidade com que o segundo trata seus resultados econômicos, observa-se, conforme ilustra a Figura 1, que à medida que novas etapas são alcançadas, a subjetividade inicial dos empreendimentos sociais é substituída por tecnologias, métodos, planejamento, e outras ferramentas que são fortemente empregadas pelos empreendimentos privados. Assim, a racionalidade aumenta conforme o empreendimento galga novas fases (VASCONCELOS; LEZANA, 2012).

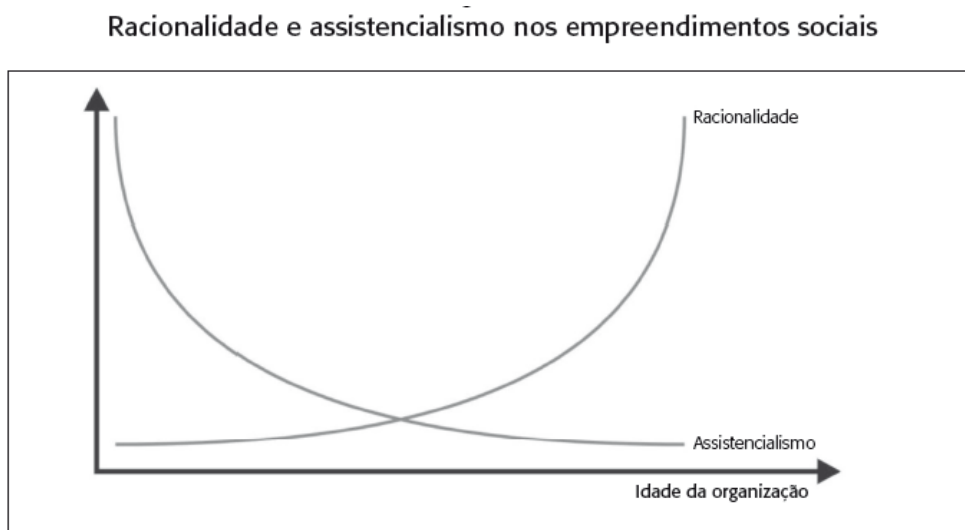


Figura 1: Racionalidade e assistencialismo nos empreendimentos sociais
Fonte: VASCONCELOS; LEZANA, 2012, p. 1052.

A importância de incluir a análise do ciclo de vida desses empreendimentos sociais ao planejar o processo sucessório, reside no fato de que a fase em que se encontra o empreendimento influenciará o perfil requerido para o próximo líder.

Dessa maneira, Godói-de-Sousa (2010) propõe então analisar o processo sucessório em empreendimentos sociais a partir das três dimensões – Indivíduo, Organização e Ambiente – sendo essas relacionadas ao ciclo de vida dessas instituições de forma a amenizar o processo e permitir que a organização escolha o melhor estilo de líder conforme o estágio em que ela se encontra. A autora ainda ressalta a importância da utilização de mecanismos de governança, tendo em vista a complexidade que envolve estas três dimensões.

Sobre a abordagem da governança em processos sucessórios, Bertucci et al. (2009) apontam tais mecanismos como facilitadores na execução do processo, sendo classificados também como fatores legitimadores e de transparência durante o período de transição e, ainda, desempenham papel de mediadores de possíveis conflitos que possam acontecer.

Deve ser considerado também o papel desenvolvido por esse tipo de organização na sociedade e seus benefícios, tais como a defesa de direitos de grupos minoritários ou marginalizados; desenvolvimento de comunidades carentes; a conscientização contra a degradação do meio ambiente; e, ainda, o alto montante de recursos que são gerenciados por essas instituições, o que justificam a necessidade de implementação de sistemas de governança nas suas atividades (ROCHA; FEITOSA, 2013).

2.3 Governança e o Processo Sucessório

A governança corporativa origina-se de um movimento que teve seu início, principalmente, nos Estados Unidos em meados da década de 1990, foi quando acionistas perceberam a necessidade de novas regras que pudessem protegê-los de abusos, da inércia ou omissão da diretoria executiva das empresas (SCHIMITH; CHAGAS, 2009).

Mindlin (2012) esclarece que o termo governança é empregado em diversos contextos, o que há de similar entre eles é que todos dizem respeito ao ato de governar ou à estrutura necessária para tal. Miranda e Amaral (2010) definem a governança corporativa como mecanismos ou princípios que auxiliam as organizações no processo de tomada de decisões. Esses mecanismos podem ser interpretados como reguladores da relação entre os agentes envolvidos. Os autores explicam que a necessidade de regulação dessa relação decorre do denominado problema de agência que, por sua vez, tem sua causa na separação entre propriedade e gestão. A ideia é que:

[...] em algumas situações os interesses dos acionistas (proprietários) e os interesses dos que estão administrando a empresa não estão perfeitamente alinhados. Isso ocorre porque com a separação da gestão da propriedade e a dificuldade, ou mesmo impossibilidade, de elaborar um contrato perfeito, que explicita a tomada de decisão

específica para todas as situações na vida da organização, muitas vezes induzem um comportamento oportunista por parte do gestor (MIRANDA; AMARAL, 2010, pp. 22 – 23).

Esse processo de governança corporativa é visto como o governo estratégico da empresa, sistemas de controle e monitoramento que são estipulados pelos acionistas de maneira que os gestores realizem suas ações e tomem suas decisões no melhor interesse dos proprietários (FONTES FILHOS; VENTURA; OLIVEIRA, 2008).

Schimith e Chagas (2009) afirmam que os mecanismos da governança procuram dar a mesma importância aos interesses de todas as partes e, para isso, buscam amenizar os efeitos do possível surgimento de desarmonias de informações. As autoras ainda complementam que a organização que aplica as boas práticas da governança corporativa baseia-se nos princípios básicos da transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa. A governança corporativa basicamente é uma maneira de otimizar o desempenho de uma empresa e, ao mesmo tempo, proteger os interesses de todos os *stakeholders* (MILANI FILHO; MILANI, 2011).

Os mecanismos da governança não são privilégios do segundo setor; o primeiro e o terceiro também os utilizam em suas ações. Obviamente, cada um conforme suas características e necessidades. Concernente ao Terceiro Setor, Schimith e Chagas (2009) afirmam que, paralelamente à multiplicação das iniciativas desse segmento, aumenta também a exigência pela sua profissionalização. Então, aos poucos, a ênfase no voluntariado vai sendo substituída pela visão gerencial e o rigor administrativo e financeiro.

No que diz respeito às competências da governança nos empreendimentos sociais, Fischer (2006b) fez um apanhado da literatura que resultou nos seguintes tópicos:

- a) Estabelecer e rever a missão, objetivos e principais estratégias, e avaliar os resultados;
- b) Definir as principais políticas institucionais;
- c) Garantir que a organização tenha um planejamento estratégico adequado;
- d) Aprovar e supervisionar programas e serviços desempenhados pela organização;
- e) Direcionar adequadamente os recursos e cuidar pela sustentabilidade econômica da instituição;
- f) Acompanhar o desempenho financeiro e salvaguardar o seu patrimônio;
- g) Fazer a organização observar os cumprimentos legais;
- h) Selecionar, apoiar e avaliar o indivíduo que assumirá a responsabilidade de um cargo executivo;
- i) Contribuir para e avaliar o desempenho do Conselho de Administração.

Foi a partir do ano de 2000, conforme anunciam Sá et al. (2010), que o tema governança ganhou relevância nas organizações não lucrativas. De acordo com as autoras, uma das razões para isso é o fato do crescente número de organizações buscando financiamento, o que levou os investidores a optarem por aquelas que apresentassem melhores sistemas de controle e gerenciamento. No entanto, ao aplicar a governança sobre as organizações do Terceiro Setor é importante considerar um alerta feito por Mindlin (2012). Tendo em vista que esse processo nas empresas privadas é desencadeado pelo chamado conflito de agência, ou seja, a separação entre propriedade e gerenciamento, é preciso analisar se em organizações não lucrativas esse conflito também acontece, uma vez que não há a presença de acionistas ou proprietários.

Nesse sentido, Milani Filho e Milani (2011) explicam que esse é justamente o ponto crucial que diferencia a abordagem tradicional da governança corporativa com aquela voltada para organizações do Terceiro Setor, ou seja, não existem proprietários com direito a benefícios econômicos. Assim, os autores sugerem que, sob a perspectiva da Teoria da Agência, o principal (acionistas/proprietário) da organização não lucrativa seja substituído pela figura do Conselho Fiscal e, em último caso, a Assembleia Geral. No que diz respeito aos agentes, não há mudanças, continuando esses como gestores, no entanto, impossibilitados de receberem benefícios financeiros quando a legislação determinar dessa forma.

Da mesma maneira, Mindlin (2012) afirma que nas organizações não lucrativas, a separação deve acontecer entre o controle e a gestão. Há autores também que fazem essa distinção tendo como agentes os gestores da organização e os principais como seus doadores e voluntários (MENDONÇA; MACHADO FILHO, 2004; SCHIMITH; CHAGAS, 2009). Conforme mencionam Rocha e Feitosa (2013), quando tratam-se de organizações não-governamentais, a governança tem o objetivo de assegurar que os interesses de financiadores, doadores, administração pública e da sociedade (beneficiários), ou seja, de todos os seus *stakeholders* sejam devidamente satisfeitos.

A governança nas organizações sem fins lucrativos é realizada por estruturas ou órgãos que, conforme sua forma jurídica ou o país em que atuam, podem assumir nomes distintos: conselhos diretivos, conselhos de administração, conselhos fiscais muitas vezes compostos por voluntários (FISCHER, 2006b). Bem como nas empresas privadas, nas organizações do terceiro setor o Conselho de Administração assume um papel importante quando se discute práticas e instrumentos de governança (MILANI FILHO; MILANI, 2011). Assim, torna-se relevante fazer uma diferenciação entre as atribuições do conselho com

aquelas dos gestores, a dinâmica é a seguinte: o conselho de administração fica imbuído na função de supervisionar e controlar a ação dos gestores para os quais é delegado o processo da decisão de gerenciamento. Tem-se então como um princípio a separação entre controle e gerenciamento, o que alinha os interesses dos gestores e os membros do conselho (SÁ et al., 2010).

Uma atividade importante que pode ser atribuída à governança e que, em boa parte das organizações não lucrativas é executada pelo Conselho de Administração, é a liderança do processo sucessório (ALLISON, 2002; FISCHER, 2006b; SÁ et al., 2011). Conforme já mencionado anteriormente, é necessário frisar que compete à governança: selecionar, apoiar e avaliar o indivíduo que assumirá a responsabilidade de um cargo executivo (FISCHER, 2006b). De acordo com Allison (2002), para quase todas essas organizações, o processo de sucessão é liderado pelo Conselho de Administração, sendo esse o único autorizado a contratar e despedir o diretor executivo. Para o autor, quando o órgão é preparado, está bem servido e usa um processo bem arquitetado, isso pode possibilitar à organização se fortalecer durante o período de transição, renovar seus propósitos e montar uma equipe motivada a trabalhar.

Para McFarlan (1999), escolher um novo diretor executivo para uma organização não lucrativa é tão importante como é para uma lucrativa, e talvez essa seja a tarefa mais importante do Conselho de Administração. Ele explica que nem sempre fórmulas e práticas padronizadas irão funcionar e declara que esse processo é mais uma arte que ciência.

Dessa forma, esta pesquisa investigou como tem ocorrido o processo sucessório em empreendimentos sociais em Uberlândia, identificando suas características e estruturas. Tal análise foi realizada a partir das dimensões Indivíduo, Organização e Ambiente (LUMPKIN; DEES, 1996), ainda foi considerado o ciclo de vida identificado por Reficco e Gutierrez (2006): início, institucionalização, descentralização e conglomerado social. Também foi considerado o Modelo Tridimensional proposto por Godói-de-Sousa (2010), Quadro 2, que foi criado, justamente, para a análise desses empreendimentos.

Quadro 2 – Modelo tridimensional para a análise do processo sucessório em empreendimentos sociais.

| Dimensões | Teoria/ Autores | Categorias | Fases do Ciclo de Vida (ADIZES, 1993; GERSICK <i>et al.</i> , 1997; DAFT, 2002) | | | |
|--------------------|--|------------|---|--|---|---|
| | | | Início | Institucionalização | Descentralização | Conglomerado Social |
| Indivíduo | Liderança (REFICCO e GUTIERREZ, 2006) | Papéis | <ul style="list-style-type: none"> - Tomada de decisão - Análise do entorno - Estruturação hierárquica - Capitalização de redes de contatos | <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de estruturas políticas e sistemas - Formação de equipe de trabalho identificada com empreendimento - Assegurar sustentabilidade econômica - Conciliar diferentes grupos de interesse com a missão da organização | <ul style="list-style-type: none"> - Ampliação das ações sociais - Descentralizar operações em unidades autônomas - Descentralização do poder a outros líderes da organização | <ul style="list-style-type: none"> - Conciliar interesses - Coordenar diferentes empreendimentos dentro de uma mesma estrutura - Desenvolver alianças estratégicas - Promover a visibilidade do empreendimento social |
| | | Habilidade | <ul style="list-style-type: none"> - Empreendedora - De diagnóstico | <ul style="list-style-type: none"> - Alinhamento estratégico - Para harmonizar - Para motivar - Visão e compromisso social | <ul style="list-style-type: none"> - Delegar | <ul style="list-style-type: none"> - Coordenação - Política - Negociação |
| | | Estilos | Carismático | Diretivo | Participativo | Político |
| Organização | Governança Institucional (KNOKE, 1990; CHAT <i>et al.</i> , 1993; BUTLER, 2004; FISCHER, 2006a) | Estrutura | <ul style="list-style-type: none"> - Informal e não-burocrática - Modelo gerencial operado pelo fundador | <ul style="list-style-type: none"> - Informal com alguns procedimentos - Estrutura centralizada e funcional - Administrada pelo fundador | <ul style="list-style-type: none"> - Procedimentos formais, divisão do trabalho, novas especialidades adicionadas - Existência de mecanismos a utilizar para delegar autoridade dentro da estrutura organizacional - Estrutura descentralizada e hierarquizada | <ul style="list-style-type: none"> - Trabalho em equipe dentro da burocracia - Responsabilidade coletiva - Agilidade - Administração profissional |

| | | | | | | |
|--|--|-----------------------------|---|---|---|--|
| | | | | | <ul style="list-style-type: none"> - Profissionais diversificados em termos de formação e experiências - Gestão participativa | |
| | | Planejamento | <ul style="list-style-type: none"> - Impulsionado pelas oportunidades | <ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer principais políticas institucionais | <ul style="list-style-type: none"> - Rever a visão, missão, valores, objetivos e as principais estratégias e metas para o futuro | <ul style="list-style-type: none"> - Garantir o desenvolvimento de um plano estratégico adequado - Proporcionar espaço à criatividade e à inovação |
| | | Papel dos Conselhos | <ul style="list-style-type: none"> - Dimensão <i>Contextual</i>: adapta-se às características distintivas e à cultura do ambiente da organização | <ul style="list-style-type: none"> - Dimensão <i>Contextual</i>: baseia-se na missão, nos valores e na tradição da organização, usando-os como um guia para suas decisões e age de modo a exemplificar e reforçar os valores da organização. - Dimensão <i>Educacional</i>: autorreflexão para diagnosticar seus pontos fortes e limitações e seus erros. | <ul style="list-style-type: none"> - Dimensão <i>Interpessoal</i>: identifica e cultiva liderança - Dimensão <i>Estratégica</i>: <ul style="list-style-type: none"> a. cultiva e se concentra em processos que definem melhor as prioridades institucionais; b. dirige sua atenção a prioridades ou decisões de magnitude estratégica ou simbólica para a instituição; c. antecipa problemas potenciais e age antes que as questões se tornem urgentes. | <ul style="list-style-type: none"> - Dimensão <i>Análítica</i>: procura informação concreta de forma ampla e busca ativamente pontos de vista diferentes de múltiplas audiências. - Dimensão <i>Política</i>: <ul style="list-style-type: none"> a. respeita a integridade do processo de governança e os papéis e responsabilidades legítimas de outras partes interessadas; b. consulta frequentemente e se comunica diretamente com audiências chave; c. procura minimizar situações de conflitos e de perde/ganha. |
| | | Comunicação (Transparência) | <ul style="list-style-type: none"> - Simplificada e informal | <ul style="list-style-type: none"> - Utilizar múltiplos canais de comunicação | <ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer <i>Accountability</i> Organizacional | <ul style="list-style-type: none"> - Promover a imagem pública da organização, proporcionando um elo entre a sociedade e a |

| | | | | | | |
|-----------------|--|------------------------------------|---|---|--|--|
| | | | | | | organização - Transmitir os valores centrais da organização à sociedade |
| | | Controle e avaliação | - Baseado na supervisão do(s) fundador(es) | - Garantir a conformidade com os requisitos legais - Fortalecer e avaliar o desempenho da equipe de gestão | - Monitorar o desempenho financeiro e proteger o patrimônio da organização - Encontrar mecanismos para controlar e coordenar os departamentos sem supervisão direta da cúpula | - Monitoração e vigilância da performance da gerência - Aprovação e acompanhamento dos programas e serviços prestados pela organização |
| Ambiente | Teoria dos <i>stakeholders</i> (DONALDSON e PRESTON, 1995; ROWLEY, 1997; CAMPBELL, 1997; FOMBRUM, 2000; FREEMAN e MCVEA, 2000) | Influência dos <i>stakeholders</i> | - Reconhecer os diferentes grupos envolvidos com o empreendimento e seus interesses específicos | - Criação de legitimidade frente aos <i>stakeholders</i> - Considerar as redes de influência de cada <i>stakeholders</i> | - Verificar a influência de cada um dos grupos envolvidos com o empreendimento (associados, clientes, comunidade, fornecedores, governo, empregados, entre outros) e entender como essa influência acontece. | - Qualificar o tipo de <i>stakeholders</i> de acordo com certa hierarquia - Identificar a importância de cada <i>stakeholder</i> e o diferente poder frente ao empreendimento - Realizar alianças estratégicas - Entender os interesses de cada grupo e suas reações às ações da organização e dos demais da rede de relações estabelecidas |

Fonte: Godói-de-Sousa, 2010, pp. 50-51.

O modelo tridimensional mencionado acima trata-se de um dos primeiros modelos que se tem conhecimento na literatura, desenvolvido, especificamente, para análise do processo sucessório em empreendimentos sociais. Para tal proposição, Godói-de-Sousa (2010) considerou as principais variáveis elencadas a partir das dimensões: *Indivíduo*, com base no ciclo de vida (ADIZES, 1993; GERSICK *et al*, 1997; DAFT, 2002) e tipos de lideranças (REFICCO; GUTIERREZ, 2006), *Organização*, a partir dos mecanismos de governança institucional (KNOKE, 1990; CHAIT; HOLLAND; TAYLOR, 1993; BUTLER, 2004; FISCHER, 2006b) e *Ambiente*, tendo como referências a teoria dos *stakeholders* (DONALDSON; PRESTON, 1995; ROWLEY, 1997; CAMPBELL, 1997; FOMBRUN, 2000; FREEMAN; MCVEA, 2000).

Godói-de-Sousa (2010) esclarece que a importância do modelo proposto está na sua abrangência, mais especificamente, na capacidade que esse apresenta de captar, em uma mesma arquitetura, contribuições de diversas abordagens e autores, sem perder de vista o foco na organização e na disposição de variáveis determinantes para a análise do processo sucessório em empreendimentos sociais.

3 Aspectos Metodológicos

A natureza deste estudo foi classificada como pesquisa aplicada, pois, além de envolver verdades e interesses localizados, teve o propósito de gerar conhecimento para a aplicação prática. (SILVA; MENEZES, 2000). Configurou-se, ainda, como uma pesquisa de caráter descritivo, na medida em que visou estruturar informações e conhecimentos sobre o processo sucessório, com base nas experiências relatadas pelos gestores dos empreendimentos sociais estudados. Dessa maneira, expôs a percepção de certa população sobre determinado fenômeno, por meio de uma técnica padronizada de coleta e análise de dados. (SANTOS, 1999; GIL, 2002; MARCONI; LAKATOS, 2002;).

A abordagem utilizada foi a de natureza qualitativa, conforme Bauer e Gaskell (2011, p. 23) a pesquisa qualitativa “lida com interpretações da realidade social”. Este método é baseado no exame e na reflexão das percepções com o intuito de compreender as atividades sociais e humanas (COLLIS; HUSSEY, 2005).

A estratégia escolhida para essa pesquisa foi a análise de múltiplos casos, o que possibilitou a elaboração de um estudo mais robusto, conforme os preceitos defendidos por Yin (2001). De acordo com a classificação desse autor, o estudo de caso é considerado múltiplo quando envolver duas ou mais pessoas ou organizações. Eisenhardt (1989) sugere o uso de quatro a dez casos para uma discussão teórica a partir da análise de múltiplos casos.

O procedimento adotado adequou-se ao problema de pesquisa investigado ao considerar a concepção de Yin (2001), pois, este é recomendável quando há questões de “como” e “por que”; quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos; e, o foco do estudo está num fenômeno contemporâneo em um contexto da vida real. A análise de múltiplos casos permite estudar e compreender, com detalhes, determinados aspectos organizacionais (GODOY, 1995) que, particularmente, neste estudo, referiu-se ao entendimento de como o processo sucessório se desenrola na gestão dos empreendimentos sociais.

Para a realização do estudo proposto, estruturou-se a pesquisa empírica da seguinte forma: a primeira etapa caracterizou-se como *survey* e foi orientada para identificar os empreendimentos sociais atuantes na localidade da investigação, e dentre esses os que já passaram ou estavam passando por processo sucessório, cujos dirigentes se dispuseram a participar da pesquisa; a segunda baseou-se na primeira fase e, então, foram selecionados quatro empreendimentos sociais, os quais compuseram um estudo em profundidade de múltiplos casos. Para a realização dessa etapa, focou-se nas entrevistas em profundidade com

diversas partes interessadas; e a terceira fase foi composta pela análise de resultados do conteúdo das entrevistas, juntamente, com outras fontes, tais como: anotações de observações de campo; e a documentação extraída por meio dos estatutos, sítios dos empreendimentos, materiais publicados em imprensa aberta etc. Dessa forma, realizou-se a triangulação que, conforme Yin (2001), é a utilização de várias fontes de evidências. E, segundo o mesmo autor, quando as descobertas ou conclusões são baseadas em duas ou mais fontes, estas podem ser muito mais convincentes ou acuradas.

Com esses procedimentos técnicos, desenhou-se uma pesquisa de campo com o objetivo de estudar como ocorre o processo sucessório em empreendimentos sociais de Uberlândia-MG à luz do modelo tridimensional de Godói-de-Sousa, visando identificar características específicas.

3.1 Condução da Pesquisa Empírica

3.1.1 Desenho da Pesquisa Empírica – 1º fase

A primeira fase da pesquisa consistiu no levantamento dos empreendimentos sociais localizados na cidade de Uberlândia-MG. Esse levantamento foi realizado pelo grupo de estudo e pesquisa da FAGEN sobre Empreendimentos Sociais. A partir de uma listagem oriunda das secretarias da prefeitura do município e também por intermédio de pesquisa a lista telefônica, 210 organizações do terceiro setor foram listadas. O grupo, então, aplicou um questionário (APÊNDICE A) via telefone aos responsáveis por tais organizações. No entanto, somente setenta e oito retornos completos foram obtidos devido a diversos entraves, como: mudança no número de telefone; dificuldade em encontrar o gestor responsável; terminal interrompido; telefone celular não atende; falta de interesse em responder as perguntas; entre outras.

Com o intuito de compreender melhor sobre a atuação dessas organizações que retornaram, quais já passaram ou estavam passando por processo sucessório, além de verificar a disposição do empreendimento em participar dessa pesquisa, foi encaminhado um segundo questionário (APÊNDICE B) via *e-mail* (para cinquenta e quatro organizações) e via correios (para vinte e três organizações que não dispunham de endereço eletrônico), constando o *link* de resposta direcionado à plataforma *surveymonkey*. O nível de resposta, após aproximadamente dois meses, foi de 26,92% (vinte e seis vírgula noventa e dois por cento)

representando vinte e uma organizações, entre elas fundações, creches, associações etc. Dessas vinte e uma, quinze estavam organizadas em forma de associação.

Dentre essas foram selecionadas quatro organizações para participarem da segunda fase deste estudo. Para Eisenhardt (1989), a escolha dos casos a serem pesquisados é um aspecto muito importante, porque materializa os critérios adotados para o desenho da pesquisa. Além disso, a escolha apropriada dos casos possibilita controlar as variações externas e definir os limites para generalização dos resultados.

A escolha se deu a partir da observação de algumas particularidades desses empreendimentos. Primeiro, todas as organizações escolhidas tinham dez anos ou mais de funcionamento. Uma organização em particular foi escolhida pelo fato de uma das pessoas que a fundou, no ano de 2003, ser ainda o Presidente. Outra organização foi selecionada pelo fato dela já ter sido comandada por várias gerações, desde a sua fundação na década de 1940. A seleção de outra levou em conta o número reduzido de sucessões ao longo da existência do empreendimento e as características centralizadoras de seus gestores. E, por fim, foi selecionada outra pelo fato de seus fundadores ainda permanecerem na diretoria e terem forte influência nas decisões da organização.

Tais particularidades se fizeram relevantes para a escolha dos casos pelo fato de mostrarem que, embora os empreendimentos sociais já tenham algum tempo de funcionamento, não há a preocupação com o planejamento e execução do processo sucessório, visto que há bastante centralização, sobretudo na figura dos fundadores, ou de determinados líderes. Tendo os quatro empreendimentos sociais selecionados, a partir de suas características; da caracterização de seus processos sucessórios e do número de sucessões ao longo da existência do empreendimento, foi feito contato com os responsáveis de cada um para autorizar a realização dessa pesquisa; e, após a concordância dos mesmos, deu-se início à segunda fase do estudo.

3.1.2 Desenho da Pesquisa Empírica – 2º fase

A segunda fase desse estudo, que consistiu na coleta de dados ou evidências, foi realizada do período de junho/2013 a setembro/2013.

Com base em Yin (2001) as fontes de evidências utilizadas foram:

1. Documentação: estatutos, atas de assembleias, sítios institucionais, recorte de jornais e outros artigos publicados na mídia;

2. Entrevistas: com vários agentes e *stakeholders* envolvidos com a organização;
3. Observação Direta: por meio de visitas de campo (dia a dia da organização, reuniões) e na ocasião das próprias entrevistas.

Cada um desses procedimentos, isoladamente, apresentam limitações, por isso, o uso de mais de um foi uma estratégia utilizada a fim de minimizar tais limites. Dessa forma, essas três fontes de dados foram utilizadas para a triangulação, permitindo uma maior consistência e confiabilidade no resultado alcançado.

Sobre a técnica da observação, Marconi e Lakatos (2002) informam que ela deve ser empregada como ponto de partida da investigação social. De acordo com Yin (2001), as observações variam entre atividades formais (reuniões, atividades de passeio, trabalho de fábrica, salas de aula etc.) e informais (observações ao longo das visitas de campo, inclusive, quando o pesquisador estiver coletando outras fontes, tais como as entrevistas).

Nessa pesquisa, a técnica empregada foi a do tipo não participante, ou seja, a pesquisadora presenciou o fato, mas não participou dele, se comportando como espectadora (MARCONI; LAKATOS, 2002). A observação foi realizada no cotidiano de cada associação, por ocasião das visitas realizadas pela pesquisadora, e, também, durante as entrevistas, para registrar emoções, expressões faciais e corporais que complementem os dados gravados. O registro das observações foi feito por meio de anotações.

Outra técnica foi a entrevista em profundidade com um único respondente em cada sessão de entrevista. Bauer e Gaskell (2011) explicam que, por meio desta, são coletados dados básicos que proporcionam o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação. Dessa forma, é possível que se tenha uma visão acerca das crenças, atitudes, valores e motivações em relação a comportamentos que as pessoas adotam em contextos sociais específicos. Segundo Selltiz et al. (1987), a entrevista em profundidade costuma ser utilizada para estudos mais intensivos de percepções, atitudes, motivações, pois possibilitam a revelação de aspectos carregados de valor, permitindo que a definição da situação de entrevista se exprima de maneira completa e minuciosa, além de despertar o contexto social e pessoal de crenças e sentimentos.

Para a realização das entrevistas, foi utilizado um roteiro semiestruturado (APÊNDICE C), específico para cada segmento de entrevistados. Estas foram gravadas, após a anuência do entrevistado, com o objetivo de evitar perdas de conteúdo e, posteriormente, foram transcritas em sua totalidade. As entrevistas foram conduzidas com os seguintes envolvidos:

1. Fundadores do empreendimento social (quando possível);

2. Associados;
3. Parceiros – indicados pelos dirigentes;
4. Fornecedores – indicados pelos dirigentes;
5. Clientes – indicados pelos dirigentes;
6. Representantes da comunidade – a partir da observação do pesquisador.
7. Atual grupo de dirigentes do empreendimento, quais sejam Presidente; Vice-presidente; 1º Secretário; 2º Secretário; 1º Tesoureiro; 2º Tesoureiro.

A seguir, tornou-se pertinente demonstrar no Quadro 3 quantos foram esses entrevistados e qual a duração de cada entrevista:

Quadro 3 – Relação de entrevistados e tempo de duração das entrevistas

| ASSOCIAÇÃO A | |
|----------------------------------|-----------------|
| Entrevistado | Duração |
| ASSOCIADO 1ª | 2m40s |
| ASSOCIADO 2ª | 28m44s |
| ASSOCIADO 3ª | 22m13s |
| ASSOCIADO 4ª | 23m50s |
| ASSOCIADO 5ª | 15m34s |
| CLIENTE 1ª | 7m02s |
| CLIENTE 2ª | 12m58s |
| CLIENTE 3ª | 25m23s |
| FORNECEDOR 1ª | 2m45s |
| FORNECEDOR 2ª | 3m05s |
| FORNECEDOR 3ª | 4m47s |
| REP. DA COMUNIDADE 1A | 5m32s |
| DIRETORIA 1ª | 19m28s |
| DIRETORIA 2ª | 35m12s |
| PRESIDENTE 1ª | 35m07s |
| FUNDADOR 1ª | 36m45s |
| Tempo Total ASSOCIAÇÃO A: | 4h41m5s |
| ASSOCIAÇÃO B | |
| Entrevistado | Duração |
| ASSOCIADO 1B | 32m12s |
| DIRETORIA 1B | 49m24s |
| PRESIDENTA 1B | 1h02m36s |
| FUNDADOR 1B | 1h6m31s |
| CLIENTE 1B | 19h41s |
| PARCEIRO 1B | 21m13s |
| PARCEIRO 2B | 23m59s |
| REP. DA COMUNIDADE 1B | 9m20s |
| Tempo Total ASSOCIAÇÃO B: | 4h43m56s |

| ASSOCIAÇÃO C | |
|----------------------------------|-----------------|
| Entrevistado | Duração |
| FUNCIONÁRIO 1C | 55m28s |
| FUNCIONÁRIO 2C | 23m37s |
| FUNCIONÁRIO 3C | 19m47s |
| FUNCIONÁRIO 4C | 15m26s |
| FORNECEDOR 1C | 10m08s |
| BENEFICIÁRIO 1C | 19m09s |
| BENEFICIÁRIO 2C | 10m20s |
| FUNDADORA 1C | 2h13m14s |
| FUNDADOR 1C | 48m29s |
| PRESIDENTA 1C | 42m58s |
| DIRETORIA 1C | 44m53s |
| PARCEIRO 1C | 16m02s |
| Tempo Total ASSOCIAÇÃO C: | 7h19m31s |
| ASSOCIAÇÃO D | |
| Entrevistado | Duração |
| FUNCIONÁRIO 1D | 24m49s |
| FUNCIONÁRIO 2D | 1h01m08s |
| FUNCIONÁRIO 3D | 17m09s |
| BENEFICIÁRIO 1D | 8m56s |
| BENEFICIÁRIO 2D | 14m58s |
| BENEFICIÁRIO 3D | 14m00 |
| DIRETORIA 1D | 47m28s |
| DIRETORIA 2D | 18m25s |
| PRESIDENTE 1D | 57m30s |
| FORNECEDOR 1D | 9m41s |
| PARCEIRO 1D | 12m04s |
| PARCEIRO 2D | 14m10s |
| PARCEIRO 3D | 14m21s |
| REP. DA COMUNIDADE 1D | 3m38s |
| Tempo Total ASSOCIAÇÃO D: | 5h18m17s |

Fonte: Desenvolvido pela autora.

Tendo em vista alguns relatos polêmicos e por opção da pesquisadora, até mesmo por se sentir mais à vontade ao proceder com os comentários nas análises de resultados, os empreendimentos sociais estudados foram denominados ASSOCIAÇÃO A, ASSOCIAÇÃO B, ASSOCIAÇÃO C e ASSOCIAÇÃO D, resguardando-se, assim, a identidade de cada organização. Conforme relatado no Quadro 3, ao todo foram entrevistados: 6 associados; 7 funcionários; 5 beneficiários; 4 clientes; 5 fornecedores; 6 parceiros; 3 representantes da comunidade; 6 membros da diretoria; 4 presidentes; 4 fundadores. A duração total dessas entrevistas foi de 22 horas, 2 minutos e 49 segundos. E, por fim, a terceira técnica empregada foi a da documentação. As informações foram levantadas a partir de dados secundários

obtidos por meio de documentos oficiais, atas, estatuto da organização (solicitados e liberados pelas instituições), *folders*, reportagens na mídia, página da organização na *internet*.

Para Yin (2001), a principal importância que os documentos assumem em um estudo de caso é a corroboração e a valorização das evidências coletadas de outras fontes. De acordo com Pádua (1997), a pesquisa documental é realizada com base em documentos atuais e/ou passados considerados autênticos para descrever ou comparar fatos sociais, e, assim, estabelecer suas características ou tendências.

A documentação, em conjunto com a observação e as entrevistas, possibilitou uma convergência de informações após a triangulação com os dados obtidos.

3.1.3 Desenho da Pesquisa Empírica – 3º fase

A terceira fase caracterizou-se pela análise dos resultados, em que foram considerados: as anotações das observações, as entrevistas transcritas e os documentos relacionados aos empreendimentos, tais como estatutos, sítios eletrônicos, notícias etc.

Para a apreciação dos dados contidos nesses documentos foi utilizada a técnica de análise de conteúdo que, de acordo com Bardin (2002, p.31), “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. Segundo a autora, essa técnica fornece informações adicionais ao leitor crítico de uma mensagem que pretende distanciar-se da leitura “aderente”, com o objetivo de conhecer mais sobre o conteúdo exposto naquele texto.

Para a análise de conteúdo, podem ser utilizados materiais textuais escritos, imagens e sons. Em relação aos textuais, os autores os distinguem dois tipos: aqueles que nascem no processo da pesquisa, tais como, transcrições de entrevistas e protocolos de observação; e, aqueles que já existiam antes e foram criados para outros objetivos, tais como os jornais ou memorandos (BAUER, GASKELL, 2011).

A apreciação do conteúdo das entrevistas foi realizada considerando as três dimensões: Indivíduo, Organização e Ambiente, com suas respectivas categorias. Dessa forma, o Quadro 4 orientou a análise de resultados das entrevistas.

Quadro 4 – Orientação para análise das entrevistas

| Dimensões | Aspectos | Objetivos | Dados Secundários que poderão subsidiar a análise |
|-----------|---|---|--|
| Indivíduo | Lideranças e Associados: - Perfil - Motivações | - Compor o perfil das pessoas envolvidas com a organização; | - Estatuto social - Brochuras sobre a história da organização |

| | | | |
|-------------|---|---|---|
| | | - Identificar as motivações das pessoas para fazerem parte da organização. | - Material de divulgação institucional (site, folders, vídeos etc.) - Material publicado de imprensa aberta desde a criação da organização |
| | Processo sucessório: - Papéis da liderança - Habilidades requeridas das lideranças | - Identificar os principais papéis exercidos pelas lideranças para o processo sucessório; - Identificar as principais habilidades que a organização requer de suas lideranças. | - Estatuto social; - Brochuras sobre a história da organização; - Material de divulgação institucional (site, folders, vídeos etc.) |
| Organização | Perfil da organização: - Origens; - Missão; - Valores; - Produtos e serviços; - Rotinas. | - Compor a identidade da organização pela perspectiva dos atores envolvidos; - Identificar os momentos históricos, as mudanças, os pontos de transformação. | - Estatuto social; - Brochuras sobre a história da organização; - Material de divulgação institucional (site, folders, vídeos etc.); - Material divulgado de imprensa aberta desde a criação da organização. |
| | Forma organizacional: - A natureza do trabalho; - Estrutura; - Momentos críticos; - Aprendizado. | - Entender a dinâmica de trabalho, a divisão de tarefas, a forma de trabalho; - Entender quais são os recursos mais usados, quem decide sobre eles e como são alocados; - Identificar se há e como se dá o compartilhamento das aprendizagens individuais com o grupo de associados. | |
| | Governança: - Processo decisório; - Controle e avaliação; - Planejamento; - Comunicação. | - Identificar as características do processo decisório, os atores que dele participam, o caráter descentralizador ou centralizador, os níveis de autonomia e controle; - Identificar se os associados da organização estão preocupados e engajados com o seu desenvolvimento e porque sim/não. | - Atas das assembleias e das reuniões da diretoria; |
| | Processo Sucessório: - Motivações; - Etapas; - Barreiras; - Mudanças; - Benefícios decorrentes do processo; | - Identificar os motivos e as etapas do processo sucessório; - Identificar quais os desafios enfrentados atualmente pela organização, a fim de verificar se estão relacionados ao processo sucessório; - Verificar as mudanças ocorridas após o processo sucessório, e se elas foram benéficas ou não para a organização. | - Atas das assembleias; |
| Ambiente | Público externo: - Relações; - Importância; - Comunicação. | - Verificar a legitimidade da organização frente ao público externo; - Identificar a importância de cada <i>stakeholder</i> para a organização e as suas | - Atas das assembleias; - Brochuras sobre a história da organização; - Material de divulgação institucional (site, folders, vídeos etc.); |

| | | | |
|--|---|--|--|
| | | influências para as decisões da organização. | - Material divulgado de imprensa aberta desde a criação da organização. |
| | Processo Sucessório: - Influência dos <i>stakeholders</i> . | - Verificar a influência do contexto externo na condução do processo sucessório. | - Atas das assembleias- Material publicado de imprensa aberta desde a criação da organização; |

Fonte: Godói-de-Sousa, 2010, pp.197-203.

Com essa análise pretendeu-se atender aos objetivos de investigar como ocorre o processo sucessório em empreendimentos sociais de Uberlândia-MG à luz do modelo tridimensional de Godói-de-Sousa, visando identificar características específicas.

4 Análise dos Resultados

4.1 Empreendimentos Sociais de Uberlândia e Foco de Atuação

A partir dos 78 (setenta e oito) empreendimentos sociais, cujos responsáveis responderam ao questionário na primeira fase da pesquisa foi realizada a identificação desses empreendimentos e seu foco de atuação.

Ao analisar como esses empreendimentos sociais se mantinham financeiramente, a maioria (18) deles respondeu que era por meio de doações e verba do governo municipal; somente verba do governo municipal (8); somente doações (8); vendas de produtos feitos pela organização e verba de governo municipal (8); doações, venda de produtos feitos pela organização e verba do governo municipal (6); doações, venda de produtos feitos pela organização (6). Outras formas indicadas de captação de recursos foram por meio de verbas de fundações ou ONG's; verba do governo estadual e federal, projetos, mensalidade de associados etc.

Por meio desses números percebeu-se que boa parte dos empreendimentos sociais ainda dependia de verbas advindas de fontes que são doações, seja de pessoas física ou jurídica, e um número menor utilizavam recursos que são resultados de vendas de produtos feitos pelos próprios associados. Foi possível apreender que, na cidade onde o estudo foi realizado, um grupo ainda pequeno de empreendimentos sociais caminha para a sua autossustentação (YUNUS et al., 2010).

Foram identificadas realidades diferentes para esses empreendimentos sociais, por exemplo: tempo de funcionamento, organização que existe há apenas 4 (quatro) anos e outra que existe há 97 (noventa e sete anos); número de associados, empreendimento com 5 (cinco) e outra com 5.000 (cinco mil).

O foco de atuação desses empreendimentos sociais, de forma igual, corresponde a um universo bastante diverso: educação, saúde, cultura, religião, assistência social, agricultura e pecuária, entre outros.

4.2 Estudo de Múltiplos Casos: quadro geral do processo sucessório dos empreendimentos sociais

O estudo de múltiplos casos abrangeu quatro associações da cidade de Uberlândia-MG. Por opção da pesquisadora, tendo em vista alguns relatos polêmicos durante as entrevistas sobre o assunto estudado, os empreendimentos sociais pesquisados foram designados da seguinte maneira: ASSOCIAÇÃO A, ASSOCIAÇÃO B, ASSOCIAÇÃO C e ASSOCIAÇÃO D.

4.2.1 Caso da ASSOCIAÇÃO A

É uma entidade civil de direito privado, sem fins lucrativos, foi criada no mês de junho de 1979, entre um de seus fins encontra-se o desempenho de atividades que possibilitem o aprendizado e o aprimoramento do artesanato por meio de cursos, escolas, exposições, feiras ou qualquer outra iniciativa cultural.

Na ASSOCIAÇÃO A foram entrevistados cinco associados, os quais foram denominados de ASSOCIADO 1A, ASSOCIADO 2A, ASSOCIADO 3A, ASSOCIADO 4A e ASSOCIADO 5A; três clientes, CLIENTE 1A, CLIENTE 2A e CLIENTE 3A; três fornecedores, FORNECEDOR 1A, FORNECEDOR 2A e FORNECEDOR 3A; um representante da comunidade, REP. DA COMUNIDADE 1A; dois membros do Conselho Diretor, DIRETORIA 1A e DIRETORIA 2A, sendo o que ocupa o cargo de relações públicas e o vice-presidente, respectivamente; o atual presidente, PRESIDENTE 1A; e o fundador, FUNDADOR 1A.

4.2.1.1 Dimensão Indivíduo

Os associados são artesãos que vão à feira, organizada pela associação, para expor seus produtos. Conforme o estatuto dessa organização, para se associar é necessário que a pessoa seja um artesão, e, indispensavelmente, preencha os requisitos: habilidade própria ou adquirida; criatividade; execução de atividades manuais ou com auxílio de máquinas, mas que não seja utilizado elementos repetidores industriais; e, que transforme a matéria prima na produção de bens artísticos, utilitários e industriais. Notou-se que alguns associados procuraram a associação por incentivo de outras pessoas: filhos, pessoas que já conheciam o seu trabalho. Ou, porque já trabalhavam com artesanato e viram na feira uma oportunidade e, então, a buscaram por iniciativa própria.

Sobre os papéis da liderança, os associados acreditam que o seu papel é atendê-los, ajudá-los e uma das formas de fazer isso acontecer é promovendo a intermediação entre órgãos, por exemplo, associação e prefeitura. De acordo com estudos realizados por Godói-de-Sousa (2010) com trinta e duas associações localizadas em diversas partes do Brasil, metade dos entrevistados indicou que o papel do presidente é de fazer a ponte do grupo que representa com a comunidade, com as entidades de apoio e, ainda, assumir a responsabilidade de conduzir o empreendimento.

Em relação ao papel dos líderes no que diz respeito ao processo sucessório, ao entrevistar membros da diretoria, foi possível perceber que ainda nada havia sido feito em relação à preparação dos possíveis sucessores, mesmo já tendo se passado quase um ano do mandato em questão. A justificativa para a falta de atenção no quesito preparação de sucessores era que o antigo presidente ficou durante oito anos seguidos à frente da instituição, “[...] nesse tempo a feira deu uma paralisada, não evoluiu [...] pegamos a feira muito decadente e precisando de muita ajuda.” (ENTREVISTADO DIRETORIA 2A). É importante destacar que o acontecimento da sucessão permite que outras pessoas com novas ideias participem da gestão, agregando conhecimento e experiências a esta. Conforme apontam Froelich, Mckee e Rathge (2011) existem alguns fatores que agregam maior importância a um plano de sucessão, o principal deles é a continuidade das atividades desempenhadas pela instituição; o estímulo a novas ideias e oportunidades para auxiliarem a organização a se adaptar a mudanças do ambiente; e, a inserção de um indivíduo diferente.

Sobre os possíveis sucessores, o PRESIDENTE 1A mencionou que ainda não haviam sido escolhidos por estarem preparando os novos associados e mostrando a eles como se dava o funcionamento da associação, com o objetivo de evitar que a associação tivesse o seu funcionamento prejudicado. Membros da diretoria acreditavam que, pelo motivo de o último presidente ter ficado à frente tanto tempo, a associação estagnou e, então, precisavam passar por um processo de renovação e tentar mudar a mentalidade dos artesãos.

No entanto, a ocorrência de um fato que mostrou claramente a necessidade de um processo sucessório. No período desse mandato atual, o Presidente teve sérios problemas de saúde e precisou se afastar da associação. Automaticamente, o Vice-Presidente assumiu o cargo vago, entretanto, com as dificuldades que são peculiares quando o planejamento do processo sucessório de fato não acontece. O entrevistado DIRETORIA 2A, relatou que ao ser convidado para ser o Vice-Presidente na formação da chapa, o Presidente informou: “[...] olha, você não precisa fazer nada, é só dar o nome, né?”, o entrevistado ainda complementa: “[...] já é uma cultura. Então tá tudo centralizado. Então, era até interessante eles me

colocarem, que não sabe fazer nada, *né?* Porque, não *ia* palpitar, não *ia* ‘encher o saco’, aí o presidente *ia* fazer o que ele quisesse, sem ninguém, *né?*”.

Diante do ocorrido, observou-se uma centralização da gestão que pode ser prejudicial ao empreendimento social. Ao partir do pressuposto de que o Vice-Presidente tem o papel de substituir o Presidente em qualquer eventualidade, entende-se que este deveria estar atualizado sobre todos os acontecimentos ocorridos na associação. Sendo assim, não teria dificuldades em dar continuidade às atividades do empreendimento. Portanto, esse fato ocorrido ratifica ainda mais a falta de planejamento do processo sucessório nesses empreendimentos (FISCHER;COMINI, 2009; GODÓI-DE-SOUSA, 2010).

As principais habilidades que a organização requer de suas lideranças e que foram mencionadas pelos entrevistados são: ser comunicativos e saber conversar; ter paciência para lidar com várias pessoas e as diversas ideias que podem surgir; saber lidar com conflitos; ser político; atender as necessidades dos associados e ser organizado. De acordo com Makhoulf (2011), não basta para um empreendedor social ter visão, determinação e a capacidade para identificar problemas e criar soluções inovadoras, ele precisa também dominar uma comunicação persuasiva e ser organizado. Normalmente, ele é motivado pela ânsia de explorar novos caminhos e conseguir alcançar resultados que causem algum impacto. O autor ainda acrescenta que, assim como o empreendedor de negócio, ele mostra uma disposição que ultrapassa a média em assumir riscos e tolerar a incerteza.

A entrevistada, sob o codinome DIRETORIA 1A, destacou que uma das principais habilidades que o presidente precisa ter é ser empreendedor e ressaltou que na organização existem muitas pessoas com esse perfil que poderiam dar continuidade ao trabalho. Essa identificação de habilidades importantes ao empreendedor social é necessária por ser um norte à organização em dois sentidos: o empreendimento social pode buscar por indivíduos, possíveis sucessores, que possuam essas características; ou, há a possibilidade também de desenvolver os recursos humanos disponíveis com base nessas características apontadas (ADAMS, 2006; KUNREUTHER; CORVINGTON, 2007; WOLFRED, 2008).

Sobre a dimensão indivíduo é possível apreender que, na ASSOCIAÇÃO A, os associados são artesãos que buscaram na associação uma oportunidade para expor seus produtos e estes não podem conter traços de que foram industrializados. O papel da liderança, sob o ponto de vista dos associados, é intermediar, ser uma ponte entre a associação e outras organizações, sejam públicas ou privadas. No entanto, quanto ao processo sucessório os líderes não desempenham nenhum papel, tendo em vista não terem sucessores preparados para assumirem cargos da diretoria. Entretanto, caso fizessem esse trabalho de preparação de

futuras lideranças, poderiam desenvolver um líder com as seguintes características, apontadas pelos próprios associados: comunicativo, que saiba lidar com pessoas, com as ideias diferentes, gerenciador de conflitos, ser político, ser organizado e atender às necessidades dos associados. Tais características também foram listadas nos estudos de Godói-de-Sousa (2010).

4.2.1.2 Dimensão Organização

Antes de a associação tomar forma jurídica, os artesãos se reuniam na Praça Tubal Vilela da cidade de Uberlândia-MG, no entanto, sempre havia alguém querendo removê-los do local, até que resolveram se unir e formar a associação. Segundo o ASSOCIADO 4A, a associação existe por uma questão de organização. Ele mencionou que atualmente a organização contém aproximadamente oitenta associados e se não fosse o fato de estarem associados, a feira já poderia ter deixado de existir. Segundo os associados, a associação existe para dar oportunidade àquele artesão que não tem onde expor seu produto ou não tem condições financeiras de abrir o próprio negócio. Também é um conjunto em que um ajuda o outro, pois, na feira, são vendidos produtos artesanais em geral, tem a praça da alimentação e ainda atrações artísticas e culturais, portanto, o cliente tem diversas opções à sua disposição.

No geral, não existe um relacionamento mais próximo por parte da associação com os clientes e fornecedores. Os clientes, embora tenham elogiado o atendimento dos artesãos, não transpareceram ter algum tipo de proximidade. Com os fornecedores, da mesma forma, ainda mais pelo fato de ter vários seguimentos de artesanato e cada artesão ter fornecedores diferentes, o que dificulta qualquer tipo de interação entre a associação e fornecedor. Apenas a CLIENTE 3A, que já foi associada, afirmou ter um bom relacionamento com todos os associados, desde os mais antigos.

O interessante que foi mencionado por essa referida cliente foram as mudanças que aconteceram após a troca do ex-presidente. Segundo ela, naquela época havia muita “cabeça fechada” dentro da feira o que não a deixava expandir e, com isso, algumas pessoas não a valorizavam. Como exemplo, ela menciona que alguns artesãos começaram a vender coisas que não eram artesanato, e também a copiar os produtos de seus colegas, comprometendo a variedade de objetos vendidos na feira. Atualmente, conforme o entrevistado DIRETORIA 1A, uma das coisas mais valorizadas é a originalidade, em que é necessário que o artesão esteja sempre criando ou inovando. Constatou-se, dessa forma, outra mentalidade à frente da associação, esse é um dos benefícios que podem acontecer com o processo sucessório

(WOLFRED, 2002; TEEGARDEN, 2004; ADAMS, 2004, 2006; KUNREUTHER; CORVINGTON, 2007).

Sobre as tarefas do dia a dia, os entrevistados relatam que cada artesão realiza a sua produção em casa. Quando chegam à feira, as barracas estão montadas e basta a eles exporem seu artesanato, inclusive no pagamento da mensalidade para a associação, está incluído o valor referente à montagem. Sobre o desenvolvimento dos associados, esses mencionaram que a forma de isso acontecer é por meio de cursos e palestras. Há uma tentativa por parte da associação também em perceber o que pode ser melhorado, quais são as necessidades dos associados, no entanto, isso se tornou mais nítido após o último processo sucessório. Conforme o ASSOCIADO 5A, “[...] anteriormente, não era desse modo, essa diretoria de agora que está uma turma bem mais preocupada em trazer coisas boas e melhorias para a associação”.

Quando membros da diretoria foram questionados sobre o planejamento das ações de desenvolvimento das pessoas, dois deles declararam que não têm um espaço para ofertarem cursos às pessoas e, com isso, acreditam não ter condições de ajudá-las a crescer por não poderem passar para frente o que sabem. O entrevistado DIRETORIA 1A afirmou estarem pleiteando um local para que isso possa acontecer e ratificou a necessidade de tais ações para o crescimento da organização. Ainda, declarou que hoje a associação tem menos associados, menos barracas, justamente devido à falta de recursos e de um lugar para que os cursos sejam ministrados.

Na visão da diretoria, o desenvolvimento das pessoas baseia-se na oferta de cursos aos artesãos. Obviamente que essa é uma das ações que podem ser realizadas, no entanto, a associação não deve se apegar a somente esse recurso, principalmente, pelo fato de não haver um espaço que viabilize essa iniciativa. Valadão Júnior (2003) recomenda que esse desenvolvimento também pode ser realizado por meio do contato com outras instituições que possuam a mesma proposta, pois além de gerar aprendizagem organizacional, pode conduzir a uma rede solidária.

A diretoria pode também, nesse caso, envolver mais os associados nas atividades rotineiras desenvolvidas por ela, inclusive, nas atividades desenvolvidas fora do âmbito da organização, em uma reunião em órgãos externos, por exemplo. Até mesmo porque o desenvolvimento das pessoas não diz respeito somente ao aperfeiçoamento da produção do artesanato, esse desenvolvimento está diretamente ligado também às capacidades e habilidades necessárias ao desempenho do papel de líder na organização (OLIVEIRA, 2004).

Os associados também asseguraram que uma das maneiras de promoverem o seu próprio desenvolvimento é por meio de cursos. Mas esses cursos são, em sua maioria, voltados para o artesanato em si, para a forma de trabalhar. Em nenhum momento foi citado que alguém estava se capacitando para ajudar no Conselho Diretor da associação. Esse fato revela que as pessoas não estão buscando se aperfeiçoar para assumirem a posição de presidente ou mesmo algum cargo de diretoria. Portanto, há evidências de que os associados destes empreendimentos dão mais atenção às atividades técnicas que às administrativas, ou seja, no nível de produção são até capazes de trabalhar com qualidade. Entretanto, não têm a mesma disposição para as atividades administrativas (GODÓI-DE-SOUSA, 2010).

Em relação ao compartilhamento de ideias e aprendizados, os entrevistados afirmaram que isso acontece, mas informalmente, por meio de conversas com pessoas mais próximas, ou durante as assembleias quando o assunto é colocado em discussão. Essas ações, se não forem algo planejado e incentivado pela diretoria tendem a não sair desse formato, tendo em vista que cada artesão produz em casa e individualmente. Dessa forma, fica limitado o convívio para que as experiências, ideias e conhecimentos possam ser compartilhados. Semelhante à pesquisa realizada por Godói-de-Sousa (2010), as associações apesar de se declararem geradoras de trabalho e renda, era uma categoria que se encontrava desarticulada. Embora aquelas associações tenham sido criadas com o intuito de fortalecer a categoria, representar, divulgar e comercializar, ainda assim, grande parte dos associados continuava a realizar o trabalho de forma isolada, em suas oficinas ou em suas propriedades rurais.

O recurso da ASSOCIAÇÃO A é baseado na arrecadação de cada associado e a associação não tem parcerias. O controle desse recurso é feito pela própria diretoria com a participação ativa do tesoureiro e a fiscalização fica a cargo do Conselho Fiscal. Esse autofinanciamento, ou seja, essa questão de a renda da associação basear-se na contribuição dos associados, conforme explica Godói-de-Sousa (2010), pode ocorrer devido à dificuldade de conseguir recursos externos, principalmente, quando diz respeito ao Estado em decorrência da burocracia. Entretanto, a autora observa que essa dependência de recursos dos associados pode ser um entrave ao desenvolvimento dos empreendimentos sociais e ainda comprometer a sua continuidade.

O processo decisório acontece durante as assembleias, todos os associados têm a oportunidade de dar sugestões ou opiniões sobre determinado problema ou desafio, apesar disso, alguns veem no Presidente o papel de interceder, de buscar soluções. Inclusive, o entrevistado ASSOCIADO 5A afirmou que “à frente das decisões está o Presidente”. Isso mostra certa dependência dos associados pelo presidente enquanto que o ideal seria que os

associados fossem sempre envolvidos nessas tomadas de decisões de modo que eles se sentissem mais seguros à medida que assumissem mais responsabilidade.

Em contrapartida, um dos relatos mostrou que algumas decisões são tomadas de forma arbitrária pela diretoria. Por exemplo, o entrevistado DIRETORIA 2A conta a história de quando decidiram mudar a forma de pagamento para quando a pessoa aderisse à associação. Na ocasião, concederam um mês de carência, o artesão só pagava uma taxa de inscrição e durante um mês poderia expor seus produtos sem a obrigatoriedade de comprar sua barraca. Nesse período, o artesão decidiria se associaria ou não. Alguns associados reclamaram sobre a forma diferente de tratamento, pois, alguns haviam feito adesão à associação há pouco tempo e precisaram comprar a barraca logo no primeiro mês. O entrevistado ainda afirmou que foi feita a avaliação dessa decisão e que eles conseguiram provar aos associados que dessa forma foi melhor por motivos administrativos. No entanto, o que chamou a atenção é que a diretoria tomou essa decisão sem nenhuma assembleia, somente algumas conversas informais com reduzido número de pessoas. Apesar de a associação reger-se por um estatuto que declara em seu artigo 23, inciso I, que a associação é administrada por Assembleia Geral e em seu artigo 24 que a Assembleia é órgão soberano da associação, notou-se que a diretoria toma algumas decisões sem antes consultar os associados que são os maiores interessados.

Outro fato que contribuiu com esse pensamento foi quando o entrevistado FUNDADOR 1A afirmou que as decisões frente a desafios são tomadas pelo Presidente, quando este tem alguma dúvida, é consultada a diretoria. Entretanto, nem sempre há tempo hábil para essa consulta o que acaba levando o presidente a tomar decisões isoladas. Mesmo o entrevistado PRESIDENTE 1A, durante a entrevista ter afirmado que a “assembleia é soberana”, com esses depoimentos, constatou-se que certas decisões, de caráter mais urgente, são tomadas somente pelo presidente ou pela diretoria.

No quesito comunicação, os entrevistados afirmaram que a associação sempre foi transparente, sendo que tudo é comunicado a todos os associados, seja por boca a boca, por algum documento escrito, por panfletos etc. A forma como as informações chegam até aos clientes é na ocasião da visita a alguma barraca. Quanto aos fornecedores, a sua maioria afirmou não ter interesse em receber informações sobre a associação, exceto um que mostrou-se interessado, mas pensando em conseguir novos clientes. Quando diz respeito ao relacionamento com clientes, fornecedores, representantes da comunidade externa, nesse item transpareceu que também não há um relacionamento maior que o comercial.

Godói-de-Sousa (2010) declara que, independente da fase do ciclo de vida em que a instituição se encontra, é necessário estruturar um sistema de informações com o intuito de

diminuir as especulações e intensificar a participação comunitária. A autora aponta vários canais de comunicação que poderiam atingir tanto público externo quanto interno: murais, blogs, panfletos, informativos impressos, Central de Informações da Associação. Esses canais ainda podem auxiliar a organização a expressar a sua transparência nas ações desenvolvidas para a realização do processo sucessório.

Sobre as etapas percorridas no último processo sucessório, o entrevistado DIRETORIA 2A, quando questionado sobre o assunto, afirmou que apenas é convocada uma assembleia, informando hora, local e o que será discutido. O entrevistado FUNDADOR 1A complementou que sempre existe a candidatura de mais de uma chapa, mas nesse último processo, segundo o entrevistado, associação precisava de renovação, por isso essa diretoria foi pré-formatada com o consenso de todos os associados. Na pesquisa de Godói-de-Sousa (2010), a forma mais comum de escolha da diretoria apontada foi o consenso, que geralmente já é discutido e definido anteriormente à assembleia geral. A eleição, de fato, mostrou menor incidência, isso acontece pelo fato de serem raras as ocasiões em que existem duas chapas concorrendo.

A partir dessas declarações, foi possível apreender que não há um planejamento do processo sucessório, bem como, uma preparação prévia de pessoas para assumirem cargos de diretoria no devido momento, este somente é discutido, na ocasião da troca do Conselho Diretor. Outro fator crítico observado é o revezamento de cargos que existe dentro da associação, o PRESIDENTE 1A mencionou que o relacionamento com o antigo presidente é bom, porque sempre tiveram uma parceria, quando um era presidente o outro era tesoureiro e vice e versa. Daft (2002) explica que quando a estrutura da organização é centralizada e informal, não é incomum existir pouquíssima delegação. Dessa forma, pode-se justificar a falta de preocupação com o processo sucessório, havendo somente um revezamento de cargos.

Esse revezamento nos cargos não é algo benéfico para a organização quando o objetivo é somente manter as mesmas pessoas à frente do empreendimento social, pois conforme Valadão Júnior (2003), a falta de alternância na direção pode trazer problemas futuros ao empreendimento, uma vez que a centralização do poder e da aprendizagem organizacional, nas coalizões dominantes, poderá levar a uma alienação daqueles que não fazem parte desse grupo. Além disso, a organização tende a ficar imobilizada, resistente às inovações.

No entanto, privilegiaria a instituição se o objetivo fosse manter algumas pessoas mais experientes na diretoria, principalmente o fundador, com o intuito de que a chapa que assumiu aprendesse com as experiências de pessoas que já adquiriram conhecimento e bagagem

durante sua atuação na associação. Lima *et al* (2007) também sugerem a permanência do fundador como conselheiro na diretoria. Segundo os autores, isso pode facilitar o processo compartilhado de construção da sucessão.

Uma mudança observada após o último processo sucessório foi em relação à valorização da pessoa. Segundo o ASSOCIADO 4A, em gestões anteriores, a contribuição mensal do artesão era mais valorizada que ele próprio, “[...] Visava-se mais, embora inconscientemente eu acho, a arrecadação *pra* manter a feira porque ninguém tem salário na diretoria [...] porque o nosso custo é alto, nós não temos apoio de nenhuma instituição, não temos apoio governamental, não temos apoio nenhum.”.

Os associados entrevistados mencionaram que algumas mudanças estão acontecendo, mas, ainda restam algumas expectativas que não foram satisfeitas. Na ocasião da entrevista, o ASSOCIADO 4A justifica que não havia completado nem um ano da posse desse novo Conselho Diretor, e complementa: “[...] mudanças radicais não são feitas em apenas um dia” (ENTREVISTADO ASSOCIADO 4A).

O entrevistado CLIENTE 3A, o único dos entrevistados que mostrou ter algum relacionamento com a associação por já ter sido associado, afirmou esperar mudanças maiores, mas compreende que a direção da associação foi assumida em uma situação tão difícil que eles não têm condições de fazer muita coisa.

Foram apontadas também mudanças relacionadas à comunicação, no sentido de haver a preocupação com as necessidades dos associados. O ASSOCIADO 5A explicou que hoje eles têm “[...] mais abertura mesmo, o que é que você precisa, o que está faltando, é para melhorar porque está bem transparente mesmo.”, atualmente, há a preocupação com as necessidades dos associados.

Diante dos relatos, verificou-se que as mudanças têm acontecido paulatinamente e, no caso da ASSOCIAÇÃO A, foi possível notar que elas se instalaram pelo fato de ter havido o processo sucessório e ter mudado alguns gestores, embora o antigo presidente ainda tenha continuado no Conselho Diretor ocupando o cargo de tesoureiro.

Um fato deve ser destacado, embora boa parte dos entrevistados tenham apontado algumas mudanças após o último processo sucessório, o entrevistado FUNDADOR 1A, ao ser questionado sobre as mudanças mais frequentes após cada processo, afirmou que não acontecem mudanças bruscas, tendo em vista que, normalmente, quando o presidente assume esse cargo, ele já conhece e convive com os problemas, então, existe apenas uma continuação do trabalho.

Interessante que em um trecho da entrevista, o entrevistado FUNDADOR 1A chegou a afirmar que ninguém na associação é ávido pelo poder e, ainda, ‘deu graças a Deus’ por ninguém ter desejado se candidatar durante algum tempo no passado. Em outro ponto, ele lamentou o fato de as pessoas darem o nome para formar a chapa, mas não atuarem de fato como Secretário, Tesoureiro, e ele ter de assumir funções do tipo fazer atas. Esse posicionamento deixou transparecer que o fundador acredita ser alguém “insubstituível”, o que pode dificultar qualquer tipo de mudança no empreendimento (LODI, 1986; BERNHOEFT, 1989; COHN, 1991). Ainda, essa centralização inviabiliza o presidente de delegar responsabilidades para cada pessoa que compõe o Conselho Diretor. E, até mesmo, de promover a capacitação dessas pessoas ou de outras, de modo que elas possam auxiliá-lo durante seu mandato. Novamente, foi possível perceber que não há preparação de possíveis sucessores, comprometendo assim a qualidade dos serviços da associação e, até mesmo, a sua continuidade.

Como principal dificuldade para o aprimoramento do processo sucessório, os entrevistados apontaram a falta de disponibilidade das pessoas em assumir a responsabilidade de um Conselho Diretor. Foram unânimes em afirmarem que geralmente as pessoas querem ser associados, mas não querem assumir obrigações.

Como barreiras no último processo sucessório, durante o período de implementação, foram indicadas pelos entrevistados DIRETORIA 1A e DIRETORIA 2A, as críticas recebidas durante as eleições. São críticas de insatisfação das pessoas, e estas assumem a postura do ‘nunca está bom, sempre falta algo’. O entrevistado DIRETORIA 2A fez uma espécie de desabafo e disse que as críticas são importantes para o crescimento, mas nunca há um elogio, somente críticas. Ele ainda mencionou que os associados só reclamam e não fazem nada para melhorar e acrescentou que as responsabilidades não são somente dos diretores, que todos também podem empreender algo no sentido de tentar melhorar determinada situação.

Parece que essas dificuldades são enfrentadas, de um modo geral, pelas organizações não lucrativas. De acordo com Santora e Sarro (2008), nem todas as pessoas se sentem atraídas pela ‘cadeira executiva’, embora tenham capacidade para tal, mas não estão dispostos a assumir a responsabilidade. Uma das explicações para isso é o fato de os cargos de direção de uma organização não lucrativa não poderem ser remunerados. Godói-de-Sousa (2010) compreende que uma discussão nessa direção poderá apontar a necessidade de uma reformulação na legislação que regula o associativismo no país.

Ao todo, já foram realizados dezessete processos sucessórios na ASSOCIAÇÃO A, o primeiro, de acordo com o FUNDADOR 1A, aconteceu há vinte e cinco anos atrás e o motivo foi a necessidade devido ao crescimento e expansão da associação.

4.2.1.3 Dimensão Ambiente

A partir das entrevistas, pôde apreender-se que o relacionamento com o público externo é baseado mais em negócios. Com os fornecedores, por exemplo, todos os entrevistados afirmaram não ter relacionamento nenhum com a associação, somente com o associado, o qual é seu cliente. Em relação aos clientes, verificou-se que não há um relacionamento contínuo, apenas quando eles vão à feira adquirir algum produto. Inclusive o entrevistado CLIENTE 1A declarou desconhecer que há uma associação formal por trás da feira, ele acreditava que cada artesão individualmente pagava uma taxa para a prefeitura por utilizar o local.

De modo geral, os *stakeholders*, principalmente os clientes, são bastante valorizados pelos associados. Entretanto, observou-se que essa valorização ocorre mais pelo fato de esses serem necessários para que a feira tenha um motivo para continuar funcionando. Conforme expressou o ASSOCIADO 2A, os clientes são bem atendidos para que eles possam estar sempre presentes e, com isso, o associado conseguir melhor retorno a partir desse atendimento.

Os fornecedores e representantes da comunidade não mostraram interesse em manter relacionamento com a associação. Quanto aos fornecedores, estes simplesmente vendem o seu produto ao artesão que necessita desse material para fazer sua produção.

Portanto, verificou-se que não há influência do contexto externo na condução do processo sucessório na associação. Inclusive, os entrevistados ASSOCIADO 2A e ASSOCIADO 4A, não concordaram em o processo sucessório ir além da escolha dos associados. Eles justificaram que a comunidade externa não conhece como funciona uma associação, uma feira etc. Foi citado também o fato de alguém que está de fora poder ser manipulado facilmente por algum associado. Consonante a isso, os *stakeholders* também não demonstraram tanto interesse em participar. Alguns querem somente ir à feira e olhar o artesanato exposto, como é o caso dos clientes; ou, no caso dos fornecedores, como o entrevistado FORNECEDOR 1 que mostrou-se interessado em conhecer mais a associação para que possa ter mais associados como cliente.

A seguir, o Quadro 5 sintetiza os principais resultados da pesquisa na ASSOCIAÇÃO A, nas dimensões: Indivíduo, Organização e Ambiente.

Quadro 5 - Síntese dos resultados da ASSOCIAÇÃO A sobre as dimensões: Indivíduo, Organização e Ambiente.

| Dimensões | Aspectos |
|-------------|---|
| Indivíduo | LIDERANÇAS E ASSOCIADOS Perfil Associados: as pessoas envolvidas com o empreendimento social são artesãos, que fazem seus produtos manualmente. Perfil Lideranças: Antigas lideranças - centralizadoras Atuais lideranças – tendo em vista que estavam tentando encontrar um meio de organizar o empreendimento e, logo em seguida, o Presidente precisou se ausentar, por motivos relacionados à saúde, e a Vice-Presidente assumiu, não foi possível fazer um diagnóstico de suas características. Motivações: por não terem um lugar formal para exporem o que produzem, resolveram se associar. |
| | PROCESSO SUCESSÓRIO Papéis da liderança: atender e ajudar aos associados por meio da intermediação com outros órgãos. Papéis da liderança para o processo sucessório: nenhum, vez que não há preparação de sucessores. Habilidades requeridas das lideranças: comunicativo, que saiba lidar com pessoas, com as ideias diferentes, gerenciador de conflitos, ser político, ser organizado e atender às necessidades dos associados. |
| Organização | PERFIL DA ORGANIZAÇÃO Origens: antes de existir formalmente a associação, os artesãos se reuniam em uma praça da cidade de Uberlândia, mas sempre havia alguém querendo removê-los do local, até que resolveram se organizar em forma de associação. Missão: entre um de seus fins encontra-se o desempenho de atividades que possibilitem o aprendizado e o aprimoramento do artesanato por meio de cursos, escolas, exposições, feiras ou qualquer outra iniciativa cultural. Valores: organização para que todos alcancem seus fins, ajuda mútua entre os associados. Produtos e serviços: os produtos se dividem em três áreas. Há os que são produtos artesanais propriamente falando, artigos em couro, tapetes, lembrancinhas (souvenires) etc. Há a área da alimentação e, ainda, a área cultural. Rotina: somente a exposição do artesanato, pois produzem em casa individualmente e quando chegam na feira, a barraca já está montada. |
| | FORMA ORGANIZACIONAL A natureza do trabalho: trabalho artesanal, no entanto, individualizado, ou seja, cada artesão produz a sua parte. Ao chegarem na praça, as barracas já estão montadas, esse serviço é terceirizado, e basta aos artesãos exporem seus produtos. Estrutura: foram apontadas algumas melhorias na estrutura física da feira, após o último processo. E no momento eles reivindicam um lugar onde possam ministrar cursos aos artesãos, essa seria a forma para a associação realizar atividades de desenvolvimento de pessoas. Em relação aos recursos financeiros, esses são baseados na arrecadação de cada artesão. Aprendizado: quando acontece o compartilhamento de conhecimento entre associados é de modo informal, por meio de conversas isoladas ou durante uma assembleia. Como já foi mencionado, cada um faz o seu trabalho em casa, o |

| | |
|----------|---|
| | modo de produção é individual, o que dificulta a troca de ideias e experiências. |
| | GOVERNANÇA Processo Decisório: acontece nas assembleias e, no momento, todo associado presente pode dar opiniões. Mas esperam também que o Presidente possa interceder e buscar soluções em determinados assuntos. Controle e avaliação: em alguns casos é feita a avaliação da decisão tomada e seus resultados. Comunicação: há transparência, os fatos são comunicados aos associados. Por boca a boca, algum documento escrito, panfleto etc. |
| | PROCESSO SUCESSÓRIO Motivações: Previsão estatutária. Etapas: apenas é convocada uma assembleia, informando hora, local e o que será discutido. Não há planejamento do processo sucessório. Barreiras: críticas ferrenhas por parte dos associados em relação ao Conselho Diretor e, ao mesmo tempo, a não disponibilidade das pessoas em assumir cargos e responsabilidades da diretoria, embora critiquem bastante. E o revezamento de cargos dentro do conselho a cada novo processo. Mudanças: ainda não aconteceram grandes mudanças, estas estão acontecendo aos poucos. Mas, percebem-se mudanças em relação à valorização das pessoas (associados) e na comunicação com estes, no sentido de suas necessidades se tornarem preocupações para a associação. Benefícios decorrentes do processo sucessório: as poucas mudanças apontadas no item anterior. |
| | PÚBLICO EXTERNO Relações: o relacionamento é baseado em negócios por parte dos fornecedores com os artesãos. Com os clientes, não há um relacionamento contínuo, somente quando estes vão às barracas apreciar os produtos expostos. Com os representantes da comunidade, de modo geral, não existe relacionamento. Importância: Os artesãos sabem do valor dos clientes para a feira, tendo em vista que sem clientes, não faria sentido eles se reunirem todos os domingos em uma praça. Os fornecedores estão mais preocupados em vender e gostariam de conhecer mais a associação para que pudessem descobrir outros clientes. Comunicação: acontece somente na hora da realização do negócio, seja com os fornecedores ou clientes. |
| Ambiente | PROCESSO SUCESSÓRIO Influência dos stakeholders: não há influência do contexto externo na condução do processo sucessório. Os artesãos acreditam que não faz sentido os <i>stakeholders</i> participarem. E, da mesma forma, os <i>stakeholders</i> não se interessam. |

Fonte: elaborado pela autora

A partir da análise do Quadro 5 foi possível perceber, na dimensão indivíduo, que a liderança não tem desempenhado nenhum papel no sentido de preparar previamente seus sucessores, sob a alegação de que estavam tentando organizar o empreendimento social, visto que o último Presidente centralizou por muito tempo a direção. Entretanto, o atual Presidente precisou se ausentar da organização por motivos de saúde e, pelo fato de o caso estar recente, o único diagnóstico possível de ser realizado é que a Vice-Presidenta encontrou dificuldades

em prosseguir com o trabalho devido à forma centralizadora com que os processos se desenrolavam no âmbito da diretoria, mesmo ela fazendo parte do Conselho Diretor.

Na dimensão organização, notou-se que não existe o planejamento do processo sucessório. No período da transição da diretoria, apenas é convocada uma assembleia para discutir sobre o assunto. A organização não realiza atividades de desenvolvimento de seus associados, por não terem um espaço. E, pelo fato de a produção dos artesãos acontecer na casa de cada um, não há o compartilhamento de conhecimentos e habilidades, somente por meio de alguma conversa isolada ou durante uma assembleia ou reunião. Essa metodologia não beneficia o processo sucessório, uma vez que a aprendizagem coletiva acaba sendo prejudicada.

E, finalmente, sobre a dimensão ambiente, não há a influência do contexto externo no processo sucessório da organização, os relacionamentos são baseados em negócios. E, ainda, alguns associados não visualizam um motivo para que pessoas de fora da organização possam participar desse processo de escolha.

4.2.2 Caso da ASSOCIAÇÃO B

Trata-se de uma entidade civil, benemerente, de caráter socioeconômico cultural sem fins lucrativos, com número ilimitado de sócios e tempo de duração indeterminado. A ASSOCIAÇÃO B é um movimento de trabalhadores cristãos, inspirados na Doutrina Social Cristã, com a finalidade de promoção integral da classe trabalhadora nos setores econômico, social, cultural e moral.

Na ASSOCIAÇÃO B foram entrevistados: um associado (ASSOCIADO 1B); uma pessoa da diretoria (DIRETORIA 1B); a Presidenta (PRESIDENTA 1B); a pessoa mais antiga da associação, sendo considerada como um dos fundadores (FUNDADOR 1B); um cliente (CLIENTE 1B); dois parceiros (PARCEIRO 1B e PARCEIRO 2B); e, um representante da comunidade (REP. DA COMUNIDADE 1B).

4.2.2.1 Dimensão Indivíduo

As pessoas envolvidas com a ASSOCIAÇÃO B são trabalhadores assalariados de qualquer profissão, sejam celetistas, servidores públicos, pequenos trabalhadores por conta própria etc. A associação tem passado por um momento crítico, até mesmo para a sua

continuidade. A diretoria relatou a dificuldade de encontrar pessoas que queiram tornar-se sócios efetivos, ou seja, associados e, conseqüentemente, existe o fator dificultador de encontrar pessoas que queiram assumir a diretoria.

A organização está na cidade de Uberlândia há mais de setenta anos e em outras federações do Brasil há mais de oitenta. Esse empreendimento enfrentou, junto com o país, diversos acontecimentos históricos, um deles, a ditadura militar que os forçou a dar uma paralisação nas suas ações. No entanto, ao retomarem, com o fim do golpe, o movimento como um todo percebeu que o fim para o qual havia sido iniciado, que é na área trabalhista, já não era mais tão valorizado pelos trabalhadores, tendo em vista as mudanças e melhorias que conquistaram ao longo do tempo, e a ASSOCIAÇÃO B, conforme relata um dos entrevistados, teve sua participação nessa mudança.

[...] pelo menos no passado, foi uma força muito grande, né? Na criação das leis trabalhistas, na legislação social, no auxílio ao Ministério do Trabalho, na colaboração, na criação do sindicalismo no Brasil, né. Pode-se dizer que a ASSOCIAÇÃO B e sindicato sempre *andou junto*, apesar que a associação é embasada no princípio cristão católico. (ENTREVISTADO FUNDADOR 1B).

O empreendimento social pesquisado teve sua importância, principalmente, na época de sua criação, tendo em vista que, no caso da associação de Uberlândia, pouco mais de quatro meses após a sua criação, era aprovada a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). No entanto, com o decorrer dos anos, esse assunto parecia já não atrair tanto as pessoas, principalmente, com a criação dos sindicatos com a função de defender os interesses de cada classe trabalhadora. Dessa forma, houve a tentativa de chamar a atenção das pessoas por meio de assistência social com convênios odontológicos e médicos. Nesse ponto, a associação foi bem sucedida, mas com o fim dos convênios, mais uma vez ela precisou pensar em outra estratégia e começou então a ministrar cursos, mas essa ideia ainda caminha de forma pontual.

Os associados que estão à frente da associação, que são em número reduzido, são pessoas com mais idade, conforme declarou o entrevistado DIRETORIA 1B: “[...] eu acho que nós já não temos mais, é essa força, essa garra da pessoa mais jovem, de correr atrás, de ir, de descobrir coisas. Isso nós não temos mais, ninguém aqui que *tá* na diretoria, tem mais condição *pra* isso. Estamos *tudo* nessa faixa, assim, de 65 *pra* frente.”

Nesse cenário, em que a associação se vê sem alguém para liderá-la, o principal papel desenvolvido atualmente pelas lideranças em relação ao processo sucessório é tentar motivar as pessoas a assumirem essa responsabilidade. Enquanto, o mais indicado seria que esses líderes estivessem preparando futuros sucessores, a associação conta somente com um

possível sucessor. Nesse sentido, Cançado et al. (2013) alertam que está equivocado o entendimento que o processo sucessório é um evento isolado, uma simples transferência de poder, tais atitudes podem comprometer a continuidade do empreendimento.

De acordo com o entrevistado DIRETORIA 1B, um possível sucessor é um jovem que atualmente ocupa o cargo de secretário na associação. Recentemente, ele foi a Santo Domingo, na República Dominicana, participar de um curso de liderança. Conforme previsto no estatuto da associação, uma das condições necessárias para a pessoa se candidatar para algum cargo de diretoria é participar de seminários de formação promovidos por órgãos ligados à associação ou por esta própria.

As principais habilidades mencionadas durante as entrevistas e que a organização requer de suas lideranças é que sejam pessoas comunicativas, que saibam negociar, que sejam bons patrões e saibam atender bem e lidar com as pessoas.

Apesar de ter mais de setenta anos, o empreendimento social ainda espera de seus líderes características que Reffico e Gutierrez (2006) classificam como sendo aquelas necessárias à organização na sua fase inicial, que é o líder carismático. Entretanto, ao fazer uma análise crítica, que mais à frente é mencionada, a ASSOCIAÇÃO B necessita de profissionalização, e, para isso, conforme Reffico e Gutierrez (2006) argumentam, deveria buscar líderes com outras características.

Em relação à dimensão indivíduo da ASSOCIAÇÃO B, os associados são trabalhadores assalariados de qualquer profissão, sejam celetistas, servidores públicos, pequenos trabalhadores por conta própria etc. Seus principais gestores são pessoas com maior idade, acima de sessenta e cinco anos, pois o empreendimento social tem enfrentado grande dificuldade de encontrar pessoas que queiram se associar e ainda assumir responsabilidades. O principal papel desempenhado pelos seus líderes em relação ao processo sucessório é a tentativa de motivar as pessoas nesse sentido, pois atualmente a associação tem somente um possível sucessor. As principais habilidades de um líder requeridas pelos envolvidos da organização são que a pessoa seja comunicativa, que saiba negociar, que seja bom patrão e saiba atender bem e lidar com as pessoas. Conforme Oliveira (2004), conhecer tais habilidades pode ser útil no momento de preparação do futuro sucessor.

4.2.2.2 Dimensão Organização

A ASSOCIAÇÃO B é um movimento cristão, mais especificamente católico, criado no Brasil na década de 1930 e teve uma influência significativa nas reformas sociais que ocorreram no país até aproximadamente a década de 1970. Naquela época, antes do advento das leis trabalhistas, esse movimento foi bastante influente na reivindicação dos trabalhadores, por exemplo, salário mínimo, carga horária de trabalho etc. Ainda, conforme o entrevistado FUNDADOR 1B declarou, o papel social foi sempre o de promover o ser humano de uma forma integral, tanto no trabalho, quanto na religião, na fé, na sociedade. No estatuto indica que a associação é um movimento de trabalhadores cristãos, baseado na doutrina social cristã, com o objetivo de promover o trabalhador nos setores econômico, social, cultural e moral. Na cidade de Uberlândia, esse movimento foi criado no ano de 1942 e acompanhou as outras organizações do país.

No entanto, com a instalação da ditadura militar no Brasil, esse movimento enfraqueceu, “[...] a ordem que se recebeu da Confederação, que é o órgão máximo, era que todo mundo se fingisse de morto, que ninguém se manifestasse, porque a ditadura, ela massacrava a classe social que falasse de trabalhador, de operário, essa coisa, já era considerada subversiva.” (ENTREVISTADO DIRETORIA 1B).

Quando a ditadura militar finalmente se encerrou no país, o movimento começou a retornar, porém, algumas pessoas já haviam falecido. O próprio movimento já havia perdido um pouco da sua característica inicial e muitos sindicatos foram fundados no país e tratavam praticamente do mesmo assunto relacionado à ASSOCIAÇÃO B.

Com isso, a associação passou a procurar algo atrativo para oferecer às pessoas que eram sócias, uma estratégia foi uma parceria firmada com uma grande operadora de planos de saúde, o que atraiu muitas pessoas. Entretanto, há uns cinco anos que essa parceria não existe mais e, em decorrência disso, muitos sócios se retiraram.

Atualmente, existe uma situação crítica, devido ao baixo número de adesão à associação. Por isso, foram implementados alguns cursos de pintura, informática, música com o intuito de fazer algo diferenciado. Entretanto, quem mais procura a associação são pessoas da terceira idade. A associação não consegue atrair os jovens, o que se torna uma preocupação da direção do empreendimento, no sentido de não encontrar pessoas que possam assumir a diretoria futuramente. No momento presente, o grande desafio é encontrar uma solução para que as pessoas possam se interessar pelo serviço oferecido pela ASSOCIAÇÃO B, caso contrário, segundo os entrevistados, esta corre risco de ser extinta, analisando em nível da cidade de Uberlândia.

Verificou-se que a solução para esse problema da ASSOCIAÇÃO B caminha para a busca por recursos humanos que estão de fora da organização, tendo em vista que os que já fazem parte não mostram interesse. De acordo com Garg e Weele (2012) há duas formas de fazer a sucessão acontecer, utilizando recursos internos (desenvolvendo essas pessoas) ou externos. Os autores expõem que não há uma forma mais ou menos adequada, o caminho a ser seguido vai depender da disponibilidade das pessoas que já fazem parte da associação em assumir ou não a responsabilidade.

O trabalho realizado diariamente na organização é desempenhado com a ajuda de uma secretária, que é a única funcionária que a associação possui. Inclusive, a secretária é uma das pessoas estratégicas para o processo sucessório, constatou-se isso na declaração da entrevistada PRESIDENTA 1B:

E eu sempre falo com ela, que ela vai ser, a preparação dela pra ser uma Secretária é que ela saiba tudo do Círculo, qual a movimentação toda. Porque quem entrar no meu lugar não vai entrar conhecendo e sabendo tudo o que tem que fazer, porque por mais que você esclareça, seja transparente, é diferente da atuação, né. (ENTREVISTADA PRESIDENTA 1B).

Na falta de um possível sucessor que possa ser preparado para assumir a direção no momento oportuno, a organização adotou a estratégia de treinar uma secretária que possa auxiliar qualquer presidente que venha a assumir, essa é a forma de compartilhar conhecimentos e informações na organização. No entanto, é preciso considerar os riscos, e um deles seria o fato de a secretária conseguir um emprego que lhe agrada mais e deixar a associação, visto que ela é apenas contratada. Portanto, o ideal seria que a associação preparasse alguém que seria o futuro sucessor, algum associado (OLIVEIRA, 2004) e não somente um funcionário que, além de não poder assumir nenhum cargo de diretoria, ainda corre o risco de a qualquer momento não estar mais na organização. Cohn (1991) expõe que neste caso é necessário tanto um comprometimento dos fundadores, como daqueles envolvidos com o empreendimento. Com isso, haverá uma maior partilha e uma compreensão de valores, gerando ingredientes essenciais para o processo sucessório.

O entrevistado DIRETORIA 1B reclamou que a associação precisa deixar a sua característica de voluntariado e ter profissionais que poderiam trabalhar na captação de recursos, por exemplo. Entretanto, a associação parece ter estacionado no problema de encontrar pessoas que queiram se envolver com a causa. Aqui é oportuno retomar a discussão das características do líder, enquanto as pessoas envolvidas com a associação esperam um líder carismático, a organização já está na etapa da institucionalização que requer uma liderança diretiva, ou seja, aquela que é capaz de orientar sua equipe de forma clara, guiar e

controlar a tomada de decisões em todos os níveis organizacionais, tendo em vista que é nesse momento que se desenvolvem as estruturas, políticas, processos e sistemas organizacionais (REFFICO; GUTIERREZ, 2006).

Ao analisar se os associados se preocupam com seu desenvolvimento, foi possível perceber que até existe uma vontade, principalmente pelo fato de boa parte deles ser pessoas com maior idade e sentir a necessidade de se atualizar. O entrevistado FUNDADOR 1B falou sobre os problemas relacionados à gestão que a associação tem passado, no entanto, justificou que a organização não tem condição financeira de contratar “pessoal humano”, e, ainda, complementou: “[...] por esse problema de gestão. Hoje chama gestão, *né*? Essa coisa nova aí, que eu não *tô* bem imbuído disso, sabe? Eu preciso fazer curso, *né*?”. Muito falaram em se atualizarem e adquirirem novos conhecimentos, porém, iniciativas, nesse sentido, não são percebidas, talvez esse fato seja explicado por se tratar de pessoas com maior idade.

No caso da ASSOCIAÇÃO B, a realização do processo sucessório com pessoas diferentes dispostas a assumirem a direção traria vantagens para o empreendimento. Conforme ressaltado por Teegarden (2004), esse período de transição permite à organização olhar de forma estratégica para o futuro e procurar algum líder que faça isso acontecer. Por meio desse procedimento é possível: a construção de novas capacidades, o fortalecimento da visão de futuro, a introdução de novas formas de liderança e o enfrentamento de outros desafios.

Não existe na associação um processo de condução dessa transição. O entrevistado DIRETORIA 1B relatou que no último processo realizado foi necessário implorar às pessoas para que alguém se disponibilizasse a formar uma chapa, visto que a Presidenta anterior já havia cumprido dois mandatos. Foram convidadas também algumas pessoas que não faziam parte da diretoria anterior para diversificar o quadro de diretores, alguns aceitaram, outros não.

Essa é a dificuldade enfrentada pela organização para aprimorar o seu processo sucessório, encontrar ‘elemento humano’, pois a direção sempre fica na responsabilidade das mesmas pessoas. Essa percepção é ratificada pela pesquisa de Godói-de-Sousa (2010) quando esta mostra a falta de planejamento do processo sucessório em boa parte dos empreendimentos estudados, e um dos motivos apontados é a permanência sempre do mesmo grupo na direção, acontecendo somente a rotatividade dos cargos. Disso pode resultar que a organização não consiga visualizar a necessidade do planejamento para mudanças.

No entanto, é possível enxergar que a não rotatividade mencionada acima, não acontece por falta de vontade dos atuais diretores em compartilhar as responsabilidades ou

pela intenção destes em centralizar o poder na mão de poucos. Inclusive, uma pessoa jovem e nova para o conselho diretor participou da última chapa, no entanto, renunciou ao cargo pelo fato de as aulas da faculdade serem à noite e coincidirem com os horários das reuniões que são realizadas a cada quinze dias. Nesse sentido, o entrevistado DIRETORIA 1B destacou a dificuldade de atrair pessoas jovens para esse tipo de trabalho, tendo em vista a quantidade de compromissos que elas costumam ter nessa idade. Godói-de-Sousa (2010) ainda complementa que a não preparação de sucessores se dá, principalmente, pelo desinteresse dos associados em assumir responsabilidades e também pela falta de tempo dos atuais diretores se dedicarem a essa formação.

Dessa maneira, sobre as dificuldades, notou-se que a associação precisa, o quanto antes, se profissionalizar, seja preparando os sócios, mas, nesse caso, os que mais se envolvem com a organização são pessoas com maior idade; atraindo novas pessoas que queiram se filiar à causa e inseri-las durante um processo sucessório em cargos estratégicos; ou contratando profissionais para auxiliá-los na gestão, o que viria a aumentar os gastos do empreendimento social. Atualmente, a ASSOCIAÇÃO B não recebe nenhum recurso proveniente de projetos pelo fato de as pessoas da diretoria não terem conhecimento de como proceder e não saberem utilizar os recursos que a informática disponibiliza às pessoas.

Em relação às fontes de recursos, as principais da organização estudada provêm do aluguel de imóveis de sua propriedade. Existe também a contribuição dos sócios, mas esta é um preço de R\$ 5,00. No entanto, no início da entrevista, a PRESIDENTA 1B afirmou que haviam de 30 a 40 pessoas envolvidas com a associação, contando com diretoria e sócios, funcionário e os professores que dão aula nos cursos, mas que nem todos são sócios, o que deixa transparecer que a contribuição dos sócios é pequena. Como já foi mencionado, os atuais gestores desconhecem os passos para conseguirem captar recurso externo, assim, as ações da associação ficam restritas e limitadas a tal montante que é adquirido por meio dos alugueis.

Em relação às decisões, nesse aspecto transpareceu ser a diretoria que mais está à frente, até mesmo, porque não têm muitos sócios na associação, mas reuniões são realizadas com todos que se interessam em participar a cada quinze dias.

Em termos de mudanças, constatou-se que a oferta dos cursos mencionados anteriormente é o que mais mostra modificações em relação à forma de trabalhar da associação em outros tempos. No mais, os próprios *stakeholders* não exteriorizaram muitas expectativas em relação à mudança de diretoria. Alguns acreditavam que quem quer que assuma, fará uma boa gestão; outros não se preocupavam simplesmente por terem contrato

com a organização e estarem certos de que esse contrato continuará. Esses *stakeholders*, em geral, se sentem seguros e, ao que tudo indica, não “enxergam” pelo lado de chegar a um momento em que as pessoas que hoje estão à frente da associação, não poderem mais estar e não haver substituto para eles.

4.2.2.3 Dimensão Ambiente

Analisando o ambiente, percebeu-se que a organização enfrenta problemas em relação à sua legitimidade frente ao público externo, considerando os desafios relatados de trazer mais pessoas para a associação e também pessoas que queiram participar, por exemplo, dos cursos que são ofertados atualmente.

Seus *stakeholders*, de modo geral, são parceiros que prestam serviços ministrando aulas nos cursos que a associação oferece. Disso foi possível inferir que estes têm importância significativa no desempenho do empreendimento social, visto que são justamente esses cursos que têm dado novo significado para que a organização permaneça na ativa. O entrevistado PARCEIRO 2B expressou como essa ideia começou a desenrolar:

Quando eu entrei aqui [...] a gente não tinha curso, naquela determinada época. [...] *tava* assim, direcionado só *pra* reunião a cada 15 dias, não tinha curso, não tinha nada. Eu tinha acabado de fazer um curso na prefeitura de bordado em pedraria. Aí *numa* reunião eles *estuda*, ‘ah, meu Deus, a gente tem que estudar que curso a gente vai conseguir aqui, o *que que* a gente pode fazer *pra tá* chamando pessoas’. Eu falei assim: ‘gente, eu acabei de fazer um curso de pedraria e eu poderia dar esse curso. Da forma que eu aprendi, eu repasso ele’. E eu dei. Quando eu comecei esse curso, ficou fila de espera. Porque eu falei assim: ‘eu não posso pegar mais do que dez alunos, que eu não consigo’. Ficou fila de espera. Com essa minha atitude, o [...] (o nome do sócio da ASSOCIAÇÃO B foi omitido para preservar sua identidade) falou assim: ‘eu vou dar um curso de administração *pra* primeiro emprego’, e montou um curso de jovens aí que encheu esse negócio. E a partir daí nunca mais deixou de ter curso. Então eu falo assim, nada, nada... Eu dei uma ajuda, eu dei o pontapé inicial. Porque, até então, *tava* todo mundo, assim, parado, sem perspectiva de nada. (ENTREVISTADO PARCEIRO 2B).

Com isso verificou-se que os *stakeholders* têm a sua cota de importância para a associação, e podem até influenciar nas decisões que são tomadas por esta, visto que as reuniões acontecem a cada quinze dias e qualquer pessoa pode participar. Isso é relevante para a organização, visto que não fica na responsabilidade de uma minoria e a enriquece no sentido de novas ideias e colaborações que as pessoas podem trazer. Conforme as expectativas de Godói-de-Sousa e Fischer (2012), essas organizações do terceiro setor devem cultivar laços fortes e duradouros com a comunidade com o objetivo de que a transformação social seja construída em conjunto.

Não foi percebida influência do contexto externo na condução do processo sucessório na ASSOCIAÇÃO B. Mas não por falta de abertura da organização e sim por falta de interesse das pessoas, o entrevistado FUNDADOR 1B se mostra desejoso de que mais pessoas participassem, inclusive até com ideias ‘contras’, que seria ideias diferentes das que estão atualmente, segundo ele “[...] tem que haver debate, discussão, *né?* mas discussões que nasce a luz, nasce um caminho melhor a ser seguido, *né?* que dá vida à sociedade. Eu gosto disso, eu acho que isso tinha que acontecer.” (ENTREVISTADO FUNDADOR 1B).

Notou-se que a associação até disponibiliza espaço para que as pessoas participem com ela, no entanto, as pessoas não se interessam e é justamente nesse ponto que está o maior desafio para o empreendimento social estudado, encontrar um meio de atrair mais recursos humanos que estejam dispostos a se envolverem com a causa.

O Quadro 6 sintetiza os principais resultados do estudo na ASSOCIAÇÃO B, nas dimensões: Indivíduo, Organização e Ambiente.

Quadro 6 - Síntese dos resultados da ASSOCIAÇÃO B sobre as dimensões: Indivíduo, Organização e Ambiente.

| Dimensões | Aspectos |
|-------------|---|
| Indivíduo | LIDERANÇAS E ASSOCIADOS Perfil: o objetivo da associação é englobar trabalhadores assalariados de qualquer profissão, sejam celetistas, servidores públicos, pequenos trabalhadores por conta própria etc. Motivações: no início, o empreendimento social tinha como objetivo estudar, debater e discutir leis e assuntos relacionados às melhorias de condições de trabalho para os trabalhadores. Atualmente, as pessoas são motivadas pelos cursos que são ofertados pela associação. |
| | PROCESSO SUCESSÓRIO Papéis da liderança: esse papel para o processo sucessório é tentar motivar os associados para que esses se disponham a participar das chapas para concorrer a cargos no Conselho Diretor. Habilidades requeridas das lideranças: pessoas com capacidades comunicativas, de negociação, bons patrões e que saibam atender bem e lidar com as pessoas. |
| Organização | PERFIL DA ORGANIZAÇÃO Origens: antes de existir na cidade de Uberlândia, a organização já existia em outras federações do Brasil. É um movimento cristão e teve uma influência significativa nas reformas sociais que ocorreram no país até aproximadamente a década de 1970. Missão: promover o trabalhador cristão, com base na doutrina social cristã, nos setores econômico, social, cultural e moral. Valores: o movimento sempre se baseou suas ações na doutrina social cristã. Produtos e serviços: no início, o foco era discutir junto com os trabalhadores assuntos relacionados à melhoria das condições de trabalho. Em um período, |

| | |
|----------|--|
| | <p>com o enfraquecimento desse movimento, focou-se na assistência social com os convênios médicos e odontológicos. E, por fim, o empreendimento social oferta aos sócios cursos de pintura, informática, música etc.</p> <p>Rotinas: reuniões quinzenais, às segundas-feiras; cursos durante alguns dias da semana; e, o serviço administrativo é realizado com a ajuda da única funcionária que o empreendimento social possui.</p> <hr/> <p>FORMA ORGANIZACIONAL</p> <p>Natureza do trabalho: o trabalho diário da associação é realizado com a ajuda de uma secretária, a única funcionária contratada. E a cada quinze dias os associados se reúnem para discutirem assuntos relacionados à associação.</p> <p>Estrutura: o empreendimento possui alguns imóveis, os quais, com exceção àquele em que funciona a sede, são alugados. O dinheiro do aluguel é todo o recurso financeiro do empreendimento social.</p> <p>Momentos críticos: após o encerramento da ditadura militar vivida no Brasil, o empreendimento precisou mudar sua estratégia de funcionamento. Outro fato, foi o término da parceria com uma operadora de planos de saúde, novamente, a associação precisou implementar uma nova estratégia.</p> <p>Aprendizado: os sócios reconhecem a necessidade de um treinamento, ainda mais por serem pessoas com maior idade, no entanto, não são percebidas iniciativas nesse sentido. Existe o aprendizado que a Presidenta passa para a secretária, contratada por meio CLT, com o objetivo que ela dê suporte ao próximo Conselho Diretor. Outra forma de aprendizado, seria aquela por meio das discussões que acontecem nas reuniões quinzenais.</p> <hr/> <p>GOVERNANÇA</p> <p>Processo decisório: as decisões são tomadas em sua maioria pelos sócios que estão à frente do Conselho Diretor, até mesmo, porque o empreendimento social atualmente tem poucos associados. Mas nas reuniões quinzenais, é possível qualquer pessoa expor a sua opinião.</p> <hr/> <p>PROCESSO SUCESSÓRIO</p> <p>Motivações: Previsão estatutária.</p> <p>Etapas: Não existe na associação um processo de condução dessa transição, geralmente, é pedir às pessoas que colaborem se candidatando a algum cargo da diretoria.</p> <p>Barreiras: encontrar pessoas que queiram se candidatar ao Conselho Diretor e atrair novas pessoas, que ainda não são associadas, para assumirem a diretoria da associação.</p> <p>Mudanças: implementação de cursos que não existiam em gestões anteriores.</p> <p>Benefícios decorrentes do processo: implementação de uma nova estratégia para o empreendimento social, que são a oferta dos cursos.</p> |
| Ambiente | <p>PÚBLICO EXTERNO</p> <p>Relações: embora o empreendimento social enfrente problemas com a sua legitimação frente ao público externo, pela dificuldade em atrair novas pessoas, ele tem um bom relacionamento com aqueles que acreditam na causa.</p> <p>Importância: existem os parceiros que prestam serviços ao ministrar as aulas para os cursos, os quais têm importância significativa para a associação.</p> <p>Comunicação: cada <i>stakeholder</i> tem a liberdade de expressar suas opiniões nas reuniões que acontecem quinzenalmente.</p> <hr/> <p>PROCESSO SUCESSÓRIO</p> <p>Influência dos <i>stakeholders</i>: não há influência da comunidade externa sobre o processo sucessório da associação, mas não por falta de abertura da organização</p> |

| | |
|--|---|
| | e sim por falta de interesse das pessoas. |
|--|---|

Fonte: elaborado pela autora

A partir do Quadro 6 apreendeu-se, na dimensão indivíduo, que a ASSOCIAÇÃO B não prepara os seus possíveis sucessores, mas pelo fato de não encontrar pessoas na organização dispostas a assumir as responsabilidades inerentes ao Conselho Diretor. E, ainda, busca uma maneira de conseguir atrair pessoas de fora da associação que possam vir a serem os sucessores.

Ao analisar a dimensão organização, compreendeu-se que não existe o planejamento do processo sucessório, não por falta de vontade dos líderes. E sim, por faltar experiência aos líderes em lidar com assuntos relacionados à gestão, pois, são pessoas de maior idade, que percebem a necessidade de se atualizarem, embora não o façam. E, também, por não encontrar na associação recursos humanos que se candidatem a sucessores. Por esse motivo, a Presidenta declarou que a estratégia utilizada é capacitar a secretária, única funcionária da associação, para que, na próxima transição, aquela possa orientar a nova diretoria.

De modo semelhante à ASSOCIAÇÃO A, foi possível perceber, no que diz respeito à dimensão ambiente, que não há influência do contexto externo na realização da sucessão, embora tenham um bom relacionamento com os seus *stakeholders*.

4.2.3 Caso da ASSOCIAÇÃO C

É uma associação de interesse público com personalidade jurídica de Direito Privado, sem fins lucrativos e de caráter beneficente, assistencial, educativo, ambiental e cultural. Foi criada de fato em 17 de março de 1993 e constituída juridicamente no ano 2000. A sua atuação abrange um conjunto de bairros e assentamentos irregulares.

Na ASSOCIAÇÃO C foram entrevistados quatro funcionários (FUNCIONÁRIO 1C, FUNCIONÁRIO 2C, FUNCIONÁRIO 3C e FUNCIONÁRIO 4C), para estes foi utilizado o roteiro de entrevista direcionado para os associados; um fornecedor (FORNECEDOR 1C); dois beneficiários (BENEFICIÁRIO 1C e BENEFICIÁRIO 2C), para estes foi aplicado o mesmo roteiro construído para os clientes; dois fundadores (FUNDADORA 1C e FUNDADOR 2C); a Presidenta (PRESIDENTA 1C); um membro do Conselho Diretor (DIRETORIA 1C); um parceiro (PARCEIRO 1C). Nessa associação entrevistaram-se os funcionários no lugar dos associados para compreender também como é o envolvimento

destes com o processo sucessório, mesmo sabendo que, com base no estatuto, eles não têm direito a voto em assembleias.

4.2.3.1 Dimensão Indivíduo

O perfil das pessoas envolvidas com a associação, em relação aos beneficiários, são famílias que vivem na periferia e em situação de risco, de vulnerabilidade social. Quanto aos fundadores, são pessoas incomodadas com a pobreza e as desigualdades sociais. Com isso, a FUNDADORA 1C, que sempre foi envolvida com o assunto religião, deu início a um trabalho com o intuito de saber se esses infortúnios eram desígnios de Deus ou situações que o próprio homem causava. Importante destacar essa característica da fundadora, tendo em vista que, boa parte dos associados são pessoas que faziam parte do seu grupo de igreja na época, inclusive a entrevistada PRESIDENTA 1C conta que o seu envolvimento com a organização se deu a partir de um encontro de pais na igreja, em que os fundadores compareceram e convidaram os participantes a conhecer aquela experiência. Assim, a atual Presidenta viu nisso uma oportunidade de não ficar somente na teoria da religião durante os encontros, mas de fazer algo concreto.

Notou-se que as pessoas ligadas a esse trabalho são motivadas pela forma como a organização provocou mudanças em suas vidas, desde os beneficiários aos funcionários. Tendo, segundo alguns beneficiários, mudado até sua forma de convívio familiar e social. Quanto aos funcionários, alguns conheceram a associação por terem sido beneficiados pela sua prestação de serviços em algum momento; ou são pessoas que cresceram junto com a associação enquanto seus pais a frequentavam; há também os que estavam simplesmente procurando emprego e, ao entrarem para o quadro de funcionários, se identificaram com a causa.

O principal papel da liderança, principalmente dos fundadores, em relação ao processo sucessório é mobilizar os já associados e encontrar pessoas que conheçam e se comprometam com a causa, motivando todos a participarem do processo e contribuírem. Essa é a ideia que os dois fundadores têm sobre suas responsabilidades. Ambos também acreditam que têm a função de apoiar a Presidência e a Diretoria para que eles possam desempenhar o seu papel “sem muito peso”, conforme destaca o entrevistado FUNDADOR 2C.

No entanto, um dos fatores mais preocupantes em relação ao processo sucessório é não haver uma preparação prévia de sucessores. A Presidenta, ao ser questionada se seus possíveis

sucessores já haviam sido escolhidos, afirma: “Não existe essa... porque como o processo sucessório é a cada dois anos, com direito a reeleição, então, normalmente, quando vai chegando a época de mudar a diretoria, aí é que vai ver... vai ver quem... tá disponível.” (ENTREVISTADA PRESIDENTA 1C). Como apontou Godói-de-Sousa (2010), a responsabilidade dos presidentes para o processo sucessório em metade das associações pesquisadas consistia em redistribuir os cargos entre pessoas de um mesmo grupo que eram detentores do monopólio da autoridade. Não havia o desenvolvimento de mecanismos e estruturas para a preparação das pessoas e, principalmente, de futuros sucessores.

Dessa forma, por mais que a diretoria tente motivar os associados a se envolverem com o processo, se estes não estiverem preparados, eles provavelmente não assumirão de fato a função que lhes compete. Percebeu-se com esse fato que sempre será necessário os fundadores ou os ex-membros do Conselho Diretor servirem como apoio para quem assume essas funções. É relevante considerar que, por motivos de aposentadoria ou mesmo imprevistos, essas pessoas que atualmente detém o conhecimento para gerir um empreendimento social não estarão sempre disponíveis para ensinar outras pessoas a como trabalhar.

Importante destacar também que em um dado momento, a entrevistada FUNDADORA 1C afirmou que dentre os associados encontram-se alguns jovens que ela acredita ser os continuadores do trabalho do empreendimento social, e, inclusive um deles, faz parte do atual Conselho Diretor. Todavia, é relevante ressaltar que na ocasião do agendamento das entrevistas, esse mesmo jovem não aceitou participar sob a justificativa de que estava há pouco tempo na diretoria e até chegou a indicar outras pessoas que participavam há mais tempo. A própria Presidenta também mostrou-se resistente a participar da entrevista e indicou os fundadores, foi necessário insistência para que ela aceitasse o convite. Esse fato vem corroborar com o despreparo e insegurança dos associados ao assumirem cargos de Presidência ou Diretoria.

No caso da ASSOCIAÇÃO C, as principais habilidades que os entrevistados indicaram requerer de suas lideranças são: ser uma pessoa pública, comunicativa, dinâmica, se relacionar bem e, ainda, saber o caminho para fechar parcerias com as empresas privadas e conseguir o apoio do governo; ter contato direto com as pessoas que são beneficiárias do empreendimento social; gostar do que faz; ter disponibilidade para participar da associação e ser atuante; gostar do próximo, ter vontade de doar-se, dar de si, dedicar o seu tempo gratuitamente em prol das atividades da organização, visto que a função não é remunerada; boa vontade etc.

Sobre a dimensão indivíduo, verificou-se, então, que as pessoas envolvidas com a associação são famílias que vivem na periferia e em situação de risco, de vulnerabilidade social. Os seus fundadores são pessoas a quem a pobreza e desigualdades sociais incomodam. A fundadora que sempre foi uma pessoa ligada à religião, iniciou um trabalho com seus alunos de catequese e que resultou na criação da ASSOCIAÇÃO C e, mais tarde, os pais desses alunos começaram a colaborar para a idealização do projeto.

O papel dos líderes para o processo sucessório no empreendimento é o de mobilizar pessoas para que possam participar desse processo, e, também, apoiar a Presidência e Diretoria ao assumirem esses cargos. No entanto, não existe uma preparação prévia desses sucessores, geralmente, são escolhidos próximo à época de mudar a diretoria.

4.2.3.2 Dimensão Organização

Em relação à identidade da organização, observou que as pessoas envolvidas têm certa noção de como tudo começou, de qual é a missão e a razão de existir do empreendimento. Eles sabem que está relacionado a um trabalho na pastoral, ligado à igreja católica, e que começou com visitas a um bairro da periferia, por um grupo de jovens acompanhados pela fundadora, então, tiveram a ideia de trabalhar com moradia, tanto é que, atualmente, a fábrica de tijolos ecológicos é ponto forte da organização. Esses entrevistados informaram que a missão da associação é ajudar a comunidade, por meio dos ‘empreendimentos econômicos solidários’ e dos cursos de capacitação. Assim, os beneficiários têm a oportunidade de ao terminar o curso trabalhar em alguma produtiva da associação (fábrica de tijolos ecológicos, horta, artesanato etc) ou buscar emprego fora. Dessa maneira, os beneficiados, em sua maioria mulheres e até mulheres chefes de família, podem aumentar a renda de casa ou se tornar autossustentáveis.

De acordo com o que é divulgado formalmente na associação, sua missão é: “Promover a melhoria da qualidade de vida de famílias em situação de risco social, por meio da construção de moradias com tijolos ecológicos, fomento a empreendimentos comunitários solidários, projetos de segurança alimentar e cidadania responsável”. A entrevistada FUNDADORA 1C esclareceu que os objetivos da associação mudaram com o tempo ao perceberem a necessidade de adaptações. No princípio, o foco estava na moradia, mas com o decorrer dos anos, seus idealizadores perceberam a necessidade que tem uma casa ao receber sua família. E, então, pensando na qualidade de vida das pessoas implantou na associação

curso de capacitação profissional, lazer para essas famílias, e, ainda, incubadora para os empreendimentos solidários que são seis ao todo: fábrica de tijolos ecológicos e aquecedor solar; artesanato, cozinha e buffet; estética e beleza; horta; e, montagem e manutenção de computadores.

Com isso, verificou-se uma tendência natural, mesmo que os objetivos das organizações não mudem, outras coisas vão sendo acrescentadas na medida em que nota-se o desejo, anseio e necessidades das pessoas envolvidas. Essa mudança não depende do processo sucessório, depende de quem está à frente da organização perceber e ter boa vontade para implementar mudanças e se adaptar ao ambiente.

Na ASSOCIAÇÃO C, a dinâmica de trabalho pode ser dividida entre as tarefas desempenhadas pelos funcionários, com o intuito de manter a organização funcionando, e as atividades realizadas pelos beneficiários.

Na organização existem vários profissionais: engenheiros, assistentes sociais, psicólogos, pedagogos, pessoas que desempenham as funções inerentes à contabilidade, cozinheiras etc. Esses são funcionários contratados por meio da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), desempenham atividades de elaboração de projetos para a fábrica de tijolos, memoriais descritivos, supervisão do funcionamento das máquinas, assistência técnica na parte da produção; atividades relacionadas à comunicação, como blog, rádio interna, etc.; a parte do financeiro, que faz pagamentos, relatórios; recursos humanos, que recebe os funcionários e comunidade; cozinha, durante o dia é feito café para as crianças e funcionários em horário diferente, almoço para crianças, voluntários e funcionários, café da tarde das crianças e funcionários e, por último, a janta das crianças. Então, são atividades que possibilitam à instituição se manter funcionando, como uma empresa privada, por exemplo.

Para as atividades mais administrativas, existe uma pessoa no cargo de Diretor Administrativo, ocupado por um dos fundadores do empreendimento social. Sobre a sua função ele afirmou: “Eu estou como Diretor Administrativo, fazendo essa organização interna e guiando a equipe naquilo que pode ser atividade-fim, preservando que não se perca a missão, e fazendo o ‘elo de ligação’ entre o Conselho Diretor que não está aqui todo dia, com a equipe técnica e a comunidade.” (ENTREVISTADO FUNDADOR 2C).

Pôde-se notar que o Diretor Administrativo desempenha um papel importante para o funcionamento e manutenção da organização, no entanto, deveria se pensar em capacitar mais pessoas que possam desempenhar essa mesma função sem nenhum prejuízo para a associação, caso algum imprevisto aconteça. Sobre esse assunto, quando esse Diretor foi questionado se compartilha seus conhecimentos e habilidades com outras pessoas, ele afirmou que sempre,

até mesmo por acreditar que a sucessão possa algum dia passar pelo corpo técnico, tendo em vista que está cada vez mais difícil encontrar voluntários na sociedade que queiram dedicar tempo à instituição. Por isso, segundo ele, estão capacitando e delegando cada vez mais responsabilidades a sua equipe.

No período em que as entrevistas aconteceram, três funcionários estavam fazendo um curso sobre empreendedorismo solidário, em uma faculdade de renome no país, com o intuito de, após o término da capacitação, estes serem multiplicadores do que haviam aprendido. No entanto, o alvo eram os beneficiários que participam das unidades produtivas, o objetivo era instruí-los sobre como proceder com a produção de cada unidade.

Segundo o Diretor Administrativo, esses compartilhamentos de aprendizado acontecem no dia a dia da organização, mas também existem momentos específicos, como o planejamento estratégico, o qual acontece duas vezes ao ano, no início de cada semestre.

No entanto, apesar de mencionar que tem capacitado sua equipe, foi possível apreender que a maneira como isso acontece, na maioria das vezes, é por um meio informal, no dia a dia, durante uma reunião de planejamento. É preciso considerar a representatividade desse fundador para a organização, a ativa participação que ele tem durante reuniões em conselhos da cidade, conforme mencionado pelo entrevistado PARCEIRO 1C. Talvez, outra maneira de preparar pessoas para substituírem-no seria inserir esses prováveis sucessores nesses órgãos, convidá-los a participarem também, de modo que possam conhecer as pessoas, as estruturas dos conselhos, o assunto que geralmente é debatido etc.

Deve-se atentar, quando o entrevistado FUNDADOR 2C falou sobre a sucessão passar pelo corpo técnico da associação, que, a não ser que a organização seja uma OSCIP (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público)⁵, não é possível remunerar pessoas em cargos de direção em organizações do terceiro setor⁶. Por esse motivo, pode acontecer de um funcionário não se interessar em assumir tal responsabilidade. A declaração do entrevistado FUNCIONÁRIO 4C colaborou com essa afirmação quando ele informou que, no

⁵ Uma OSCIP é o resultado de um trabalho em conjunto entre terceiro setor e o Poder Público. A Lei 9.790, de 23 de março de 1999, instituiu a qualificação de instituições sem fins lucrativos como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) e o Termo de Parceria. Essa qualificação delega às organizações a possibilidade de firmar termos de parceria com o Estado para a execução de atividades de interesse público em regime de cooperação (http://site.gife.org.br/artigos_reportagens_conteudo7682.asp).

⁶ A Lei 9.790/99 abre a possibilidade de remuneração de dirigentes para as entidades que adquirirem a qualificação de OSCIP, sem a perda de alguns benefícios fiscais, como a isenção do Imposto de Renda, ou outros benefícios que podem ser restringidos caso aconteça tal remuneração. Mas, para que isso seja possível, é necessário que tais dirigentes, efetivamente, atuem na gestão executiva da entidade ou lhe prestem serviços específicos (<http://abong.org.br/ongs.php?id=858>).

momento, não tem interesse em ocupar algum cargo da diretoria, tendo em vista que o mesmo é voluntário, apesar de não descartar a hipótese no futuro.

Em relação aos recursos, no início a instituição emitia um carnê para as pessoas interessadas em ajudar, ou seja, essas pessoas, em sua maioria participavam do mesmo grupo da igreja da FUNDADORA 1C. Mas, com o passar do tempo, os envolvidos com a instituição perceberam que somente com esse dinheiro, eles não conseguiriam fazer muita coisa, Então a organização foi formalizada juridicamente, obteve o título de utilidade pública e passou a receber um subsídio da prefeitura da cidade de Uberlândia. Atualmente, a fonte de recursos da associação são os convênios com a prefeitura, captação de recursos de empresas privadas e fundações por meio de projetos, e, ainda, por meio da promoção de eventos com o intuito de arrecadar verba.

Verificou-se que, sobre esses recursos, não há muito que decidir em relação a sua alocação, vez que são recursos ‘carimbados’, como mencionou o entrevistado DIRETORIA 1C. Por motivo de esse dinheiro ter destino certo, o que não dá margem à associação para aloca-lo de acordo com suas necessidades, ela promove um grande evento todos os anos, uma festa junina. Nesse sentido, percebeu-se que a ASSOCIAÇÃO C tem buscado caminhos que lhe possibilitem a execução de seus projetos ou a manutenção da organização, pois, conforme ressalta Godói-de-Sousa (2010) a dependência somente de recursos advindos dos próprios associados, pode ser um dificultador para o desenvolvimento desses empreendimentos e, ainda, comprometer a sua continuidade.

Sobre o processo decisório, algumas situações foram mencionadas: o CDI (Conselho de Desenvolvimento Interno) que é composto pela comunidade; o Conselho Diretor; o Diretor Administrativo; e, as Assembleias. O mais ressaltado para as tomadas de decisões é o Diretor Administrativo e o Conselho Diretor, este sempre subsidiado de informações por aquele. Mas, conforme citado pela entrevistada FUNDADORA 1C, quando a decisão é algo que está acima de somente seis pessoas do conselho deliberarem, é realizada uma assembleia. Compreendeu-se que o Conselho Diretor deva ter alguma autonomia para tomar decisões mais urgentes que dizem respeito à administração e gestão do empreendimento social, mas, é preciso considerar que nem tudo deve ser decidido entre um número restrito de associados. Ainda, é interessante a concepção do CDI para que ideias diferentes contribuam para o desenvolvimento da organização. Entretanto, Gersick *et al* (1997) alertam para o fato de que poucas organizações criam conselhos com conselheiros representantes da comunidade, pois os fundadores buscam minimizar as influências externas para as tomadas de decisões na organização.

O processo sucessório é previsto no estatuto da ASSOCIAÇÃO C. De acordo com esse documento, deverá acontecer trinta dias antes do término do mandato da diretoria em exercício uma Assembleia Geral, cujo edital deve ser divulgado com antecedência mínima de quinze dias da data da eleição. Embora já tenham sido conduzidos seis processos na organização, os entrevistados afirmaram que nunca houve uma eleição em que mais de uma chapa candidatou-se para o Conselho Diretor e Conselho Fiscal. Inclusive, segundo o entrevistado FUNDADOR 2C, para que a formação de uma chapa aconteça é necessária uma mobilização dos associados que teriam a vontade, o desejo, a aptidão e a formação para fazer parte desses Conselhos.

Contatou-se também que não há uma preparação prévia desses associados para serem os sucessores, somente no período do processo eleitoral é que estes são buscados, ou como mencionou a entrevistada PRESIDENTA 1C, são ‘pegos no laço’ para comporem uma chapa. Da mesma forma que acontece na ASSOCIAÇÃO A e ASSOCIAÇÃO B, geralmente, há a candidatura de somente uma chapa e é difícil encontrar recursos humanos que queiram fazer parte da diretoria. Godói-de-Sousa (2010) levanta que um dos principais desafios está relacionado à troca do presidente, tendo em vista o número reduzido de pessoas dispostas a assumirem a responsabilidade e também pela falta de capacitação dos mesmos para a função.

E é, justamente, essa a principal dificuldade, conforme os entrevistados, para o aprimoramento do processo sucessório em um empreendimento social: encontrar pessoas associadas, interessadas e com disponibilidade de tempo para fazer parte de um Conselho Diretor. O entrevistado FUNDADOR 1C ainda complementou: “Se eu *tivesse* pagando *pro* Conselho Diretor, talvez fosse mais fácil.” (ENTREVISTADO FUNDADOR 1C). Mas nesse caso, esbarra-se no impedimento de não ser qualquer entidade que pode remunerar seus diretores em certos casos.

Após o último processo que ocorreu na ASSOCIAÇÃO C, por parte dos funcionários não houve a percepção de grande mudança, até mesmo, porque na ocasião da entrevista, esse ainda estava recente. Pois, foi feita uma eleição no começo do ano de 2013 e em meados de maio/junho a Presidenta precisou mudar de cidade, então, automaticamente, a Vice-Presidenta assumiu o cargo vago. Os funcionários mostraram ter mais contato com o Diretor Administrativo e, inclusive um entrevistado, devido ao tempo em que trabalhava na associação, até pensava que os fundadores eram os responsáveis pela Presidência da associação. Em seus estudos, Godói-de-Sousa (2010) constatou que o fundador tem uma significância marcante para o empreendimento social em todas as suas esferas, por essa razão, dissociar a organização da personalidade do seu fundador, não é tarefa fácil.

Outro fato a ser destacado é que os funcionários não tomaram muito conhecimento sobre essa mudança de Presidente, mostrando uma falha na comunicação interna. O entrevistado FUNCIONÁRIO 2C declarou: “[...] fiquei sabendo assim, mudou a diretoria, mas essa troca não ficou muito clara para mim.” (ENTREVISTADO FUNCIONÁRIO 2C). A comunicação é uma ferramenta importante para toda organização envolver seus *stakeholders* em qualquer acontecimento que diz respeito ao seu funcionamento, e para o processo sucessório em particular contribui para amenizar as expectativas e incertezas que a mudança pode desencadear.

O entrevistado FUNDADOR 2C apontou como mudanças, a cada processo, o nível de dedicação e envolvimento do Conselho Diretor com as atividades fins da instituição. Ele afirmou que alguns são mais presentes e outros ficam distantes da operacionalidade. Assim é interessante para o empreendimento social que o presidente ou outros membros da diretoria passem a se dedicar menos às atividades operacionais para que possam traçar planos estratégicos para o empreendimento.

Já a entrevistada FUNDADORA 1C observou que a mudança não é nem tanto na dimensão organização, e sim no indivíduo. Ela explicou que há o planejamento estratégico, o último foi pensado para o período de 2009 a 2013, por isso, o que acontece mais, a cada ano, é um realinhamento das propostas. Mas ela vê uma grande mudança no indivíduo e esclareceu que, quando a pessoa entra para a Presidência ela detém conhecimentos que nunca pensou ter. E ainda menciona a visão de um antigo Presidente, que só assim a pessoa consegue conhecer em profundidade a instituição à qual pertence.

Obviamente, deve-se considerar a mudança no indivíduo quando este assume o cargo mais alto da estrutura organizacional. No entanto, é preciso reconhecer que a organização não poderá caminhar sem o direcionamento de seus recursos humanos, por isso, da importância de que as pessoas conheçam a organização a qual fazem parte e saibam conduzi-la caso lhe falte alguma das pessoas que são consideradas fundamentais para o seu funcionamento.

4.2.3.3 Dimensão Ambiente

A ASSOCIAÇÃO C, ao longo de seus vinte anos, adquiriu respeito por parte da comunidade externa, conforme atestam os próprios entrevistados. Pessoas que estão envolvidas internamente, funcionários, beneficiários e diretoria, reconheceram que a comunidade externa sabe da importância do empreendimento social para a comunidade. Eles

afirmaram isso pela aceitação e procura por parte da comunidade; a contrapartida também é positiva, pois, a associação reconhece a importância desses para ela, pois eles são o seu foco.

Em relação aos parceiros e fornecedores o relacionamento é classificado como bom, de parceria e amigável, como afirmou o entrevistado FUNCIONÁRIO 2C. O entrevistado PARCEIRO 1C declarou que acreditava não ter o que melhorar na relação deles, visto que existia um relacionamento ético e pautado no respeito profissional. Apesar de o parceiro repassar recursos para a associação, ela tem autonomia dentro dos limites do acordo entre eles. O PARCEIRO 1C ainda mencionou que nunca tiveram problemas de irregularidades com a associação, o que dá credibilidade a ela.

A legitimidade frente à comunidade externa foi constatada na confiança que esta deposita no empreendimento social. Pôde-se visualizar também, durante as entrevistas, sejam com a diretoria, funcionários, parceiros, beneficiários, que a comunidade tem liberdade de expressar suas opiniões no que diz respeito ao empreendimento social. No entanto, relacionado ao processo sucessório, o próprio estatuto é claro, só tem direito a voto os associados efetivos. Essa vinculação é concretizada por meio do preenchimento e assinatura de uma ficha de inscrição. A eleição para o Conselho Diretor e Conselho Fiscal, conforme já mencionado, é realizada por meio de uma Assembleia Geral, a qual é descrita no artigo 4º do estatuto do empreendimento social como: órgão superior de deliberação e é composta **exclusivamente** (grifo nosso) dos associados efetivos.

Sobre a influência da comunidade externa, mostrou-se razoável fazer duas observações. Não há a influência desse contexto que possa ser percebida de forma ostensiva. Primeiro, pelo fato desse processo acontecer mais por meio de consenso que eleição, ou seja, no tempo oportuno é formada uma única chapa com certa resistência dos associados em aceitar a responsabilidade. Segundo, por somente associados efetivos terem direito a votos válidos durante as assembleias, o meio pelo qual acontece a sucessão.

Entretanto, é preciso mencionar a percepção de uma influência sutil por parte da comunidade externa. Conforme o entrevistado FUNDADOR 2C afirmou durante a entrevista, caso a comunidade participe da assembleia, ela pode vir a influenciar nas decisões do Conselho. Outro fato é que durante processos passados, a comunidade já se mostrou contrária à troca de algum presidente, não pelo fato de não aprovar o sucessor, mas sim, por criar vínculos e um relacionamento amigável com o sucedido e pelo sentimento de perda que essa mudança trás. Nesse sentido, Godói-de-Sousa (2010) verificou, em sua pesquisa, o temor à mudança por parte do contexto externo quando trata-se de uma associação com intensa

atuação social na comunidade. No caso da ASSOCIAÇÃO, além do temor à mudança, destacou-se também o sentimento de perda.

Ainda, os beneficiários e funcionários ressaltaram que têm a liberdade de expressar sua opinião em relação a algo, até mesmo, pelo bom relacionamento que existe dentro do empreendimento social. Ainda, conforme a entrevistada FUNDADORA 1C, a associação já precisou ter o cuidado de não colocar determinadas pessoas na chapa para o processo sucessório, pelo fato de alguns funcionários expressarem que não permaneceriam na instituição caso isso viesse a acontecer. Mais uma vez, verificou-se a influência sutil do contexto em que a associação está inserida, os beneficiários e funcionários, também não têm direito a votos válidos durante as assembleias, no entanto, podem influenciar as decisões tomadas pela diretoria.

Durante a entrevista pôde-se perceber um aspecto importante sobre a gestão do empreendimento social estudado. A figura do Diretor Administrativo é sempre muito focada, até mais que a da Presidenta. E a própria Presidenta, em vários momentos, fica em dúvida quando é perguntada sobre algo e diz: “[...] isso aí é o Diretor Administrativo que vai poder te falar”. Conforme o estatuto, duas das atribuições do Presidente são: 1) representar o empreendimento social em juízo ou fora dele; 2) supervisionar os trabalhos do empreendimento social. (ESTATUTO DA ASSOCIAÇÃO C). Entretanto, ficou claro durante toda a entrevista, por parte dos funcionários, parceiros, fornecedores, diretoria, e da própria Presidenta, que o maior representante da associação, interna e externamente falando, é o Diretor Administrativo, um de seus fundadores. Ainda, foi possível notar que, na maioria das vezes, os problemas e dificuldades que envolvem a associação são reportados ao Diretor Administrativo. O ASSOCIADO 3C, quando questionado sobre as pessoas essenciais para ajudar a ASSOCIAÇÃO C a superar dificuldades, respondeu:

Nas dificuldades, sempre a gente vai no FUNDADOR 2C ou na FUNDADORA 1C [...]. E o FUNDADOR 2C que agora é o diretor, *né*, que é o pai e a mãezona da associação, sempre são eles que a gente procura, sempre *é* eles que *tão* ali resolvendo os problemas. (ENTREVISTADO ASSOCIADO 3C).

Outra passagem importante para ser mencionada, é quando o entrevistado PARCEIRO 1C mencionou que no momento de discutir propostas com a associação é com o Diretor Administrativo que isso é feito. Ainda, quando questionado sobre o relacionamento com os antigos Presidentes, respondeu:

Aqui a gente sempre sabe quem é o Presidente, porque nós dependemos dele para assinar os convênios e tudo mais, *tá?* Só que pra nós nunca fez diferença, porque sempre foi centrado na pessoa do FUNDADOR 2C, então, o convênio, *né*, eu sei quem é o Presidente atual, mas a gente só discute com o FUNDADOR 2C. O relacionamento que eu tenho com, com o anterior, *né*, que era a [...], e a atual que é [...], é muito pouco, às vezes eu só ligava avisando que a gente *tá* precisando, de colher assinatura, e tal, mas, a gente não discute as coisas com elas é com o FUNDADOR 2C. (ENTREVISTADO PARCEIRO 1C).

Foi possível, durante outras entrevistas, notar que a figura dos dois fundadores são sempre mencionadas em casos de discutir ou representar o empreendimento social. Alguns autores esclarecem que quando a confiança no fundador atinge seu apogeu, o empreendimento se torna a própria personificação desse fundador (SCHEIN, 1986; GERSICK *et al*, 1997; LEONE, 2005).

Durante as observações de campo, na ocasião do planejamento do segundo semestre, foi possível apreender que o tempo todo quem dirigiu a reunião foi a FUNDADORA 1C e o FUNDADOR 2C, a PRESIDENTA 1C estava presente, mas teve uma participação totalmente passiva. Também não havia a participação dos associados efetivos, somente dos funcionários e dos beneficiários. Se considerarmos, nessa reunião, a presença da FUNDADORA 1C que, atualmente é a primeira secretária, e a presença da PRESIDENTA 1C, pode-se dizer que o Conselho Diretor participou do planejamento, caso contrário, não havia o envolvimento de nenhum outro membro da diretoria, somente o Diretor Administrativo, mas este não faz parte do Conselho.

A partir dessas observações averiguou-se que, apesar de haver a cada dois anos um processo sucessório, o Presidente ou os membros do Conselho Diretor não são devidamente preparados para o cargo que ocuparão. Existe o cargo do Diretor Administrativo com o objetivo de dar suporte à diretoria e fazer uma ponte entre diretoria e funcionários, no entanto, durante as entrevistas e pelos relatos das pessoas percebe-se que a representatividade desse diretor frente à associação é, até mesmo, maior que a da Presidenta 1C. Compreende-se que a figura dos fundadores é muito forte para os empreendimentos sociais, entretanto, é preciso preocupar-se com os possíveis imprevistos que os impossibilitariam de estarem presentes.

O Quadro 7 sintetiza os principais resultados das análises realizadas na ASSOCIAÇÃO C, nas dimensões: Indivíduo, Organização e Ambiente.

Quadro 7 - Síntese dos resultados da ASSOCIAÇÃO C sobre as dimensões: Indivíduo, Organização e Ambiente.

| Dimensões | Aspectos |
|-----------|--------------------------------|
| Indivíduo | LIDERANÇAS E ASSOCIADOS |

| | |
|-------------|--|
| | <p>Perfil: Dos beneficiários: são famílias que vivem na periferia e em situação de risco, de vulnerabilidade social. Fundadores: pessoas incomodadas com a pobreza e as desigualdades sociais.</p> <p>Motivações: as pessoas que estão ligadas a esse trabalho são motivadas pela forma como a organização provocou mudanças em suas vidas, desde os beneficiários aos funcionários.</p> |
| | <p>PROCESSO SUCESSÓRIO</p> <p>Papéis da liderança: mobilizar os já associados e encontrar pessoas que conheçam e se comprometam com a causa, motivando todos a participarem do processo e contribuam. Ainda, dar apoio ao Presidente e ao Conselho Diretor no desempenho de suas funções.</p> <p>Habilidades requeridas das lideranças: ser pessoas públicas, comunicativas, dinâmicas, de bom relacionamento, conhecer meios de firmar parcerias, gostar do que faz, ter disponibilidade para a associação, ter boa vontade.</p> |
| Organização | <p>PERFIL DA ORGANIZAÇÃO</p> <p>Origens: surgiu com a professora de catequese e um grupo de jovens de uma igreja católica da cidade de Uberlândia, quando estes foram fazer observações na periferia, com a seguinte questão: “Os infortúnios são desígnios de Deus ou são causados pelo próprio homem?”.</p> <p>Missão: “Promover a melhoria da qualidade de vida de famílias em situação de risco social, por meio da construção de moradias com tijolos ecológicos, fomento a empreendimentos comunitários solidários, projetos de segurança alimentar e cidadania responsável”.</p> <p>Valores: trabalhar com moradia e todo o suporte à família: cultura, esporte, lazer etc.</p> <p>Produtos e serviços: as unidades produtivas são: fábrica de tijolos ecológicos e aquecedor solar; artesanato, cozinha e buffet; estética e beleza; horta; e, montagem e manutenção de computadores.</p> <p>Rotinas: existe a parte que é realizada pelos funcionários engenheiros, assistentes sociais, psicólogos, pedagogos, contabilidade, cozinheiras etc, e que fica sob a supervisão do Diretor Administrativo. E a parte que é realizada pelos beneficiários nas unidades produtivas que o empreendimento social possui.</p> <p>FORMA ORGANIZACIONAL</p> <p>Natureza do trabalho: nesse empreendimento social, as tarefas são bem divididas. A associação possui engenheiro que dá suporte à fábrica de tijolos com orçamentos, memoriais descritivos, projetos etc. A pessoa que toma conta da contabilidade. As psicólogas e assistente social que trabalham no psicossocial com outros projetos da instituição, dá apoio aos beneficiários e faz a comunicação interna também. É como a estrutura de uma empresa privada. Todos esses são funcionários, os associados mesmo, ou participam contribuindo, ou na organização e algum evento, como a festa junina que é de grande porte, mas não costumam trabalhar diariamente na associação.</p> <p>Estrutura: no início do empreendimento, a igreja do bairro cedeu um espaço para que seus trabalhos pudessem começar. Depois de algum tempo a organização conseguiu construir um espaço menor para ela, e após isso, com uma verba que conseguiram de um projeto, construiu a sede em que se encontram hoje. Os recursos iniciais para a criação da associação eram arrecadações feitas com as pessoas que participam do grupo de igreja da fundadora. Quando perceberam que essa verba já estava ficando pequena, começaram a se profissionalizar e buscar recurso financeiro por meio de projetos junto a outros órgãos.</p> <p>Aprendizado: acontece no dia a dia, de modo informal. Compartilhamento das informações geralmente se dá nas reuniões ou no planejamento que é feito semestralmente. Durante as entrevistas, três funcionários estavam fazendo um</p> |

| | |
|----------|--|
| | <p>curso sobre empreendedorismo social ofertado por uma faculdade de renome no país, e em outro momento passariam para os demais funcionários e os beneficiários.</p> |
| | <p>GOVERNANÇA</p> <p>Processo decisório: existem no empreendimento social o Conselho de Desenvolvimento Interno (CDI) que é composto pela comunidade; Conselho Diretor; o Diretor Administrativo; e, as Assembleias. O mais ressaltado para as tomadas de decisões é o Diretor Administrativo e o Conselho Diretor, este sempre subsidiado de informações daquele. Mas quando a decisão é algo que está acima de somente seis pessoas do conselho deliberarem, então é realizada uma assembleia.</p> <p>Controle e avaliação: são realizados nas ocasiões das reuniões e assembleias. Há também o planejamento semestral do empreendimento social, um no início do ano, onde os objetivos são traçados; e, outro no meio do ano, quando estes são realinhados de acordo com as necessidades.</p> <p>Planejamento: na organização é feito o planejamento estratégico, o último foi feito para o período de 2009 a 2013; e a cada seis meses, início e meio do ano, é feito o planejamento.</p> <p>Comunicação: a comunicação interna funciona na organização com a ajuda do setor psicossocial, tudo é passado aos beneficiários, associados e funcionários. No entanto, as pessoas não se mostraram muito esclarecidas em relação aos acontecimentos ligados ao processo sucessório.</p> <p>PROCESSO SUCESSÓRIO</p> <p>Motivações: previsão estatutária.</p> <p>Etapas: não existe uma preparação do sucessor. Trinta dias antes de o mandato da diretoria em exercício acabar, é convocada uma assembleia e divulgado o edital para qualquer chapa que queira se inscrever. Geralmente, há a candidatura de somente uma chapa e os fundadores precisam mobilizar os associados para que eles participem.</p> <p>Barreiras: encontrar pessoas associadas, interessadas e com disponibilidade de tempo para fazer parte de um Conselho Diretor.</p> <p>Mudanças: os funcionários e beneficiários não notaram mudanças após o último processo sucessório. Na opinião do Diretor Administrativo a cada novo processo percebe-se, em seus dirigentes, um nível de envolvimento diferente com as atividades fins da instituição. Para a Fundadora, a mudança se dá mais no indivíduo que faz parte do Conselho Diretor.</p> <p>Benefícios decorrentes do processo: nível diferente de envolvimento com as atividades fins da instituição, e um afastamento das atividades operacionais. Mudança no indivíduo que quando passa a ser um Presidente, detém conhecimentos que não esperava deter.</p> |
| Ambiente | <p>PÚBLICO EXTERNO</p> <p>Relações: de parceria e amizade com todos, beneficiários, parceiros, funcionários.</p> <p>Importância: Foi possível perceber que o empreendimento social conseguiu conquistar sua legitimidade frente ao público externo.</p> <p>Comunicação: a comunicação com cada um é feita de acordo com os assuntos que interessa a cada segmento dos <i>stakeholders</i>.</p> <p>PROCESSO SUCESSÓRIO</p> <p>Influência dos stakeholders: não acontece influência dos <i>stakeholders</i> sobre o processo sucessório da organização, pelo fato de esse acontecer por meio de consenso. No entanto, pode haver uma influência de forma mais sutil.</p> |

Foi possível analisar, a partir do Quadro 7 que, embora os líderes do empreendimento social afirmem que seu papel em relação ao processo sucessório é mobilizar pessoas que aceitem a assumir o desafio de um Conselho Diretor e, ainda, darem apoio a essas pessoas durante seus mandatos, não há preparação prévia desses sucessores. De acordo com outros entrevistados, o processo só acontece em períodos próximos à transição da liderança, quando é preciso fazer um esforço significativo para encontrar pessoas dispostas.

Logo, em relação à dimensão organização, visualizou-se que não há planejamento para o processo sucessório. O que acontece é somente a transição, visto que, conforme relatado pelos entrevistados, alguns dias antes do término do mandato vigente, convoca-se uma assembleia e lança-se um edital para a candidatura de chapas, porém, em todos os processos ocorridos na ASSOCIAÇÃO C, houve a candidatura de somente uma chapa. Outro fato que corrobora com a percepção da falta de planejamento é que a aprendizagem em conjunto e o desenvolvimento das pessoas ainda são realizados por meios muito limitados, uma conversa informal e isolada, ou, mais formalmente, por meio de reuniões ou do planejamento que acontece semestralmente.

E, sobre a dimensão ambiente, foi possível verificar que não há influência do contexto externo sobre o processo sucessório, até mesmo porque nesse empreendimento social, a sucessão acontece por meio de consenso visto que de sete processos, nunca houve a candidatura de mais de uma chapa. Mas, se a comunidade participasse, poderia acontecer alguma influência mais sutil.

4.2.4 Caso da ASSOCIAÇÃO D

A associação é constituída como pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos. Foi criada em 25 de maio de 2003. A ASSOCIAÇÃO D tem por objetivo social: assistir e apoiar, na forma material, moral, emocional, as crianças, adolescentes, adultos e idosos com câncer, desde que comprovadamente carentes e /ou quando o mesmo tiver esgotado todos os meios legais de receber de forma gratuita o atendimento público governamental.

Na ASSOCIAÇÃO D foram entrevistados três funcionários (FUNCIONÁRIO 1D, FUNCIONÁRIO 2D e FUNCIONÁRIO 3D), foi utilizado o roteiro de entrevista direcionado para os associados; três beneficiários (BENEFICIÁRIO 1D, BENEFICIÁRIO 2C e

BENEFICIÁRIO 3D), para estes foi utilizado o roteiro construído para os clientes; dois membros da diretoria (DIRETORIA 1D e DIRETORIA 2D), a pessoa denominada DIRETORIA 1D, na verdade, não compõe o Conselho Diretor, ela é a Coordenadora Geral e esposa do presidente, e foi utilizado o roteiro da Diretoria pela influência significativa que ela tem sobre a gestão do empreendimento estudado; o Presidente (PRESIDENTE 1D); um fornecedor (FORNECEDOR 1D); três parceiros (PARCEIRO 1D, PARCEIRO 2D e PARCEIRO 3D); e, representante da comunidade (REP. DA COMUNIDADE 1D)..

4.2.4.1 Dimensão Indivíduo

O perfil das pessoas envolvidas com a ASSOCIAÇÃO D, de acordo com o PRESIDENTE 1D, são pessoas menos favorecidas, ou que até tinham certa condição, mas devido ao câncer, se viram necessitadas do amparo do empreendimento social. Há também as pessoas que se sentem atraídas pela causa e acabam tornando-se parceiros, com a prestação de serviços no que podem; ou fornecedores, contribuindo com possíveis descontos sobre o produto que vendem.

Notou-se que a motivação para as pessoas participarem da ASSOCIAÇÃO D é justamente o amparo recebido, não falando do lado material, embora o empreendimento também se preocupe com isso. Os beneficiários da associação, que são pessoas portadoras de câncer, a consideram uma “segunda casa”, conforme afirmou o entrevistado BENEFICIÁRIO 2D; ou “uma família”, entrevistado BENEFICIÁRIO 3D. Muitas vezes, mesmo a associação tendo oficinas e cursos, os beneficiários comparecem ao local somente para ter alguém com quem conversar: “Quem faz esse tratamento, tem hora que não [...] *cê* tem que ter uma pessoa pra você conversar, *procê* desabafar, *procê* rir, *procê* chorar. E aqui eu já fiz isso muito.” (ENTREVISTADO BENEFICIÁRIO 3D).

Em relação aos papéis exercidos pelas lideranças no processo sucessório, observou-se uma situação delicada, um posicionamento por parte da diretoria que ora parece ser excesso de zelo e cuidado e ora, apego ao cargo. Ao ser questionado se os possíveis sucessores já haviam sido escolhidos, o presidente respondeu:

Não, veja bem, eu não tenho essa pretensão, certo? Porque quando você faz esse tipo de trabalho, é um trabalho voltado *pro* ser humano, então dificilmente você vai encontrar alguém que vem *pra* aqui *pra* poder falar ‘não, eu quero ser presidente’. Porque uma vez que ele vá assumir toda a responsabilidade e não vai ser remunerado por isso, certo? Esse é um item onde é um agravante, certo? Que a diretoria da associação hoje, ela não é remunerada. Antes talvez fosse possível, porque assim que eu assumi a diretoria eu mudei o estatuto dela, porque o estatuto

dela era OSCIP onde favorecia, permitia que os diretores pudessem ser remunerados, ser essa variável. E eu transformei. Tirei de OCIP, certo? Onde não são mais remunerados. Então hoje você tem, se perguntar pra qualquer um aí se quer ser presidente de ONG, a primeira pergunta é quanto eu vou ganhar. (ENTREVISTADO PRESIDENTE 1D).

Outro relato importante é a opinião da entrevistada DIRETORIA 1D sobre o processo sucessório em organizações do terceiro setor:

Olha, cada instituição e cada organização tem seu estatuto. Com certeza, tem seu regimento interno, e, geralmente, quando é combinado isso em assembleia, é um comum acordo, *né*, com todos os associados. Eu acho que é interessante haver essa questão de **reeleição** (grifo nosso) sim, por quê? Porque você faz sequência de trabalho, você não perde muito a finalidade, porque você sabe que quando muda muito, pessoas que pensam muito diferente, que não têm os mesmos objetivos, as mesmas causas, acaba que desvia um pouco da finalidade. Então, eu acho que é interessante a gente manter aquelas pessoas que estão indo bem, que estão fazendo o seu trabalho de acordo, não estão fazendo nenhum desvio. Eu acho que é interessante sim, *tá* sempre fazendo um rodízio com as pessoas que já estão bastante envolvidas no processo de continuidade da instituição. Porque aí você não perde a finalidade, porque a gente tem uma missão, a gente tem uma visão, a gente tem alguns valores institucionais que nós prezamos aqui. Então, se você buscar gente, muito alheio, que não tem nada a ver, você pode ter um desvio totalmente do caminho que foi traçado desde o início, *né*? Então eu, assim, eu brigo muito por isso, porque eu fiz parte da criação, e eu sou uma das pessoas que brigo muito, *pra* não, *pra* não sair da finalidade... Que é proporcionar melhor qualidade às pessoas com câncer. (ENTREVISTADA DIRETORIA 1D).

Por meio das falas apresentadas, foi possível apreender uma resistência por parte do presidente quando ele não respondeu incisivamente se já existiam os nomes dos futuros sucessores e mudou a conversa dizendo que dificilmente vai encontrar pessoas para assumir essa função. Outro ponto interessante foi quando a entrevistada DIRETORIA 1D, questionada sobre sua opinião em relação ao processo sucessório, ressaltou a importância da reeleição, para que houvesse uma sequência do trabalho.

Essas transições de liderança podem ser vistas de forma negativa pela organização como um todo. Conforme apontam Balser e Carmin (2009), tais mudanças não só quebram suas rotinas, como podem também ser percebidas como ameaças para a identidade organizacional. Nesses casos, os autores constatarem que, quando os novos líderes implementam mudanças e essas alteram características da organização que são vistas pelos seus colaboradores como importantes, esse processo pode desencadear resistências, conflitos e tumultos dentro da organização.

O atual Presidente ocupa o cargo há mais de seis anos, e havia sido reeleito alguns meses antes da entrevista. O estatuto do empreendimento social prevê um mandato de seis anos, podendo acontecer a reeleição. Não foi detectado, durante as entrevistas realizadas, algum planejamento para o processo sucessório na ASSOCIAÇÃO D. Embora o presidente

tenha sido reeleito recentemente e, supõe-se que, ainda há um tempo razoável para que ele continue no cargo, as organizações precisam considerar que imprevistos podem acontecer. Nesse sentido, Garg e Weele (2012) advertem: quando uma organização implementa um plano formal de sucessão, ela se assegura de que todos os aspectos foram pensados caso algo aconteça. E ainda mencionam que, para o correto posicionamento dos gestores e para garantir que está tudo sob controle, é importante que tal plano seja revisado anualmente.

Esse misto de excesso de zelo e apego acaba inibindo a visão de uma situação futura em que o empreendimento se veria sem líderes devidamente preparados para assumir a gestão. Sobre isso, o entrevistado DIRETORIA 1D declarou que eles trabalham de forma que todos aprendem a fazer de tudo e reconhece que o conhecimento não deve se deter em somente uma pessoa.

Essa situação ainda é agravada pelo fato de, atualmente, o Conselho Diretor não contar com o Vice-Presidente, o último se desligou e, segundo o PRESIDENTE 1D, ninguém quis assumir: “Você vê a dificuldade, ninguém quis ser vice.” (ENTREVISTADO PRESIDENTE 1D). O entrevistado esclareceu que, como não existe a figura do vice-presidente, se ele não puder mais estar presente, pelo estatuto o tesoureiro ou o secretário poderiam assumir a presidência, caso não tenham interesse, seria necessário um processo eleitoral para eleger um novo presidente, e, na pior das hipóteses, de não aparecer ninguém, “[...] aí, o Governo que toma conta” (ENTREVISTADO PRESIDENTE 1D).

O Presidente explicou esse procedimento:

[...] qualquer instituição, que ela começa, certo, fazer o seu trabalho e de repente fala assim: não quero mais. A diretoria toda se abdica do cargo, fala: não vou mais assumir, não quero mais mexer com isso, então tem que fazer documento, ata, reunião, tudo isso, certo, e a partir daquele momento o Ministério Público passa a interferir. (ENTREVISTADO PRESIDENTE 1D).

No entanto é preciso destacar que não foi encontrado nada na legislação brasileira ou na literatura que embasasse tal afirmação. O que acontece em caso de dissolução, está previsto no Código Civil brasileiro, em seu artigo 61.

Art. 61. Dissolvida a associação, o remanescente do seu patrimônio líquido, depois de deduzidas, se for o caso, as quotas ou frações ideais referidas no parágrafo único do art. 56, será destinado à entidade de fins não econômicos designada no estatuto, ou, omissa esta, por deliberação dos associados, à instituição municipal, estadual ou federal, de fins idênticos ou semelhantes. (CÓDIGO CIVIL BRASILEIRO).

Ou seja, caso seja decidido pela extinção do empreendimento social, que é constituído por meio de associação, o remanescente do patrimônio líquido seria destinado a uma entidade

sem fins lucrativos, previamente estabelecida no estatuto da associação; ou, no caso de omissão, os associados poderiam decidir em uma Assembleia Geral repassar esse recurso a uma instituição municipal, estadual ou federal com fins idênticos ou semelhantes aos da associação. Em seu estatuto, a ASSOCIAÇÃO D prevê em seu art. 42 que no caso de dissolução, os bens remanescentes, após o pagamento de todos os compromissos, seriam revertidos em benefício de outra entidade sem fins lucrativos. No entanto, não especifica nenhuma organização.

Sobre as principais habilidades que a organização requer de suas lideranças, foram mencionadas as seguintes: ser dinâmico, ter responsabilidade e ter um olhar especial para os atendidos; percepção e pro-atividade; muito jogo de cintura para conciliar funcionários, voluntários e atendidos; ter bom relacionamento e saber comunicar; estar empenhada naquele objetivo; conhecimento, buscar informações, conhecer muito sobre administração, sobre o ser humano.

Sobre essa dimensão, na ASSOCIAÇÃO D verificou-se que as pessoas envolvidas são aquelas portadoras de câncer e menos favorecidas que se sentem motivadas a participar do empreendimento social pelo amparo e apoio que lá recebem. Em relação ao papel exercido para o processo sucessório pela sua liderança, constatou-se um misto de excesso de cuidado e apego o que acaba desencadeando a centralização da gestão e a não preparação de futuros sucessores. A reeleição é mais valorizada que a transição do líder e, para agravar a situação, a associação não possui um Vice-Presidente.

4.2.4.2 Dimensão Organização

De acordo com as perspectivas das pessoas envolvidas, a ASSOCIAÇÃO D foi criada por uma família em que um parente passou pela doença do câncer. Durante esse período, entre a doença e a morte da pessoa, a família percebeu o quanto a doença interfere na estrutura familiar. São as coisas materiais que precisam ser adquiridas, remédios e medicamentos, por exemplo, o que pode até gerar uma dificuldade financeira para a pessoa e a família. O estado em que a pessoa fica, emocionalmente falando, afeta a todos da família. Então, quando essa pessoa que estava acometida da doença morreu, deixou alguma herança para os filhos, e alguns dos fundadores que eram filha e genro da pessoa, decidiram investir esse dinheiro para fazer esse trabalho no terceiro setor.

Assim, criou-se a ASSOCIAÇÃO D, cuja missão social, de acordo com o histórico da associação, é: “Proporcionar às pessoas com câncer e a todo público atendido, melhor qualidade de vida, promovendo o desenvolvimento humano, social, educacional, cultural e a conscientização dos direitos e deveres do cidadão.” (HISTÓRICO DA ASSOCIAÇÃO D, p. 1). Ao longo do tempo e com o conhecimento da necessidade dos atendidos, novos objetivos foram sendo agregados ao empreendimento social com o intuito de melhor atender às pessoas que buscam a associação.

Durante as entrevistas, muitas vezes foi afirmado que o mais valorizado dentro do empreendimento social são as pessoas, sejam os atendidos, os voluntários, funcionários, pois, se estas não existissem, a associação também não existiria. É prezado o bom atendimento, no sentido de não deixar ninguém esperando e nem voltar para casa sem uma resposta, sem retorno. Inclusive, o entrevistado PARCEIRO 3D ao falar sobre os remédios que não são fornecidos aos portadores de câncer pelo SUS (SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE) e são fornecidos pelo empreendimento social, informou que ele que já cientificou a associação que as pessoas têm ganhado esses remédios do governo por meio da justiça. No entanto, esse parceiro afirmou: “[...] eles (ASSOCIAÇÃO D) não querem esperar o trâmite processual, porque a pessoa não precisa quando sair a liminar, ela *tá* precisando naquela hora que *tá* pedindo”.

A divisão de tarefas durante o trabalho no empreendimento social é mais com os funcionários. A principal forma de captação de recurso da associação é por meio de doações, há uma equipe de telemarketing que fica responsável por ligar e pedir doações às pessoas; outra forma também é por meio de eventos, como a festa junina, por exemplo; ainda há arrecadações por meio de bazares, ou até mesmo pela venda de artesanatos, biscuit, crochê que os próprios beneficiários fazem durante as oficinas. Porém, segundo o entrevistado DIRETORIA 1D, o percentual de arrecadação desses outros é pequeno e ainda afirma que pretende dar uma reforçada nesse trabalho. Para ajudar na captação, a ASSOCIAÇÃO D está em fase de implantação de uma loja virtual com produtos feitos pelos beneficiários e alguns industrializados, e a renda arrecadada será revertida para as ações da associação.

Observou-se que quem decide sobre a utilização desses recursos é a diretoria, e eles são controlados pelo setor financeiro, é esse setor, conforme o PRESIDENTE 1D, que “[...] distribui o que vai comprar e o que vai pagar”. Importante ressaltar uma constatação durante as entrevistas, quando as pessoas referiam-se à diretoria, elas faziam menção ao Presidente e à Coordenadora-Geral. Em dado momento, o entrevistado DIRETORIA 1D que hoje é Coordenadora Geral e já foi Secretária, declarou:

Nessas questões, de quando tem assembleia, quando tem atas, por eu ter mais experiência no setor, eu acabo ajudando toda a equipe nessa parte, mesmo, de secretariar eles nas atas, quando tem esses eventos, quando tem prestação de contas, eu acabo participando junto com a diretoria. (ENTREVISTADO DIRETORIA 1D)

No decorrer das falas do PRESIDENTE 1D e DIRETORIA 1D, constatou-se que a pessoa que ocupa o cargo de Secretária, por exemplo, não é tão ativa quanto às responsabilidades definidas no estatuto. A atual Secretária, identificada como DIRETORIA 2D, entrou para a instituição porque a outra pessoa não era presente, então, simplesmente foi destituída e a de agora assumiu a convite de outra pessoa, sem nenhuma eleição. Foi possível notar a centralização do trabalho que compete à diretoria sempre no papel do presidente e da coordenadora geral, visto que esta faz até ata, quando o próprio estatuto da associação, em seu artigo 27, alínea a, diz que compete ao Secretário: “a secretariar as reuniões da diretoria e da Assembleia Geral, dirigindo as respectivas atas.” (ESTATUTO DA ASSOCIAÇÃO D).

Em relação ao compartilhamento de aprendizagem entre as pessoas dentro da associação, este acontece, bem como nas demais associações pesquisadas, de maneira informal. De acordo com entrevistado PRESIDENTE 1D: “[...] não tem como *tá* fazendo reunião constantemente, mas, sempre que eu faço reuniões com a equipe, ou com o administrativo, ou às vezes com todos os colaboradores, então esses conhecimentos são passados.”. E sobre o desenvolvimento profissional, os associados colaboradores, de modo geral, mostraram-se preocupados com o seu desenvolvimento profissional, e buscam atualizar seus conhecimentos, mas na maioria das vezes são iniciativas deles próprios e individualizadas.

Nos estudos realizados por Godói-de-Sousa (2010), um dos desafios identificados para os empreendimentos sociais diz respeito a descobrir uma maneira de favorecer uma dinâmica de aprendizagem nessas organizações, de modo que o conhecimento seja estruturado a partir da socialização de vivências coletivas. Os problemas apontados pela autora sobre esse tópico são: falta de discussão conjunta, ações individualizadas de aprendizagem e a carência de um preparo para o entendimento do significado do associativismo.

O empreendimento social, de acordo com o PRESIDENTE 1D, é formado pelos associados colaboradores, que são os funcionários; os associados voluntários, os que cedem seu tempo e prestam seu trabalho voluntariamente; e, os associados cadastrados, que são os beneficiários. Verificou-se que o processo decisório transita mais frequentemente entre a diretoria e a liderança das equipes, coordenadores, supervisores de departamento. Às vezes, há algo que é passível de ser analisado pelo Presidente e ser tomada aquela decisão, mas em

casos que implicam mudanças, mudar algo ou retirar algo, é necessário ouvir a equipe e tomar decisões em consenso. Percebeu-se que, internamente, o empreendimento social tem uma característica empresarial, e as equipes têm certa autonomia para executar o trabalho, o que acaba sendo um facilitador para a associação, no sentido de não centralizar o trabalho em uma só pessoa.

No que diz respeito ao processo sucessório, a ASSOCIAÇÃO D precisou fazer uma eleição no início do ano de 2013, tal processo foi motivado pelo que está regulamentado no estatuto. Antes da última mudança, de acordo com o estatuto, a Diretoria teria o mandato de quatro anos, podendo este ser prorrogado por mais dois, com a alteração, agora o mandato é de seis anos, podendo ser prorrogado por mais quatro anos. Assim, completados os seis anos que o atual Presidente administrou, foi lançado um edital para escolha de uma nova Diretoria, no entanto, não houve interessados, continuando, dessa forma, a antiga diretoria, que agora pode ficar durante seis anos e depois prorrogar por mais quatro.

Embora o entrevistado DIRETORIA 1D tenha afirmado que o estatuto prevê um prazo de aproximadamente trinta dias para alguma chapa se inscrever, após o lançamento do edital, não foi encontrado nada no documento nesse sentido que embasasse tal fala. Além do tempo do mandato, a única coisa que o estatuto fala sobre o processo sucessório é:

Art. 20º - A Assembleia Geral se realizará, ordinariamente para:
d) – eleger e destituir os membros da Diretoria Executiva e do Conselho Fiscal quando necessário. (ESTATUTO DA ASSOCIAÇÃO D).

Foi possível inferir, com base nas análises, que nem mesmo o estatuto prevê condições básicas de como proceder com a sucessão. E, se esse documento é omissivo em alguns casos, é de se esperar que a própria associação não tenha procedimentos formais que direcionem uma ação planejada. Pôde-se apreender, dessa forma, negligência por parte do empreendimento social, no que tange à realização do processo sucessório. Ainda que este processo seja relevante para sua própria sobrevivência, alguns autores (LODI, 1986; BERNHOEFT, 1989; COHN, 1991) informam que poucas organizações dão a devida atenção aos planos de sucessão, o que pode ocasionar diversos problemas na gestão do empreendimento. Isso acontece, segundo esses mesmos autores, porque os fundadores têm o sentimento de serem eternos não sendo premidos pela mudança

O entrevistado DIRETORIA 1D, ao ser questionado sobre as barreiras enfrentadas durante o processo sucessório, mencionou a falta de disponibilidade de alguns diretores e conselheiros, e esclareceu que isso se dá em razão de esses cargos serem voluntários, então, as

pessoas que os assumem, geralmente têm outros empregos e nem sempre é possível estar presentes durante as reuniões. De certo modo, tendo em vista a não rotatividade dos diretores nesses cargos, pode-se dizer que o processo sucessório poderia influenciar na alteração desse quadro.

Caso a ASSOCIAÇÃO D buscasse novas pessoas, divulgar mais o processo e, até mesmo, preparar outras pessoas para assumirem, seria uma hipótese em que outras pessoas com disponibilidade diferente poderiam assumir a responsabilidade e estar mais presentes. Ou, às vezes, até uma postura mais rígida regulamentada no estatuto poderia fazer as pessoas que ocupam esses cargos atualmente participarem mais. Contudo, o entrevistado DIRETORIA 1D, afirmou: “[...] eu acho que é natural, até porque se você pressionar muito, eles nem participam do conselho, porque eles não têm tempo.” (DIRETORIA 1D).

Durante as entrevistas, as mudanças apontadas não deixaram transparecer ser decorrentes do processo sucessório, até mesmo, porque nada mudou em relação ao quadro da Diretoria. A única mudança percebida após troca da Diretoria inicial, há seis anos, para a atual Diretoria, é que antes, conforme ressaltou o PRESIDENTE 1D, a associação contava com 75 (setenta e cinco) atendidos, atualmente são cerca de 700 (setecentos). Outras mudanças que têm acontecido, são aquelas acarretadas pelo tempo, crescimento do empreendimento, por exemplo, um objetivo que é acrescentado aos já existentes da associação pela percepção de uma nova necessidade dos beneficiários; a profissionalização do seu quadro de funcionários que, conforme o empreendimento social cresce, é demandado etc. Mas isso, não é algo que possa ser atribuído ao processo sucessório, principalmente, por esse processo ainda não ser realidade na ASSOCIAÇÃO D.

4.2.4.3 Dimensão Ambiente

Embora, durante as entrevistas tenha sido mencionado algumas vezes que o empreendimento social é bem visto pelos seus *stakeholders* e que ainda tem um bom relacionamento com cada um deles, há o sério problema de a associação ainda não ser tão conhecida, ou até ser conhecida, mas não ter credibilidade frente a esse público. Observou-se isso nas falas do entrevistado FUNCIONÁRIO 2D:

A dificuldade é que a entidade ainda não é conhecida como um todo, porque nem todo mundo que doa, conhece. Mas, se todo mundo que doasse pra associação poderia, doaria mais. Porque, às vezes doa, porque a operadora liga na sua casa e você fala: ‘ah, eu vou doar pra ajudar’, mas nunca viu nem conhece o nosso trabalho. Mas quando a pessoa passa a conhecer, é totalmente diferente. (ENTREVISTADO FUNCIONÁRIO 2D).

Porque, às vezes lá na rua o doador tem aquela visão assim: ‘eu conheço, mas eu não doo’. Não, eu conheço sim, de ouvir falar. Ou, às vezes ouviu que o nosso trabalho é uma falcatura, é uma farsa, é uma falsidade, é mentira, e cria aquilo ali dentro da cabeça e fala: ‘não, não vou doar porque é uma falsidade, é uma falcatura, é uma mentira’. Porque o que mais a gente tem ouvido é que pessoas do Grupo Luta pela Vida, assim, eles têm falado *pras* pessoas que a gente não existe, que a gente é falso, que é mentira. Só que quando a pessoa não vem pra conhecer ela vai ficar com aquilo ali na mente. (ENTREVISTADO FUNCIONÁRIO 2D).

Essa situação mostrou que a ASSOCIAÇÃO D ainda precisa trabalhar o fator da legitimidade frente aos seus *stakeholders*, mais especificamente, doadores que é a população de modo geral, fornecedores e parceiros. Caso essas pessoas não acreditem no trabalho que é desenvolvido pelo empreendimento, este poderá enfrentar desafios relacionados à captação de recursos e, ainda, a falta de disponibilidade de organizações ou pessoas para se tornarem parceiros da associação.

Cada *stakeholder* tem sua importância para a organização, na medida em que presta um serviço gratuito ou com descontos, auxilia o empreendimento social conforme suas necessidades, por exemplo, empréstimo de materiais para algum evento, veiculação de propaganda na mídia, assessoria jurídica gratuita etc. Mas, essa relação se dá mais em forma de uma parceria, sem influenciar as tomadas de decisões da diretoria. O mais próximo que chega a influenciar é o fato de a assessoria jurídica pesar como um conselho durante o modo de agir da diretoria em certos casos.

Não foi constatada influência do contexto externo no processo sucessório da ASSOCIAÇÃO D. Inclusive, a entrevistada DIRETORIA 1D afirmou que, até então, nunca houve nenhuma interferência nesse sentido. Os *stakeholders*, de modo geral, não são de se envolver com esse assunto, ou nenhum outro assunto relacionado à administração, somente na prestação de serviço que lhes cabe. Mais uma vez, o mais próximo que se pode mencionar sobre uma influência é em relação ao entrevistado PARCEIRO 3D, o qual presta serviços de assessoria jurídica e afirmou que se envolve pela natureza do serviço prestado, por exemplo, a revisão do estatuto da organização quando terá alguma mudança.

No Quadro 8 foram sintetizados os principais resultados do estudo na ASSOCIAÇÃO D, nas dimensões: Indivíduo, Organização e Ambiente.

Quadro 8 - Resumo dos resultados da ASSOCIAÇÃO D sobre as dimensões: Indivíduo, Organização e Ambiente.

| Dimensões | Aspectos |
|-----------|-------------------------|
| Indivíduo | LIDERANÇAS E ASSOCIADOS |

| | |
|--|---|
| | <p>Perfil: pessoas menos favorecidas, ou que tinham condição, mas devido ao câncer, se viram necessitadas do amparo do empreendimento social. Há também as pessoas que se sentem atraídas pela causa e acabam tornando-se parceiros, fornecedores etc.</p> <p>Motivações: o amparo recebido, não só materialmente falando.</p> |
| | <p>PROCESSO SUCESSÓRIO</p> <p>Papéis da liderança: foi possível perceber o posicionamento da diretoria, em relação ao processo sucessório, como um misto de excesso de zelo com apego ao cargo. Não percebeu-se esforço pelos envolvidos para encontrarem sucessores.</p> <p>Habilidades requeridas das lideranças: ser dinâmico, ter responsabilidade e ter um olhar especial para os atendidos; percepção e pro-atividade; muito jogo de cintura para conciliar funcionários, voluntários e atendidos; ter bom relacionamento e saber comunicar; estar empenhada naquele objetivo; conhecimento, buscar informações, conhecer muito sobre administração, sobre o ser humano.</p> |
| | <p>PERFIL DA ORGANIZAÇÃO</p> <p>Origens: a ideia surgiu de uma família que havia perdido um parente que passou pelo câncer.</p> <p>Missão: Proporcionar às pessoas com câncer e a todo público atendido, melhor qualidade de vida, promovendo o desenvolvimento humano, social, educacional, cultural e a conscientização dos direitos e deveres do cidadão.</p> <p>Valores: bom atendimento às pessoas que procuram o empreendimento.</p> <p>Produtos e serviços: fornecimento de assistência social, psicológica, nutricional aos atendidos e à família do atendido, bem como, fornecimento de medicamentos, fraldas geriátricas, e outras coisas necessárias ao portador de câncer.</p> <p>Rotinas: atendimentos e visitas aos beneficiários. As tarefas administrativas são realizadas pelos funcionários.</p> |
| | <p>FORMA ORGANIZACIONAL</p> <p>Natureza do trabalho: os atendimentos acontecem na sede ou na casa do beneficiário, conforme a situação de cada um.</p> <p>Estrutura: existe a equipe de telemarketing que é responsável pela captação de recurso, funciona em lugar diferente da sede. Há a sede onde os beneficiários vão à procura de atendimento e onde os funcionários como assistentes sociais, nutricionistas, psicólogos, e setor de marketing funciona. A maior parte do recurso financeiro advém do telemarketing, outras formas é por meio da realização de uma festa junina ou venda de algum artesanato produzido pelos atendidos.</p> <p>Aprendizado: acontece de modo informal, durante o dia a dia ou durante alguma reunião.</p> <p>GOVERNANÇA</p> <p>Processo decisório: transita mais frequentemente entre a diretoria e a liderança das equipes, coordenadores, supervisores de departamento. Às vezes, há algo que é passível de ser analisado pelo Presidente e ser tomada aquela decisão, mas em casos que implicam mudanças, mudar algo ou retirar algo, é necessário ouvir a equipe e tomar decisões em consenso.</p> <p>PROCESSO SUCESSÓRIO</p> <p>Motivações: previsão estatutária.</p> <p>Etapas: no último, foi lançado um edital no tempo oportuno, mas não apareceu nenhum interessado e a diretoria que já estava, continuou.</p> <p>Barreiras: falta de disponibilidade de alguns diretores e conselheiros.</p> |

Organização

| | |
|----------|---|
| | Mudanças: as mudanças apontadas não deixaram transparecer ser decorrentes do processo sucessório, até mesmo, porque nada mudou em relação ao quadro da Diretoria. |
| Ambiente | PÚBLICO EXTERNO Relações: há um bom relacionamento com aqueles parceiros ou fornecedores efetivos. Importância: Cada <i>stakeholder</i> tem sua importância para a organização, na medida em que presta um serviço gratuito ou com descontos, auxilia o empreendimento social conforme suas necessidades etc. Comunicação: ainda existem falhas na comunicação a ponto de a organização não ser devidamente conhecida pela população, ou ser conhecida, mas não ter credibilidade. |
| | PROCESSO SUCESSÓRIO Influência dos <i>stakeholders</i>: não há influência dos <i>stakeholders</i> no processo sucessório. |

Fonte: elaborado pela autora

Ao analisar o Quadro 8, constatou-se que o processo sucessório, na dimensão indivíduo, é caracterizado pela não preparação de futuros sucessores. Foi possível verificar nos líderes um misto de excesso de zelo com apego ao cargo e nenhum esforço dos envolvidos para encontrarem seus sucessores. Dois relatos motivaram essa compreensão: primeiro, quando o entrevistado PRESIDENTE 1D afirmou que não tinha a pretensão de realizar um processo sucessório, tendo em vista a dificuldade de encontrar pessoas interessadas em prestar esse serviço sem serem remuneradas; segundo, no momento em que a entrevistada DIRETORIA 1D mencionou acreditar na reeleição como forma de evitar que o trabalho perca a finalidade para a qual foi criado.

Na dimensão organização, consequentemente, verificou-se que não há o planejamento para o processo sucessório e, ainda, a falta de vontade por parte de seus líderes em realizarem tal procedimento. Notou-se uma tendência em não evidenciar a sucessão na ASSOCIAÇÃO D a fim de que o atual Presidente, o qual já administrou durante dois mandatos, continue exercendo esse papel.

E, em relação à dimensão ambiente, não foi possível perceber que existe qualquer influência dos *stakeholders* sobre a condução do processo sucessório.

4.3 Mapeamento do Ciclo de Vida dos Empreendimentos Sociais

O estudo do processo sucessório nas organizações, quando aliado à observação do ciclo de vida em que estas se encontram permite aos interessados identificarem qual o estilo

de líder mais apropriado para cada situação. Por isso, instituiu-se como um dos objetivos específicos, o mapeamento do ciclo de vida que se encontra cada empreendimento social estudado.

Para essa análise, foram consideradas as declarações de cada entrevistado, mais documentos relacionados à instituição, bem como sítios eletrônicos, folhetos, panfletos, históricos, estatutos etc.

A ASSOCIAÇÃO A trabalha com feiras de artesanato e está em funcionamento desde 02 de junho de 1979, ou seja, há aproximadamente trinta e cinco anos. Após a sua criação e o seu reconhecimento de Utilidade Pública, a feira conseguiu, com a ajuda de pessoas importantes daquela época, um casarão que era utilizado para as exposições. No entanto, com a necessidade da demolição do prédio, os artesãos passaram a expor seus produtos em uma praça da cidade de Uberlândia. No ano de 2002, a ASSOCIAÇÃO A uniu-se com outra associação e passou a administrar a feira desta que acontece todos os domingos. Com essa união, criou-se mais uma feira que é realizada às segundas quartas-feiras de todo mês em outra praça. E uma terceira feira que acontece no segundo sábado de cada mês em praça diferente das outras duas. Ou seja, atualmente, a associação realiza três feiras diferentes em três praças distintas.

Ao analisar pela expansão das feiras que aconteceu durante esses trinta e cinco anos, pôde-se inferir que esse empreendimento social encontra-se na fase da descentralização, a qual acontece com a premiação de unidades autônomas com o intuito de estimular o crescimento das ações sociais (REFICO; GUTIERREZ, 2006).

Identificada a fase em que o empreendimento se encontra, é importante para a realização do processo sucessório que seja observado o estilo de liderança mais adequado para a direção dessa organização. De acordo com tais autores, o estilo requerido nessa etapa é o participativo, com habilidades para delegar poder a outros líderes para que a ampliação das ações possa acontecer.

A ASSOCIAÇÃO B fundada na cidade de Uberlândia em 17 de dezembro de 1942, há setenta e um anos, faz parte de um movimento originário da Igreja Católica Apostólica Romana que existe no país inteiro. Embora exista uma dependência da Federação do Estado de Minas Gerais e da Confederação Brasileira do movimento, para a tomada de algumas ações, por exemplo, alteração do estatuto, e o empreendimento social na cidade de Uberlândia seja uma espécie de descentralização do movimento, a ASSOCIAÇÃO B, estudada em nível da cidade de Uberlândia, parece funcionar de forma autônoma, não existindo maior interação entre organizações do estado de Minas Gerais ou outros estados.

O movimento em si, considerando em nível de Brasil, atua como uma espécie de conglomerado social, em que as associações funcionam de forma interdependente, possuem suas estruturas organizacionais, mas trabalham com uma estratégia compartilhada. Entretanto, foi possível apreender que a ASSOCIAÇÃO B, onde as entrevistas aconteceram, encontra-se na fase de institucionalização apesar de setenta e um anos de funcionamento. Tal constatação foi obtida a partir de declarações dos entrevistados, principalmente quando eles afirmaram que o empreendimento social precisa abandonar o voluntariado e que captações de recursos financeiros externos não acontecem por não terem profissionais que saibam direcionar a instituição nesse sentido.

Conforme destacam Vasconcelos e Lezana (2012), à medida que novas etapas são alcançadas, a subjetividade inicial dos empreendimentos sociais é substituída por tecnologias, métodos, planejamento, e outras ferramentas que são fortemente empregadas por empreendimentos privados. A racionalidade aumenta conforme o empreendimento galga novas fases. Assim, a ASSOCIAÇÃO B superou a primeira fase que é a inicial e precisa implementar algumas técnicas para a sua profissionalização.

Dessa forma, o estilo de líder que a ASSOCIAÇÃO B precisa para o planejamento de seu processo sucessório, é o líder diretivo. Aquele que, na concepção de Refico e Gutierrez (2006), possa desenvolver estruturas, políticas, processos e sistemas organizacionais; formar e orientar a sua equipe de trabalho de acordo com as necessidades do empreendimento; e, que saiba alinhar a missão do empreendimento com o interesse dos *stakeholders*.

A ASSOCIAÇÃO C criada de fato em 17 de março de 1993, há mais de vinte anos, com a finalidade de promover, coordenar e desenvolver programas, projetos e ações para a melhoria da qualidade de vida de famílias em situação de vulnerabilidade social, foi situada na etapa de descentralização.

Tal afirmação baseou-se na entrevista com a FUNDADORA 1C, histórico publicado no sítio oficial da instituição e reportagem em um jornal local. No início do empreendimento social foi construído o 1º Centro de Formação da Família e atualmente é administrado pela comunidade local. Após aproximadamente seis anos foi construído o 2º Centro que funciona onde hoje é a sede da associação. E no ano de 2014 será construído o 3º Centro em outro bairro da cidade para que mais pessoas sejam atendidas por meio dos projetos do empreendimento social. A terceira construção será realizada por meio da parceria com um banco público e o projeto conta também com o apoio da Universidade Federal de Uberlândia. Durante dois anos a ASSOCIAÇÃO C será responsável pela administração do 3º Centro de Formação da Família e, posteriormente, este deverá ser assumido pela comunidade.

Como já foi dito, na etapa da descentralização, o estilo de líder é o participativo e que saiba delegar responsabilidades. Pelo fato de a ASSOCIAÇÃO C ficar somente dois anos responsável pelo terceiro centro, o seu líder precisará ainda mais colocar em prática a delegação de responsabilidade para que novos líderes sejam formados na comunidade e tenham condições de assumir essa unidade quando não estiver mais sob os cuidados do empreendimento social estudado.

E, por fim, a ASSOCIAÇÃO D que trabalha com assistência a pessoas portadoras de câncer, e com dez anos de funcionamento, tendo sido criada em maio do ano de 2003, foi situada na fase do conglomerado social. Foi possível diagnosticá-la nesse estágio tendo em vista que tal empreendimento mantém duas unidades, sendo a sede em Uberlândia e uma filial em Araxá-MG, com atendimentos ainda nas cidades de Araguari, Carmo do Paranaíba, Ibiá, Monte Alegre, Nova Ponte, Prata, Tupaciguara e Campina Verde.

Entretanto, o que mais influenciou para que a associação fosse situada na fase do conglomerado social, é o fato de a associação já ter sido responsável também, a cinco anos atrás, pela criação de uma unidade no estado do Espírito Santo, cidade de Vitória, e, recentemente, ter passado a diretoria para outra pessoa conforme declarou o entrevistado PRESIDENTE 1D: “[...] na cidade de Vitória. Hoje não existe mais, sobre a minha responsabilidade, tem uma outra diretoria, certo? Tem uma outra nomenclatura, certo?”.

Segundo Refico e Gutierrez (2006), esses empreendimentos por serem independentes e terem suas próprias estruturas, mas compartilhar a estratégia, necessitam de uma liderança política que saiba conciliar interesses e coordenar diferentes empreendimentos dentro de uma mesma estrutura.

A seguir, o Quadro 9 mostra as fases do Ciclo de Vida identificadas em cada empreendimento pesquisado, como o estilo de liderança para cada fase e os principais papéis dessas lideranças.

Quadro 9 – Fases do Ciclo de Vida dos Empreendimentos Sociais Estudados

| Empreendimento Social | Fase do Ciclo de Vida | Estilo de Liderança | Papeis dos Líderes |
|------------------------------|------------------------------|----------------------------|--|
| ASSOCIAÇÃO A | Descentralização | Participativo | Ampliação das ações sociais; Descentralização das operações das unidades autônomas; Descentralização de Poder a outros líderes da organização. |
| ASSOCIAÇÃO B | Institucionalização | Diretivo | Desenvolvimento de estruturas, políticas, processos e sistemas organizacionais; Formação e orientação de sua equipe de trabalho de acordo com |

| | | | |
|--------------|---------------------|---------------|---|
| | | | as necessidades do empreendimento; Alinhamento da missão do empreendimento com o interesse dos <i>stakeholders</i> . |
| ASSOCIAÇÃO C | Descentralização | Participativo | Ampliação das ações sociais; Descentralização das operações das unidades autônomas; Descentralização de Poder a outros líderes da organização. |
| ASSOCIAÇÃO D | Conglomerado Social | Político | Conciliação interesses; Coordenação de diferentes empreendimentos dentro de uma mesma estrutura; Desenvolvimento de alianças estratégicas; Promoção da viabilidade do empreendimento social. |

Fonte: elaborado pela autora com base nos estudos de Refico e Gutierrez (2006).

Por meio do quadro 9, observa-se que uma organização foi situada na fase da institucionalização, duas na fase da descentralização e uma na fase do conglomerado social. A partir desses apontamentos é possível definir qual o estilo de líder que melhor se adequa às demandas da organização, bem como o papel a ser exercido por este. Essa análise auxilia as associações analisadas, em um possível planejamento do processo sucessório, a traçarem um perfil de líder que mais seja compatível com suas respectivas necessidades.

Entretanto, apesar de três dessas organizações guardarem características que indicam em determinada fase do ciclo de vida, suas lideranças, em maior ou menor grau, ainda conservam perfis semelhantes àqueles da etapa da institucionalização. De acordo com Refico e Gutierrez (2006), na referida etapa, se faz necessário que a organização deixe de depender de seu líder para desenvolver uma estrutura administrativa, entretanto, sem perder de vista o propósito social.

Foi possível notar nas associações A, C e D, cada uma a seu modo, que ainda existe muita dependência do líder fundador, como é o caso da ASSOCIAÇÃO C que, apesar de já ter construído uma estrutura que contará com um terceiro centro de formação e já ter passado por seis processos sucessórios, seus gestores ainda se sentem inseguros em seus cargos, por exemplo, os acontecimentos já mencionados: durante a entrevista, vez ou outra a Presidenta ter dito que quem saberia responder determinada pergunta seria o fundador; e, um dos membros da Diretoria ter se recusado a participar da entrevista porque havia pouco tempo que tinha assumido a responsabilidade e outras pessoas com maior tempo, a seu ver, seriam mais indicadas.

Percebeu-se ainda centralização do cargo de Presidente na pessoa de fundadores. É o caso da ASSOCIAÇÃO D cujo Presidente mostrou não estimular a execução do processo sucessório e focar a liderança da organização em si. Talvez seja interessante que tais associações repensem a sua forma de realizar as transições de seus líderes de modo a preparar as pessoas conforme o perfil requerido para cada etapa do ciclo de vida em que se encontram.

5 Considerações Finais

O propósito desta dissertação foi investigar como ocorre o processo sucessório em empreendimentos sociais de Uberlândia-MG à luz do modelo tridimensional de Godói-de-Sousa, visando identificar características específicas.

As considerações finais deste estudo buscam: avaliar os resultados obtidos com base nos objetivos formulados para a pesquisa; apresentar as limitações do estudo; ressaltar as principais contribuições decorrentes dele; e, indicar futuros desdobramentos para pesquisas relacionadas ao tema da sucessão em empreendimentos sociais.

5.1 Avaliação dos Resultados

O levantamento dos empreendimentos sociais localizados na cidade de Uberlândia registrou o número de duzentos e dez organizações. No entanto, na primeira fase da pesquisa, somente setenta e oito retornaram o questionário. Mesmo assim, dentre essas foi visualizado um universo diverso de iniciativas, com empreendimento atuando em distintas áreas: educação, saúde, cultura, religião, assistência social, agricultura e pecuária, entre outros.

Dentre estas, vinte e uma organizações se dispuseram a participar desta pesquisa e foram selecionadas quatro, cujos motivos já foram expostos, para a realização do estudo de múltiplos casos. Desses empreendimentos sociais, suas áreas de atuação são: artesanato; movimento de trabalhadores cristãos, inspirados na Doutrina Social Cristã; moradia; e, assistência a pessoas portadoras de câncer.

Apesar de essas organizações comportarem realidades diferentes e estágios de vida distintos, algumas características comuns em relação ao processo sucessório puderam ser percebidas.

Com o fim de cumprir o objetivo específico proposto de analisar o quadro geral destas organizações, em relação à sucessão, e descrever a estrutura desse processo sucessório, analisando suas principais características, foi utilizado como parâmetro o modelo tridimensional proposto por Godói-de-Sousa (2010). Para a sua construção, as principais variáveis foram elencadas a partir das dimensões: *Indivíduo*, com base no ciclo de vida (ADIZES, 1993; GERSICK *et al*, 1997; DAFT, 2002) e tipos de lideranças (REFICCO; GUTIERREZ, 2006), *Organização*, a partir dos mecanismos de governança institucional (KNOKE, 1990; CHAIT; HOLLAND; TAYLOR, 1993; BUTLER, 2004; FISCHER, 2006b)

e *Ambiente*, tendo como referências a teoria dos *stakeholders* (DONALDSON; PRESTON, 1995; ROWLEY, 1997; CAMPBELL, 1997; FOMBRUN, 2000; FREEMAN; MCVEA, 2000).

Godói-de-Sousa (2010) esclarece que a importância do modelo proposto está na sua abrangência, mais especificamente, na capacidade que apresenta de captar, em uma mesma arquitetura, contribuições de diversas abordagens e autores, sem perder de vista o foco na organização e na disposição de variáveis determinantes para a análise do processo sucessório em empreendimentos sociais.

Ainda, de modo a atender o outro objetivo específico, foi mapeado o ciclo de vida que se encontram os quatro empreendimentos sociais pesquisados e na avaliação dos resultados foi verificada qual a relação da fase em que se encontram essas organizações com o seu processo sucessório.

Ao analisar as características do processo sucessório na ***Dimensão Indivíduo*** foi possível perceber que, independente do estágio de vida em que os empreendimentos pesquisados se encontram, não existe por parte do sucedido a preparação prévia de seus sucessores, geralmente, é na época de realizar as transições que são organizadas as chapas que concorrerão aos cargos.

Averiguou-se também, em dois dos empreendimentos analisados, a centralização dos cargos de diretoria, principalmente o de Presidente, em determinadas pessoas. Geralmente, estas são suas fundadoras ou são pessoas com maior tempo de casa e vistas como o fundador. Embora tais organizações tenham sido identificadas no estágio do ciclo de vida da Descentralização e Conglomerado Social.

Se existe por um lado a inação dos gestores em executar o processo sucessório, de outro lado esbarra-se na falta de interesse de associados, os quais poderiam ser sucessores, em assumir as responsabilidades de um Conselho Diretor. A segunda observação é agravada por, geralmente, não ser possível remunerar os diretores de um empreendimento social.

Estas proposições são corroboradas com a literatura especializada sobre o assunto. De acordo com os estudos realizados por Godói-de-Sousa e Fischer (2012), entre os fatores que limitam esse processo, no que diz respeito à dimensão indivíduo, aponta-se a formação das lideranças pelo motivo de as pessoas não se interessarem em assumir responsabilidades. Há o problema também de que esses cargos executivos não são remunerados. Outros fatores explicitados pela pesquisa das autoras ainda são a falta de capacidade das pessoas interessadas em se responsabilizar pelos cargos de diretoria e, também, a recusa dos fundadores em se desfazerem de suas posições, o que acaba gerando conflitos.

Além disso, verificou-se em alguns dos empreendimentos estudados, a intenção que estes tinham em mobilizar e incentivar recursos humanos, os quais supostamente seriam os futuros líderes destas organizações, entretanto não foi possível apreender uma atitude mais concreta. Semelhante ao que apontam Fischer e Comini (2009) há um ‘gap’ entre o discurso e a prática do processo sucessório, há uma contradição entre aquilo que os diretores executivos percebem e externalizam sobre o planejamento do processo sucessório e entre o que eles realmente fazem, ou seja, suas ações concretas em termos de estruturar e planejar esse processo.

De acordo com estudos realizados por Froelich, McKee, Rathge (2011) em instituições de caridade e cooperativas, essas entidades declararam considerar importante o planejamento da sucessão, apesar de poucas ações fazerem em relação ao processo. Os autores destacam vários motivos que desencadeiam essa situação: a visão onerosa sobre um planejamento de sucessão, incerteza sobre como proceder e, até mesmo, um sentimento confortável de estabilidade. Complementar a essa observação, Godói-de-Sousa e Fischer (2012) informam que muitos dos líderes de empreendimentos sociais sabem da importância de se planejar e gerenciar o processo de sucessão, no entanto, eles desconhecem meios de alcançar esses processos e, tampouco, manifestam a intenção de buscar instrumentos para isso.

Dessa maneira, é possível apreender que os líderes dos empreendimentos sociais estudados não preparam previamente seus sucessores, sendo possível que aqueles ou tenham a pretensão de centralizar o poder em suas mãos ou, simplesmente, desconheçam os meios de fazer isso acontecer. Os ‘possíveis sucessores’, por sua vez, mostram resistência em assumir as responsabilidades inerentes aos cargos da diretoria e um motivador para isso é o fato de tais cargos não poderem ser remunerados quando se trata de organizações do terceiro setor.

Em relação à **Dimensão Organização**, é possível captar a falta de planejamento para a transição das lideranças.

As ações de *compartilhamento de conhecimentos e aprendizagem*, por exemplo, acontecem informalmente. Geralmente em conversas com pessoas mais próximas, no dia a dia, ou em reuniões e assembleias. O *desenvolvimento das pessoas*, também são ações individualizadas e, na maioria das vezes, são iniciativas dos próprios associados ou funcionários.

Não foi possível notar diferença dessas iniciativas de desenvolvimento entre os empreendimentos sociais que foram situados nos estágios de descentralização e conglomerado social. Entretanto, no empreendimento situado na fase de institucionalização, observou-se a necessidade de os associados se capacitarem e profissionalizarem, até mesmo por ser pessoas

com maior idade. Eles têm a consciência dessa necessidade, no entanto, nada é realizado nesse sentido, nem por parte dos associados e nem dos líderes.

O desenvolvimento das pessoas envolvidas com a organização e o compartilhamento de aprendizagem fazem parte do processo sucessório e, provavelmente, os empreendimentos em análise compreenderiam isso melhor se houvesse um planejamento para essa transição.

Conforme ressaltam Oliveira, Albuquerque e Pereira (2013), em se tratando da preparação dos possíveis sucessores, a profissionalização é uma das alternativas para as organizações que buscam dotar a sua gestão de habilidades profissionais e técnicas. E ainda afirmam que a construção da legitimidade está relacionada ao planejamento do processo sucessório e a profissionalização da instituição.

A motivação para a ocorrência do processo sucessório nas organizações pesquisadas acontece por ser previsão estatutária. Em dois empreendimentos o mandato para o Conselho Diretor é de dois anos, em um é de três anos e em outro é de seis anos, todos tendo direito à reeleição.

As etapas desse processo são idênticas em três dos quatro empreendimentos sociais analisados, destes, um se encontra na fase de institucionalização e dois na descentralização. Primeiro, conforme apontado anteriormente, não há preparação prévia dos sucessores. Segundo, esses são escolhidos na época em que a transição precisa acontecer, geralmente, pelas pessoas que estão na diretoria atual ou fundadores, e, ainda assim, não é fácil convencer as pessoas a participarem. Terceiro, em todas essas associações em pauta, no último processo sucessório, só houve a candidatura de uma única chapa.

Conforme destacam Godói-de-Sousa e Fischer (2012) a falta de planejamento da sucessão é um dos fatores limitadores desse processo. Dessa forma, apreende-se por meio da literatura e dessa pesquisa que o processo sucessório em empreendimentos sociais ainda não é visto como merecedor de atenção por parte de suas lideranças. Pelo menos nas organizações estudadas, não foi possível perceber nenhum procedimento formal para a sua realização.

Outra observação diz respeito ao número de chapas formadas para se candidatarem. Convergente à pesquisa realizada por Godói-de-Sousa (2010), a maioria das escolhas não acontece por meio de eleição e sim consenso, visto que raramente há a concorrência de duas ou mais chapas. O processo acontece durante uma assembleia geral, mas, conforme explicação da autora, comumente, a escolha da nova diretoria já foi discutida previamente a essa reunião a qual acontece somente para atender a formalidades.

A formação de somente uma chapa acontece, principalmente, pela dificuldade de encontrar pessoas que estejam dispostas a assumir responsabilidades.

Importante destacar que, em um dos empreendimentos sociais analisados, o qual foi localizado na fase do conglomerado social, nem mesmo houve esforço da diretoria em mobilizar pessoas para a formação de uma chapa.

De acordo com Godói-de-Sousa (2010), é preciso que, conforme o empreendimento galgue novas etapas do ciclo de vida, se propicie condições favoráveis ao planejamento e gestão do processo sucessório, de modo sistemático e consciente, com o objetivo de possibilitar que o empreendimento social continue ativo e, por sua vez, coopere com o desenvolvimento comunitário e local.

Atitudes assim mostram negligência por parte do empreendimento social no que diz respeito ao processo sucessório e a falta de preocupação em relação à sua continuidade. Ainda, percebe-se que, embora a organização tenha crescido em termos de estrutura física, a sua liderança não assumiu o papel ativo em relação à condução de um processo sucessório.

De modo geral, para essa pesquisa, apreendeu-se que a fase do ciclo de vida em que se encontram tais empreendimentos, tendo em vista que somente um se encontra na fase de institucionalização, não influenciou o posicionamento de seus líderes em relação ao processo sucessório. Isso não quer dizer que esse desenvolvimento ao longo da vida das organizações não tenha influenciado suas estruturas físicas e até seus modos de gestão, entretanto, a forma de proceder com o processo sucessório não acompanhou o seu crescimento.

Em relação às *dificuldades para o aprimoramento desse processo*, por unanimidade foi destacada a não disponibilidade das pessoas em assumirem a responsabilidade do Conselho Diretor. Por isso foi constatado que nos empreendimentos sociais acontecem tantos rodízios entre pessoas do Conselho Diretor, geralmente, há somente a troca de cargos, pelo fato de não conseguirem novas pessoas para assumir. Alguns líderes indicaram durante as entrevistas que se esses cargos fossem remunerados, talvez seria mais fácil.

Notou-se que há pessoas posicionadas em alguns cargos da diretoria somente com o intuito de preenchê-los não assumindo uma posição mais ativa, inclusive pessoas que ocupam o cargo de Presidente. Isso, porque não é fácil convencer as pessoas a participarem do conselho diretor.

Existe também o fato de os fundadores não se afastarem totalmente da direção e continuar dando apoio e suporte aos novos diretores, seja como membros do conselho diretor ou algum outro conselho consultivo. Inclusive, Godói-de-Sousa e Fischer (2012) mencionam essa estratégia como facilitadora para o planejamento do processo sucessório na dimensão indivíduo.

Mas é preciso destacar que, embora os fundadores continuem trabalhando em conjunto com os seus sucessores durante seus mandatos, caso não seja implantada uma política para que essa fase de transição aconteça de forma organizada, por meio da preparação e capacitação dos novos diretores, possivelmente os sucessores nunca estarão seguros o suficiente e, conseqüentemente, nunca assumirão de fato os seus papéis e será sempre necessário o apoio e suporte dos fundadores. A falta de confiança pode influenciar até mesmo na disposição de essas pessoas ao menos aceitarem a ocupar algum cargo da diretoria.

Por fim, ainda sobre a dimensão organização, no que diz respeito à comunicação, esta é utilizada no âmbito da gestão para torna-la transparente, mas especificamente para o processo sucessório, ela não acontece. Em alguns casos as pessoas ainda nem se atinaram para o fato de que os fundadores não são mais Presidentes. Considerando que não há um planejamento do processo sucessório, conseqüentemente, não há o planejamento da comunicação de modo beneficiar a transparência deste.

No que diz respeito à *Dimensão Indivíduo*, constatou-se que, de modo geral, independente da fase do ciclo de vida em que o empreendimento se encontra existe um bom relacionamento.

Entretanto, não foi notada nenhuma influência dos *stakeholders* sobre o processo sucessório dos empreendimentos. Talvez, pelo fato de as escolhas dos sucessores acontecerem por meio de consenso, visto que, comumente, não há a candidatura de mais de uma chapa para que se instale um processo de escolha.

Outro ponto observado também é que os próprios *stakeholders* não se mostram interessados em participar, alguns até desconhecem a existência do processo sucessório em organizações do terceiro setor.

Em um dos empreendimentos estudados, notou-se que embora não exista uma influência ostensiva dos *stakeholders* nos processos sucessórios, eles podem influenciar sutilmente. É o caso, por exemplo, de os fundadores precisarem tomar o cuidado de não montar uma chapa com algum associado que sabem que não teria a aprovação de funcionários, beneficiários etc.

Nesse mesmo empreendimento, a figura dos fundadores tem tanta representatividade que os *stakeholders* chegam a confundi-los como se eles ainda fossem os Presidentes do empreendimento. Outras vezes acontece de os *stakeholders* só se lembrarem do Presidente quando precisam da assinatura deste em algum documento, visto que, costumeiramente, o que há para ser discutido sobre a associação, é feito com os fundadores.

Oliveira, Albuquerque e Pereira (2013) ressaltam que a forma como acontece a transferência do poder é um aspecto importante. É necessário considerar o processo de legitimação dos sucessores ao executar um plano de sucessão, na medida em que simplesmente designar um sucessor para o cargo não lhe garante que sua legitimidade seja reconhecida pelos seus *stakeholders*. Em pesquisa realizada pelos mesmos autores, em duas empresas familiares, apreenderam que, entre outras coisas, a construção da legitimidade é o resultado de interações e negociações constantes com os demais autores.

Portanto, o Presidente ou qualquer outro membro da diretoria de um empreendimento social não devem ser somente as pessoas que assinam os documentos ou os cheques, ou que estão ali para não deixar nenhum cargo vago. O Conselho Diretor precisa ser inserido nos ambientes interno e externo da organização a fim de que adquiram experiência e possam executar ativamente o papel para o qual foram designados e, então, serem reconhecidos legitimamente como membros da diretoria.

Durante a avaliação dos resultados, não foi muito relacionado o estágio do ciclo de vida da associação com o desempenho do processo sucessório de tal empreendimento, pelo fato de não ter sido notada uma relação maior entre as duas variáveis. Isso não significa que não haja relação entre elas, mas foi possível perceber que os empreendimentos sociais analisados não se preocupam muito ou não dão a devida importância ao processo sucessório.

Embora, tenham sido observados empreendimentos sociais em um ciclo um pouco mais avançado, com uma estrutura de gestão bem próxima à de uma empresa privada, verificou-se que os seus líderes não têm avançado em relação ao planejamento e implementação do processo sucessório.

Apreendeu-se então, na dimensão indivíduo, que não há uma preparação prévia dos possíveis sucessores pelos seus líderes e, em contrapartida, os sucessores não mostram interesse em assumir cargos de um Conselho Diretor, o que leva os empreendimentos sociais a fazerem rodízios entre as mesmas pessoas. Na dimensão organização, percebeu-se que não há planejamento para o processo sucessório. Geralmente, algumas pessoas somente preenchem os cargos vagos, mas continuam dependentes dos fundadores. E, por fim, na dimensão ambiente, não há influência do contexto externo sobre o processo sucessório e os *stakeholders* também não se mostram interessados em participarem. Ainda, a figura do fundador é muito mais forte e representativa para os *stakeholders* que a das pessoas que realmente estão no Conselho Diretor.

Por meio desta análise dos resultados, pretendeu-se responder ao objetivo proposto para essa pesquisa, o qual foi investigar como ocorre o processo sucessório em

empreendimentos sociais de Uberlândia-MG à luz do modelo tridimensional de Godoi-de-Sousa, visando identificar características específicas.

A resposta encontrada foi que o processo sucessório nos empreendimentos sociais estudados, especificamente, só acontece na fase da transição de uma diretoria para outra com a candidatura de uma única chapa. Pode ser mencionada também a falta de planejamento para esse processo. Tal afirmativa decorre do fato da não preparação de sucessores para assumir a responsabilidade. E, em contrapartida, há o desinteresse por parte dos indivíduos/associados em participar do Conselho Diretor. Ainda, notou-se que os *stakeholders* não influenciam no processo sucessório. Ressalta-se que esta pesquisa não pretendeu esgotar o tema, sendo somente uma parte pequena de uma questão bastante relevante para a continuidade das organizações do terceiro setor. Esse trabalho ainda pode orientar e servir como embasamento para futuras pesquisas.

5.2 Limitações do Estudo

É importante reconhecer que essa pesquisa apresenta suas limitações. Por exemplo, os resultados encontrados nesse estudo foram fruto da análise de quatro empreendimentos sociais, constituídos sob a forma de associações, dessa forma, embora seja possível encontrar outros empreendimentos diferentes em situações idênticas, tais descobertas não devem ser generalizadas.

De modo semelhante, a pesquisa tem um caráter regional, tendo em vista que os empreendimentos pesquisados estão localizados na cidade de Uberlândia-MG. Assim, não é aconselhável que os resultados sejam estendidos para outras localidades.

Outra limitação diz respeito aos métodos empregados para a análise de dados. Embora a coleta de dados tenha abrangido um número considerável de entrevistados, e ainda empregou-se a triangulação de dados por meio da observação direta e documentação, as técnicas para o tratamento de dados foi realizada sem a ajuda de nenhum sistema. Conquanto tenha tomado o máximo de cuidado possível, pode acontecer de a própria visão da realidade da pesquisadora interferir nas análises, apesar das observações realizadas em campo, até mesmo, porque estas aconteceram em um dado período no tempo.

Esta pesquisa, embora com suas limitações, pretende contribuir para a ampliação do conhecimento sobre o processo sucessório em empreendimentos sociais.

5.3 Principais contribuições

Uma das contribuições desse trabalho foi aplicar na prática o modelo tridimensional para a análise do processo sucessório em empreendimentos sociais proposto por Godói-de-Sousa (2010), tendo este sido trabalhado com outros atores, além dos dirigentes, envolvidos com essas organizações, tais como fundadores, associados, fornecedores, clientes e representantes da comunidade.

Ainda, considerando a importância que os empreendimentos sociais desempenham para a sociedade de modo geral e a relevância que o planejamento do processo sucessório assume para a continuidade das atividades dessas organizações, destaca-se, como uma das contribuições dessa pesquisa, a complementação da literatura existente, de modo a subsidiá-las com informações para que possam avaliar como têm conduzido a sucessão e implementar novas práticas.

Essa pesquisa ainda pode estimular novos pesquisadores e estes, por sua vez, cooperarem com o desenvolvimento do modelo proposto por Godói-de-Sousa (2010), ou até proporem outros para o estudo do processo sucessório em organizações do terceiro setor.

5.4 Futuros desdobramentos

Conforme mencionado anteriormente, este estudo apresenta suas limitações, dessa forma, como pesquisas futuras podem ser sugeridos:

- a) A replicação deste estudo com empreendimentos sociais situados em outras localidades do país;
- b) Estender essa pesquisa para organizações constituídas sob a forma de cooperativas;
- c) E, aprofundar o estudo segmentando cada empreendimento conforme o ciclo de vida em que se encontra.

REFERÊNCIAS

ABONG. As ONGs podem remunerar seus dirigentes? Disponível em:

<<http://abong.org.br/ongs.php?id=858/>>. Acesso em 25 de dezembro de 2013 às 10:46.

ADACHI, P. P. **Família S. A.:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.

ADAMS, T. **Capturing the power of leardership change** – using executive transition management to strengthen organizational capacity. The Annie E. Casey Foundation, v. 1, Baltimore, Maryland, 2004.

_____. **Staying engaged, stepping up:** sucession planning and executive transition management for nonprofit boards of directors. The Annie E. Casey Foundation. Executive Transitions Monograph Series, v. 5, Baltimore, Maryland, 2006.

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações:** como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

ALBAGLI, S.; MACIEL, M. L. **Capital social e empreendedorismo local** - Políticas para Promoção de Sistemas Produtivos Locais de MPME. Rio de janeiro: UFRJ/FINEP/SEBRAE/CNPQ, 2002. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/redesist/NTF2/NT%20SaritaMLucia.PDF>. Acesso em: 03/12/2012.

ALBUQUERQUE, A. C. C. **Terceiro setor:** história e gestão de organizações. São Paulo: Summus, 2006.

ALLISON, M. Into the fire boards and executive transitions. **Nonprofit Management & Leadership**, vol. 12, no. 4, p. 341 – 351, summer, 2002.

ALVORD, S. H.; BROWN, L. D.; LETTS, C. W. Social entrepreneurship and societal transformation: an exploratory study. **The Journal of Applied Behavioral Science**, vol. 40, n. 3, p. 260-282, set. 2004.

AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? **Entrepreneurship Theory and Practice**. january, 2006. ISSN 1042-2587.

ASHOKA BRASIL. Disponível em: <<http://www.ashoka.org.br/sobre-a-ashoka/quem-somos>>. Acesso em: 22 de agosto de 2012 às 19:47.

BALSER, D. B.; CARMIN, J. Leadership succession and the emergence of an organizational identity threat. **Nonprofit Management & Leadership**, v. 20, n. 2, p. 185 – 201, winter, 2009.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2011.

BECKLES, B. A. M. **Leadership succession in the nongovernmental sector in the Republic of Trinidad and Tobago**. 2012. 160 f. Dissertation (Doctor of Philosophy) - School of Business and Technology, Capella University, Minneapolis, 2012.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.

BERTUCCI, J. L. O.; CAMPOS, E. A. S.; PIMENTEL, T. D.; PEREIRA, R. D. Mecanismos de governança e processo de sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos da governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, São Paulo, v. 11, n. 31, p. 152 – 167, abr./jun. 2009.

BONTEMPO, P. C. Empreendedorismo social e inovação catalítica. In: ECONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, São Paulo, SP, 2008. **Anais...** São Paulo: EGEPE, 2008.

BORTOLI NETO, A; MOREIRA JÚNIOR., A. L. Dificuldades para a realização da sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 08, n. 4, p. 01 – 11, out./dez. 2001.

BOSCHÉE, J. Eight basic principles for nonprofit entrepreneurs. **Nonprofit World**. V. 19, n. 4, p. 15 – 18, july/august, 2001.

BRASIL. Código Civil. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002.

BROUARD, F.; LARIVET, S.; SAKKA, O. Entrepreneuriat social et participation citoyenne. **Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research**, v. 01, n. 1, p. 46 – 64, fall, 2010.

BUTLER, B. **Corporate Governance in the Public Sector**. Annual Public Sector Symposium, Queensland, Australia, v. 4, n.16, june, 2004.

CALEGARE, M. G. A.; SILVA JÚNIOR, N. A **“construção” do terceiro setor no Brasil: da questão social à organizacional**. *Psicologia Política*. v. 9, n. 17, p. 129-14, jan – jun, 2009.

CAMPBELL, A. Stakeholders: the Case in Favour. **Long Range Planning**, London, v. 30, n.3, p. 446-449, june, 1997.

CANÇADO, V. L.; LIMA, J. B.; MUYLDER, C. F. de; CASTANHEIRA, R. B. Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no grupo Seculus. **READ**, Porto Alegre, v. 75, nº 2, p. 485 – 516, maio/agosto, 2013.

CARMAN, J. G.; LELAND, S. M.; WILSON, A. J. Crisis in leadership or failure to plan? **Nonprofit Management & Leadership**. v. 21, n. 1, p. 93 – 111, fall, 2010.

CASILLAS, J. C. *et al.* **Gestão da empresa familiar**: conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CHAIT, R. P., HOLLAND, T. P., TAYLOR, B. E. **The Effective Board of Trustees**. Phoenix: Oryx Press, 1993.

COHN, M. **Passando a tocha**: como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar. São Paulo: Makron Books, 1991.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COMINI, G. M.; FISCHER, R. M. When cinderella gazes at herself in the mirror: the succession issue in NGOs. **International Leadership Journal**. v. 1, n. 2, p. 4 – 26, march, 2009.

CORNELIUS, M., MOYERS, R., BELL, J. **Daring to lead 2011**: a national study of executive director leadership. San Francisco, CA: CompassPoint Nonprofit Services and the Meyer Foundation, 2011.

DACIN, M. T.; DACIN, P. A.; TRACEY, P. Social entrepreneurship: a critique and future directions. **Organization Science**, v. 22, n. 5, p. 1203 – 1213, 2011.

DAFT, R. L. **Organizações**: teorias e projetos. São Paulo: Pioneira, 2002.

DEES, J. G. **The meaning of social entrepreneurship**. Original Draft: October 31, 1998. Reformatted and revised: May 30, 2001. Disponível em: < http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf>. Acesso em 16 de outubro de 2012 às 19:21.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**. Ada, v.20, n.1, p.65-91, 1995.

DUVNÄS, H., STENHOLM, P., BRÄNNBACK, M., CARSRUD, A. L. What are the outcomes of innovativeness within social entrepreneurship? The relationship between innovative orientation and social enterprise economic performance. **Journal of Strategic Innovation and Sustainability**, v. 8, n.1, p. 68 – 80, 2012.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. Academy of Management. **The Academy of Management Review**, v. 14, n.4, pp.532-549, 1989.

ESTOL, K. M. F.; FERREIRA, M. C. O Processo Sucessório e a Cultura Organizacional em uma Empresa Familiar Brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 4, p. 93-110, out./dez. 2006.

FALCÃO, J. **Democracia, direito e terceiro setor**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 212 p.

FISCHER, R. M. **O desafio da colaboração**: práticas de responsabilidade social entre empresas e Terceiro Setor. São Paulo: Gente, 2002a, 172 p.

_____. Mudança e transformação organizacional. In: FLEURY, M.T. (Org.). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002b, p. 147-164.

_____. Organizational culture in social enterprise. In: SEKN **Effective Management of Social Enterprises** – Lessons from businesses and civil Society Organizations in Iberoamerica. Cambridge, Massachussets: Harvard University/David Rockefeller Center for Latin American Studies, 2006a.

_____. Governance in social enterprise. In: SEKN - **Effective Management of Social Enterprises** – Lessons from businesses and civil Society Organizations in Iberoamerica. Cambridge, Massachussets: Harvard University/David Rockefeller Center for Latin American Studies, 2006b.

_____. **Empreendedorismo social e desenvolvimento sustentável**. In: ENAPEGS 2, 2008, Palmas – Tocantins. Os desafios da formação em gestão social. Palmas, Tocantins: Provisão Gráfica e Editora, v. 1, p. 305 – 328, 2008.

FOMBRUN, C. et.al. Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk. **Business and Society Review**, Malden, MA: Blackwell Publishers, v. 105, n. 1, p. 85-106, 2000.

FONTES FILHO, J. R.; VENTURA, E. C. F.; OLIVEIRA, M. J. Governança e participação no contexto das cooperativas de crédito. **FACES R. Adm.**, Belo Horizonte, v. 7, n. 3, p. 48 – 63, jul./set., 2008.

FREIRE, P. S.; SOARES, A. P.; NAKAYAMA, M. K.; SPANHOL, F. J. Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**. v. 7, n. 3, p. 713 – 736, 2010.

FREEMAN, R. E.; McVEA, J. A stakeholder approach to strategic management. In: HITT, M.; FREEMAN, E.; HARRISON, J. **Handbook of strategic management**. Oxford: Blackwell Publishing, 2000, p. 189-207.

FROELICH, K.; MCKEE, G.; RATHGE, R. Succession planning in nonprofit organizations. **Nonprofit Management & Leadership**, v. 22, n. 1, p. 3 – 20, fall 2011.

GARG, A. K; WEELE, E. V. Succession planning and its impact on the performance of small micro medium enterprises within the manufacturing sector in Johannesburg. **International Journal of Business and Management**. v. 7, n. 9, p. 96 – 107, may, 2012.

GERSICK, K. E. et al., **De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar**. Tradução: Nivaldo Montingelli Júnior. 4 ed. São Paulo: Elsevier, 1997.

GIFE. OSCIPs podem remunerar seus dirigentes sem perder benefícios fiscais. Disponível em: <http://site.gife.org.br/artigos_reportagens_conteudo7682.asp>. Acesso em 25 de dezembro de 2013 às 10:34.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODÓI-DE-SOUSA, E.; FISCHER, R. M. The succession process at social enterprises in Brazil. **Rausp**, v.47, n.3, p.473-488, jul./ago/set. 2012.

_____. **O processo sucessório em associações produtivas no Brasil: estrutura, desafios e oportunidades**. São Paulo, 2010. Tese (Doutorado em Administração) –Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2010.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 35(3), p.20-29. mai/jun. 1995.

HAUGH, H. The importance of theory in social enterprise research. **Social Enterprise Journal**. v. 8, n. 1, 2000.

JIAO, H. A conceptual model for social entrepreneurship directed toward social impact on society. **Social Enterprise Journal**. v. 7, n. 2, p. 130 – 149, 2011.

KNOKE, D. **Organizing for Collective Action: The Political Economies of Associations**. New York: Aldyne de Gruyter, 1990.

KUNREUTHER, F.; CORVINGTON, P. A. **Next shift: beyond the nonprofit leadership crisis**. Baltimore, MD: Annie E. Casey Foundation, v. 2, New York, NY., 2007.

LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na Empresa Familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 27, n. 3, p. 84 – 91, julho/setembro, 1992.

LIMA, J.B. *et al.* Construção do Processo de Sucessão em Empresas Familiares: Transmissão Gerencial e Patrimonial. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

LODI, J. B. **O fortalecimento da empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1989.

LUMPKIN, G.; DESS, G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**. v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.

MCFARLAN, F. W. Working on nonprofit boards - don't assume the shoe fits. **Harvard Business Review**. november-december, 1999.

MAIR, J.; MARTÍ, I. Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight. **Journal of World Business**, v. 41, p. 36 – 44, 2006.

MAKHLOUF, H. H. Social entrepreneurship: generating solutions to global challenges. **International Journal of Management and Information Systems**. v. 15, n. 01, p. 01 – 08, 2011.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTIN, R. L.; OSBERG, S. Social entrepreneurship: the case for definition. **Stanford Social Innovation Review**, p. 29 – 39, spring, 2007.

MENDONÇA, L. R.; MACHADO FILHO, C. A. P. Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas. **RAUSP**. v. 39, n. 4, p.302 – 308, out./nov./dez. 2004.

MILANI FILHO, M. A. F.; MILANI, A. M. M. Governança no terceiro setor: estudo sobre uma organização francesa do século XIX. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, v. 10, n. 1, p. 32 – 46, maio, 2011.

MINDLIN, S. E. A study of governance practices in corporate foundations. **RAUSP**, v.47, n.3, p.461 – 472, jul./ago/set. 2012.

MIRANDA, R. A.; AMARAL, H. F. Governança corporativa socialmente responsável como estratégia de criação de valor. **Revista Estudos do CEPE**, Santa Cruz do Sul, n. 32, p. 05 – 31, jul./dez. 2010.

OLIVEIRA, J. L.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D. De “filho do dono” a dirigente ilustre: caminhos e descaminhos no processo de construção da legitimidade de sucessores em organizações familiares. **RAUSP**, v.48, n.1, p. 21 – 33, jan./fev./mar. 2013.

_____. Governança, sucessão e profissionalização em uma empresa familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, São Paulo, v. 14, n. 43, p. 176 – 192, abr./jun., 2012.

OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. **Revista da FAE**, Curitiba. v.7, n.2, p. 09 – 18, jul./dez. 2004.

PETRY, L. I.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares, **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 20, n. 49, p. 109-125, janeiro/abril, 2009.

QUINTÃO, C. **Empreendedorismo social e oportunidades de construção do próprio emprego**. In: SEMINÁRIO TRABALHO SOCIAL E MERCADO DE EMPREGO. Porto, 28 de abril de 2004. Disponível em: <<http://www.letras.up.pt/isociologia/uploads/files/Working4.pdf>>. Acesso em 08 de dezembro de 2012.

RANDALL, G. et al. **Executive director tenure and transition in Southern New England** – New England Executive Transitions Partnership. January, 2004. Disponível em: http://www.hyamsfoundation.org/documents/ED_Tenure_and_Transition_%20in_Southern_NE.pdf. Acesso em 08 de dezembro de 2012.

REFICCO, E.; GUTIERREZ, R. Leadership in Social Enterprise. In: **SEKN Effective Management of Social Enterprises** – Lessons from businesses and civil society organizations in Iberoamerica. Cambridge, Massachusetts: Harvard University/David Rockefeller Center for Latin American Studies, 2006.

ROCHA, I. B. L.; FEITOSA, M. G. G. Governança em ONGs: um ensaio teórico. **Cadernos Gestão Social**. v.4, n.1, p. 25 – 37, jan./ jun, 2013.

ROWLEY, T. J. Moving beyond dyadic ties: A Network theory of stakeholders influences. **Academy of management Review**. v. 22, n. 4, p. 887-910, 1997.

SÁ, S. H. F.; COMINI, G. M.; VIEIRA, L.; MOREIRA, S. Brazilian civil society boards: their roles and challenges in the succession process. **ISTR 9th Internacional Conference**, Istambul, July 7-10, 2010.

SANDAHL, Y. **Stepping up or stepping out**: a report on the readines of next generation nonprofit leaders. October, 2007. Disponível em: http://www.americansforthearts.org/pdf/networks/emerging_leaders/news_networking/featured_articles/stepping_up.pdf. Acesso em 10 de dezembro de 2012.

SANTORA, J. C.; SARROS, J. C. Australian and U.S. perspectives of nonprofit executive succession planning. **The Business Review, Cambridge**. v. 18, n. 2, p. 16 – 22, december, 2011.

SANTORA, J., C.; SARROS, J., C. Interim leadership in a nonprofit organization: a case study. **The Business Review, Cambridge**. v. 11, n. 2, p. 66 – 70, december, 2008.

SANTOS, A. R. **Metodologia Científica: A Construção do Conhecimento**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: De Paulo Editora, 1999.

SCHEFFER, Â. B. B. **Sucessão em Empresas Familiares: Dificuldades e Ações Preventivas**. Porto Alegre, 1993. Dissertação (Mestrado em Administração). Departamento de Ciências Econômicas, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1993.

SCHIMITH, P. F.; CHAGAS, P. B. A Aplicação da governança corporativa no terceiro setor: um estudo de caso. **Caderno de Administração**, Universidade Estadual de Maringá. v. 17, n. 02, p. 12 – 25, 2009.

SCHWAB FOUNDATION. Disponível em: <<http://www.schwabfound.org/>>. Acesso em 22 de outubro de 2013 às 20:26.

SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. 2 ed. São Paulo, EPU, 1987.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: LED/UFSC, 2000.

SKOLL FOUNDATION. Disponível em: <<http://www.skollfoundation.org/>>. Acesso em 22 de outubro de 2013 às 20:40.

SUD, M.; VANSANDT, C. V.; BAUGOUS, A. M. Social entrepreneurship: the role of institutions. **Journal of Business Ethics**. v. 85, p. 201 – 216, 2009.

TEEGARDEN, P. H. **Nonprofit executive leadership and transitions survey** – Annie E. Casey Foundation, 2004. Disponível em: http://www.aecf.org/upload/PublicationFiles/executive_transition_survey_report2004.pdf. Acesso em 10 de dezembro de 2012 às 20:46.

VASCONCELOS, A. M.; LEZANA, A. G. R. Modelo de ciclo de vida de empreendimentos sociais. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro. v. 46, n. 4, p. 1037-1058, jul./ago. 2012.

VALADÃO JÚNIOR, V. M. **Bases Epistemológicas e modo de gestão em organizações geradoras de trabalho e renda**. Florianópolis, 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

WILSON-GIARRATANO, G. Nonprofit leadership and the decision making of executives in transition. 2011. 141 f. Dissertation (Doctor of Philosophy) - College of Management and Technology, Walden University, Minneapolis, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso** – Planejamento e Métodos. Tradução: Daniel Grassi. 2. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Building social business models: lessons from the Grameen experience. **Long Range Planning**, v. 43, p. 308 – 325, 2010.

ZAHRA, S. A.; RAWHOUSER, H. N.; BHAWE, N; NEUBAUM, D. O.; HAYTON, J. C. Globalization of social entrepreneurship opportunities. **Strategic Entrepreneurship Journal**. v. 2, p. 117 – 131, 2008.

APÊNDICE A - Questionário: características dos empreendedores sociais no terceiro setor, município de Uberlândia.

Número do Questionário: _____

Responsável (pesquisador (a)): _____. **Data:** _____

A. Informações sobre o (a) respondente:

1. **Nome completo** do (a) respondente: _____
2. Cargo **ocupado** na Organização: _____
3. Idade: _____.
4. Sexo: a. () Feminino b. () Masculino.

5. Formação:

- a. () Primeiro grau incompleto; b. () Primeiro grau completo;
- c. () Segundo grau incompleto; d. () Segundo grau completo;
- e. () Superior incompleto; f. () Superior completo;
- g. () Outro (especificar): _____

6. Condição:

- a. () Sou um dos fundadores do Empreendimento Social;
- b. () Sou um dos primeiros gestores/administradores do Empreendimento Social;
- c. () Eu assumi o cargo que antes era de um dos fundadores;
- d. () Eu assumi o cargo que antes era de um dos primeiros gestores/administradores do Empreendimento Social.

7. Tempo que está na condição assinalada na questão anterior: _____

8. Tempo que trabalha neste Empreendimento Social (obs: tempo total, em qualquer função) _____

9. Atividade que realizava antes de trabalhar neste Empreendimento Social _____

B. Informações Gerais sobre o Empreendimento Social (confirmar e acrescentar se necessário)

10. Nome da Organização: _____

11. Endereço: _____

12. Telefones: _____

13. E-mails: _____

Site: _____

14. A Organização é promotora de Trabalho e Renda: a. () Sim b. () Não. (obs - instrução: perguntar se a organização apenas recebe doações ou se existe alguma atividade que gere recursos – dinheiro para ajudar a organização e também seus participantes).

15. Ano de Criação da Organização: _____

16. Área de atuação (exemplo: artesanato, agricultura, pecuária, etc): _____

17. A Organização possui título:

- ☐ Título de Utilidade Pública Municipal
- ☐ Título de Utilidade Pública Estadual
- ☐ Título de Utilidade Pública Federal
- ☐ OSCIP
- ☐ Outro. Qual? _____

18. Número de associados (atualmente): _____

19. Número de voluntários (se houver): _____

20. O principal motivo para a criação da Organização foi: (pode assinalar mais de uma alternativa)

- ☐ Uma alternativa ao desemprego
- ☐ Obter maiores ganhos em um empreendimento associativo
- ☐ Uma fonte complementar de renda para os/as associados/as
- ☐ Desenvolver uma atividade onde todos são donos
- ☐ Condição exigida para ter acesso a financiamentos e outros apoios
- ☐ Motivação social, filantrópica e religiosa
- ☐ Alternativa organizativa e de qualificação
- ☐ Outra. Qual? _____

21. A origem dos recursos para iniciar as atividades foi: _____

Obs: resumir em palavras-chave a partir da "fala" do entrevistado (a).

22. O local de funcionamento (sede) da Organização é: a. ☐ próprio b. ☐ alugado c. ☐ Outros _____

23. Faturamento (no caso de venda de algum produto) médio mensal da Organização: _____

24. O destino dos produtos (é venda, troca, autoconsumo, outro): _____

25. Quais são os principais espaços de comercialização dos produtos da Organização?

26. As principais dificuldades da Organização na comercialização de seus produtos/serviços são?

27. Arrecadação (no caso das doações) média mensal da Organização: _____

Origem da arrecadação (Governo/Subvenção, Empresa Privada, outra organização Terceiro Setor, Comunidade, outros) _____

28. A coordenação da Organização é realizada por meio de (ex: Assembléia de Sócios, Diretoria/conselho diretor, Conselho consultivo, Conselho Administrativo ou Outros)? : _____

29. Qual a frequência de reuniões realizadas pela coordenação da Organização (obs: computar por mês – 2 vezes, 4 vezes, 0 etc): _____

30. A Organização conta com apoio externo (ex: assessoria, capacitação)? a. () sim b. () Não.
31. No caso de resposta “sim: na questão anterior exemplifique os tipos de apoios recebidos pela Organização (ex: assistência jurídica, assessoria de marketing etc), e de quem recebe o apoio:
-
32. Os principais meios de divulgação (dos produtos/serviços e atividades que a org. produz) são (ex: TV, rádio, cartazes, outros):
-
33. Quem são os principais parceiros da Organização? (ex: ONGs, Igrejas, Universidades, Órgãos Governamentais etc)
-
34. Na sua opinião quais são as dificuldades para obtenção de financiamento/crédito para a Organização?
-
- Obs: resumir em palavras-chave a partir da “fala” do entrevistado (a).*
35. O empreendimento social desenvolve alguma ação comunitária? Se sim, qual é esta ação?
-
-

APÊNDICE B

Prezado (a) Senhor (a),

Convidamos o(a) Presidente ou a pessoa atualmente responsável pela gestão/administração desta organização para fazer parte da pesquisa que está sendo realizada em cerca de 80 organizações do terceiro setor localizadas em Uberlândia sobre o Processo de Gestão nestas instituições.

Este convite deve-se ao fato de esta organização já ter sido contactada via telefone por pesquisadores da Universidade Federal de Uberlândia, e dessa forma passou a fazer parte de um banco de dados da UFU.

A sua participação respondendo a esta pesquisa será muito importante para este estudo e para as organizações do terceiro setor de um modo geral.

Somente por meio das suas respostas será possível conhecer as práticas de gestão das organizações do terceiro setor, e propor soluções administrativas para que os gestores/administradores possam implementar em seus modos de gestão, para minimizar as dificuldades administrativas na busca do desenvolvimento organizacional.

Todas as informações serão confidenciais. Somente os pesquisadores terão conhecimento dos dados individuais. Os resultados da pesquisa serão apresentados no formato de artigos, sendo que você não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo.

Caso tenha dificuldades para responder a alguma questão do questionário ou tenha qualquer outra dúvida, entrar em contato pelo e-mail: **xxxxxxx@xxxxxxx**

Obrigada por sua colaboração!

Assim que toda a pesquisa for concluída, encaminharemos os resultados para os participantes que responderem ao questionário.

Cordialmente,

Edileusa Godói de Sousa

Professora Doutora na Faculdade de Gestão e Negócios (FAGEN/UFU) e Coordenadora da pesquisa

[Observação]: Ao clicar no link abaixo você entrará no ambiente de pesquisa SurveyMonkey, totalmente seguro. O questionário deverá ser preenchido de preferência pelo(a) Presidente da Associação ou a pessoa atualmente responsável pela gestão/administração dela, tendo como base a situação em que a Associação se encontra atualmente (mês de fevereiro de 2012). O questionário abaixo levará apenas 15 minutos para ser preenchido.

Click no link abaixo para ter acesso ao questionário

O presente questionário se destina a uma pesquisa acerca de processos de gestão em diferentes organizações do Terceiro Setor. O preenchimento do mesmo é fácil e rápido, levando em torno de 15 minutos para ser concluído.

A - INFORMAÇÕES SOBRE O (A) RESPONDENTE - Coordenador Executivo/ Presidente

1. Qual o seu sexo?

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

2. Qual a sua faixa etária?

- ☐ Menos de 21 anos
- ☐ Entre 21 e 33 anos
- ☐ Entre 34 e 59 anos
- ☐ Acima de 59 anos

3. Qual o seu nível de instrução?

- ☐ 1º grau incompleto
- ☐ 1º grau completo
- ☐ 2º grau incompleto
- ☐ 2º grau completo
- ☐ Ensino superior incompleto
- ☐ Ensino superior completo
- ☐ Outro (favor especificar):

4. Caso sua resposta para a questão anterior seja "Ensino superior completo", favor informar a sua formação. Caso não se aplique, passe para a próxima questão.

5. Em que ano você ingressou nesta organização?

6. Como você tornou-se Coordenador Executivo/ Presidente dessa organização?

- ☐ Foi o fundador
- ☐ Recrutamento externo
- ☐ Era membro do conselho
- ☐ Promoção
- ☐ Eleição
- ☐ Outro (favor especificar):

7. Há quanto tempo você ocupa o cargo de Coordenador Executivo/ Presidente nesta organização?

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 2-5 anos
- ☐ 6-10 anos
- ☐ 11-15 anos
- ☐ Mais de 15 anos

8. Quantos anos você ainda pretende continuar ocupando este cargo na organização?

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 2-5 anos

- ☐ 6-10 anos
- ☐ 11-15 anos
- ☐ Mais de 15 anos
- ☐ Não tem certeza

9. Em que setor você trabalhou antes de ocupar a sua atual posição na organização?

- ☐ Setor público (governo)
- ☐ Terceiro setor
- ☐ Setor privado
- ☐ Não se aplica
- ☐ Outro (favor especificar):

B - INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE A ORGANIZAÇÃO

1. Nome da organização:

Obs.: A identificação da organização se destina apenas para efeitos da coleta e análise dos dados. Sob hipótese nenhuma o nome da organização será divulgado, permanecendo esta informação sob o mais completo sigilo por parte dos organizadores da presente pesquisa.

2. Ano de fundação:

3. Fundador (es):

4. O(s) fundador(es) ocupa(m) algum cargo atualmente na organização?

- ☐ Sim. Qual o cargo?
- ☐ Não

5. De acordo com a formação das organizações do 3º Setor, qual a classificação da organização?

- ☐ Fundação
- ☐ Instituto
- ☐ ONG
- ☐ Associação
- ☐ Cooperativa
- ☐ Grupo Informal
- ☐ Outro (favor especificar):

6. Qual a origem dos recursos para iniciar as atividades do empreendimento? - ordem de importância

- ☐ Dos próprios sócios (capitalização ou cotas)
- ☐ Empréstimo(s) e/ou financiamento(s)
- ☐ Doação(ões)
- ☐ A atividade não exigiu aplicação inicial de recursos
- ☐ Outra. Qual?

7. Qual o principal foco de atuação da organização?

- ☐ Serviço humanitário/ Serviço social
- ☐ Cultura e recreação
- ☐ Educação

- ☐ Saúde
- ☐ Ambiental
- ☐ Consultoria
- ☐ Outro (favor especificar):

8. Qual(s) o(s) público-alvo ao qual os programas da organização se destinam?

- ☐ Criança
- ☐ Jovem
- ☐ Adolescente
- ☐ Idoso
- ☐ Mulher
- ☐ Família
- ☐ Comunidade Rural
- ☐ Catadores de lixo
- ☐ Portadores de Deficiência Física, sensorial, mental ou múltipla
- ☐ Populações de assentamentos
- ☐ Dependentes químicos
- ☐ Reclusos do sistema penitenciário e/ou seus familiares
- ☐ Egressos do sistema penitenciário e/ou familiares
- ☐ Populações Afro-descendentes
- ☐ Populações Indígenas
- ☐ Público GLS
- ☐ Outro (favor especificar):

9. Qual o número de pessoas sócias atualmente na organização (caso não se aplique, marcar 0)?

Homens -

Mulheres -

10. Qual o número de pessoas empregadas/contratadas atualmente na organização (caso não se aplique, marcar 0)?

Homens -

Mulheres -

11. Qual o número de voluntários trabalhando atualmente na organização (caso não se aplique, marcar 0)?

Homens -

Mulheres -

12. Quantos fazem parte da diretoria da organização?

Homens -

Mulheres -

13. Situação da sede ou local de funcionamento do empreendimento

- ☐ Própria
- ☐ Alugada
- ☐ Ocupada
- ☐ Cedida ou emprestada
- ☐ Arrendada
- ☐ Não possui sede

() Outra (favor especificar):

14. Qual o tipo de investimento realizado no último ano - ordem de importância

- () Infra-estrutura física (prédios, construções, etc).
- () Equipamentos (aquisição, renovação).
- () Ampliação de estoque de matérias-primas
- () Abertura de filiais
- () Abertura de lojas/espços de comercialização
- () Capacitação de mão-de-obra
- () Outra. Qual?

15. Nos últimos 12 meses o número de sócios(as) da organização

- () Aumentou
- () Diminuiu
- () Permaneceu igual

16. Qual(ais) dificuldade(s) enfrentada ou enfrentou? - ordem de importância

- () O empreendimento não possui a documentação exigida pelo agente financeiro
- () Taxas de juros elevadas ou incompatíveis com a capacidade do empreendimento
- () Prazos de carência inadequados
- () Falta de aval ou garantia
- () Falta de apoio para elaborar projeto
- () Burocracia dos agentes financeiros
- () Falta de linha de crédito
- () Falta de Comunicação Interna
- () Falta de Comunicação Externa
- () Outra (favor especificar):

17. Que tipo de apoio tem ou teve o empreendimento? - ordem de importância

- () Assistência técnica e/ou gerencial
- () Qualificação profissional, técnica, gerencial
- () Formação sócio-política (autogestão, cooperativismo, economia solidária)
- () Assistência jurídica
- () Assessoria em marketing e na comercialização de produtos e serviços
- () Diagnóstico e planejamento (viabilidade econômica)
- () Assessoria na constituição, formalização ou registro
- () Outra (favor especificar):

18. Favor indicar o montante de receitas (em moeda local) que a organização recebe (se não se aplica, marcar 0):

Governo:

Contribuições privadas:

Fundações de apoio:

Outros (favor especificar):

19. Principal(is) atividade(s) econômica(s) da organização

- () Artesanato
- () Produção têxtil e confecção
- () Agricultura familiar
- () Produção alimentos diversos e/ou bebidas

- ☐ Pesca
- ☐ Bazar
- ☐ Coleta e reciclagem de materiais
- ☐ Serviços relativos a crédito e finanças
- ☐ Prestação de serviços. Qual?
- ☐ Outras. Quais:

20. Como é feita a comercialização de produtos e/ou serviços do empreendimento - ordem de importância

- ☐ Venda direta ao consumidor;
- ☐ Venda a revendedores/atacadistas;
- ☐ Venda a órgão governamental;
- ☐ Troca com outros empreendimentos solidários;
- ☐ Venda a outras organizações do terceiro setor
- ☐ Outro. Qual:
- ☐ Não se aplica

21. Quais os principais espaços de comercialização de produtos e serviços - ordem de importância

- ☐ Lojas ou espaços próprios
- ☐ Espaços de venda coletivos (centrais de comercialização, CEASA)
- ☐ Feiras livres
- ☐ Feiras e exposição eventuais/especiais
- ☐ Entrega direta a clientes
- ☐ Outro. Qual:
- ☐ Não se aplica

22. A venda e troca de produtos e serviços destina-se principalmente: - ordem de importância

- ☐ Comércio legal ou comunitário
- ☐ Mercado/comércio municipal
- ☐ Mercado/comércio micro-regional
- ☐ Mercado/comércio estadual
- ☐ Mercado/comércio nacional
- ☐ Exportação para outros países
- ☐ Não se aplica

23. Origem da matéria prima ou insumo - ordem de importância

- ☐ Aquisição de outras organizações do terceiro setor
- ☐ Aquisição de empresa privada
- ☐ Associados(as)
- ☐ Aquisição de produtores(as) não sócio(as)
- ☐ Doação
- ☐ Coleta (materiais recicláveis ou matéria prima para artesanato)
- ☐ Outra. Qual?
- ☐ Não se aplica

24. Quais as principais dificuldades na comercialização dos produtos ou serviços - ordem de importância

- ☐ O grupo tentou mas não conseguiu encontrar quantidade suficiente de clientes

- ☐ Ninguém do grupo quer cuidar das vendas
- ☐ Ninguém do grupo sabe como se faz uma venda (argumentação, negociação, etc.)
- ☐ O grupo já sofreu muitos calotes e não sabe como evitar
- ☐ Os preços praticados pelo grupo são muito altos
- ☐ Os clientes exigem um prazo para o pagamento
- ☐ Os compradores só compram em grande quantidade
- ☐ Dificuldade em manter a regularidade do fornecimento
- ☐ Falta de capital de giro, para vendas a prazo
- ☐ Falta de registro legal para a comercialização(emitir nota fiscal, etc)
- ☐ Agentes do mercado (concorrentes, atravessadores, monopólios)
- ☐ Transporte / estradas
- ☐ Preço inadequado dos produtos (baixo, desvalorizados)
- ☐ Estrutura para comercialização (local, espaço, equipamentos etc)
- ☐ Outra dificuldade. Qual?
- ☐ Não se aplica

25. Quais os meios de divulgação do empreendimento(produtos, serviços, atividades?)

- ☐ Cartazes, catálogos, folders e panfletos.
- ☐ Jornais e revistas
- ☐ Rádios comerciais e educativas
- ☐ Rádios comunitárias
- ☐ TV's (mídia televisiva)
- ☐ Feiras e exposições eventuais
- ☐ Divulgação "boca a boca"
- ☐ Outra. Qual?

C- INFORMAÇÕES SOBRE O PLANO DE SUCESSÃO

1. A organização possui um plano de sucessão?

- ☐ Sim
- ☐ Não

2. O plano de sucessão é:

- ☐ Formal (documentado)
- ☐ Informal (não documentado)
- ☐ Não se aplica

3. O plano de sucessão é definido pelo Estatuto da organização?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não se aplica

4. Caso a sucessão esteja prevista em estatuto, a organização especifica limite de mandato de seu Coordenador Executivo/ Presidente?

- ☐ Não
- ☐ Sim e o limite é cumprido
- ☐ Sim, mas o limite não é cumprido

5. Em quais circunstâncias a organização inicia um processo sucessório?

- ☐ Por saída/ausência prevista do executivo principal
- ☐ Por saída/ausência imprevista do executivo principal

- ☐ Por um prazo determinado pelo estatuto
- ☐ Por pressão de agentes internos e/ou externos
- ☐ Outra (favor especificar): _____

6. Na sua opinião quem irá substituí-lo no comando da organização?

- ☐ Profissional interno
- ☐ Profissional externo
- ☐ Não tem certeza

7. O seu substituto já foi escolhido?

- ☐ Sim
- ☐ Não

8. Quantos Coordenadores Executivos/ Presidentes passaram pela organização anteriormente à sua nomeação (escrever 0 se nenhum)?

9. O seu papel como Coordenador Executivo/ Presidente inclui a preparação e/ou discussão com os demais funcionários acerca de planejamento sucessório?

- ☐ Nunca
- ☐ Raramente
- ☐ Às vezes
- ☐ Frequentemente
- ☐ Sempre

10. Quem escolherá seu sucessor?

- ☐ Presidente do conselho
- ☐ Presidente do conselho e um comitê executivo
- ☐ Todos os diretores
- ☐ Atual Coordenador Executivo/ Presidente e o conselho de administração
- ☐ Não tem certeza
- ☐ Outro (favor especificar): _____

11. Na sua opinião, quem deveria escolher seu sucessor?

- ☐ Presidente do conselho
- ☐ Presidente do conselho e um comitê executivo
- ☐ Todos os diretores
- ☐ Atual Coordenador Executivo/ Presidente e o conselho de administração
- ☐ Não tem certeza
- ☐ Outro (favor especificar): _____

12. Há entraves para a estruturação/ implementação de um planejamento sucessório na organização?

- ☐ Sim
- ☐ Não

13. Em caso afirmativo, cite as 3 (três) principais barreiras:

- 1.
- 2.
- 3.

D- INFORMAÇÕES SOBRE A GOVERNANÇA

a) Estrutura Organizacional

1. A organização possui um vice-coordenador executivo/ presidente em atividade?

() **Sim**

() **Não**

2. Caso se aplique, há quanto tempo (meses ou anos) o vice coordenador executivo/presidente ocupa esta posição?

Meses:

ou anos:

3. Caso se aplique, o vice-coordenador executivo/ presidente irá lhe substituir após sua saída do cargo e/ou da organização?

() Muito improvável

() Improvável

() Pouco provável

() Provável

() Muito provável

b) Conselho de Administração

1. A organização possui um Conselho de Administração?

() Sim

() Não

2. Em caso afirmativo, quantos membros ocupam atualmente o conselho (caso não se aplique, favor marcar 0)?

c) Objetivos estratégicos

Assinale suas respostas em relação a cada afirmação no seguinte formato: a escala de 1 a 6 reflete o grau de concordância com a afirmação, onde os extremos (1 e 6) representam o nível máximo de discordância e concordância respectivamente: 1 - discorda totalmente e 6 - concorda totalmente.

**Estas orientações são válidas para todas as questões com este tipo de legenda.*

1. Após você assumir o cargo houve a necessidade de rever/modificar os objetivos/planos estratégicos da organização.

() 1 (discorda totalmente)

() 2

() 3

() 4

- ☐ 5
☐ 6 (concorda totalmente)

2. Se aplicável, cite as 3 (três) principais maneiras pelas quais você modificou os objetivos estratégicos da organização:

- 1.
- 2.
- 3.

d) Valores

1. Hierarquize por ordem de importância os 3 (três) principais valores da organização:

- 1.
- 2.
- 3.

2. Os seus valores pessoais estão alinhados com os da organização.

- ☐ 1 (discorda totalmente)
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5
☐ 6 (concorda totalmente)

3. Os seus valores pessoais correspondem aos seus valores na organização como profissional.

- ☐ 1 (discorda totalmente)
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5
☐ 6 (concorda totalmente)

e) Passando o cargo / Transição

1. Quanto tempo levou efetivamente para a legitimização de suas funções/responsabilidades frente à organização após sua posse no cargo?

- ☐ 0-3 meses
☐ 4-6 meses
☐ 7-9 meses
☐ 10-12 meses
☐ 13-18 meses
☐ 19-24 meses
☐ Mais de 2 anos

2. Surgiram barreiras/dificuldades na sua transição para o cargo.

- ☐ 1 (discorda totalmente)
☐ 2
☐ 3
☐ 4

- ☐ 5
☐ 6 (concorda totalmente)

3. Caso se aplique, liste em ordem de importância as 3 (três) principais barreiras/dificuldades encontradas durante a sua transição para o cargo:

- 1.
- 2.
- 3.

f) Desempenho/ Performance Organizacional

1. Houve crescimento do desempenho organizacional após o início da sua gestão à frente da organização.

- ☐ 1 (discorda totalmente)
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5
☐ 6 (concorda totalmente)

2. Você possui as principais competências diretivas necessárias para gerir a organização atualmente.

- ☐ 1 (discorda totalmente)
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5
☐ 6 (concorda totalmente)

3. De acordo com a sua percepção, hierarquize as suas 3 (três) principais competências diretivas:

- 1.
- 2.
- 3.

4. Se a organização mantivesse um fraco desempenho por um período considerável você certamente seria demitido.

- ☐ 1 (discorda totalmente)
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5
☐ 6 (concorda totalmente)

5. Há outros fatores/causas, além de um fraco desempenho organizacional, que poderiam acarretar na sua demissão?

- ☐ Sim
☐ Não

Em caso afirmativo, liste os 3 (três) principais:

- 1.
- 2.
- 3.

6. A organização já atingiu um expressivo nível de sustentabilidade, de modo que já seja possível (mesmo após a sua saída do cargo) a continuidade da mesma sem colocar em risco o desempenho organizacional.

- ☐ 1 (discorda totalmente)
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5
☐ 6 (concorda totalmente)

f) Desenvolvimento Profissional

1. Programas de desenvolvimento profissional são importantes para os funcionários.

- ☐ 1 (discorda totalmente)
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5
☐ 6 (concorda totalmente)

2. Atualmente são oferecidos programas de desenvolvimento profissional para os funcionários?

- ☐ Sim, para todos
☐ Sim, para alguns
☐ Não

3. Programas de desenvolvimento profissional podem auxiliar os funcionários a chegar ao cargo de Coordenador Executivo/Presidente da organização.

- ☐ 1 (discorda totalmente)
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5
☐ 6 (concorda totalmente)

4. Programas de desenvolvimento profissional são apoiados pela alta administração.

- ☐ 1 (discorda totalmente)
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5
☐ 6 (concorda totalmente)

5. Os programas de desenvolvimento profissional estão alinhados com os objetivos e planos estratégicos da organização.

- ☐ 1 (discorda totalmente)
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6 (concorda totalmente)

12. Questão aberta

1. Há outras questões/pontos que não foram abordados neste questionário, mas que você gostaria de comentar?

APÊNDICE C – Roteiros para as entrevistas

FUNDADORES

Dimensão Indivíduo

1. Perfil – Motivações.

- Fale um pouco de sua história pessoal
- Conte como começou este trabalho, como aconteceu seu envolvimento com a organização?
- Descreva as características dos associados.

2. Sucessão – Habilidades da liderança.

- Você já foi o presidente da organização? Se sim, por quanto tempo? Por que não está mais na direção da organização?
- Qual a sua opinião sobre a questão sucessória na organização?
- Qual é o seu papel em relação ao processo sucessório?

Dimensão Organização

3. Perfil da organização: Origem, Missão, Valores, Produtos e serviços, Rotinas.

- Conte a história da organização.
- Por que a organização existe? Qual é seu papel social?
- Os objetivos da organização continuam as mesmas desde a sua criação, ou mudaram ao longo da trajetória da organização? Por quê?
- Quais são os produtos e serviços da organização?
- Qual o perfil dos cidadãos beneficiários?
- Como é o relacionamento da organização com seus clientes? E fornecedores? Com a comunidade em geral?

4. Forma organizacional: Natureza do trabalho, Estrutura, Momentos críticos, Aprendizados.

- Como se dá a organização do trabalho no empreendimento? Sempre foi assim?
- Quais foram as fontes de recursos da organização para a sua criação?
- Como foram determinados os procedimentos de captação destes recursos?
- Quais são as atividades que você desempenha hoje?
- Conte algum acontecimento importante, um fato ou memória que lhe pareça importante durante sua vida nesta organização.
- Quando você aprende novos conhecimentos e habilidades, você compartilha com os outros associados? Como?

5. Governança: Processo decisório, Controle e Avaliação, Planejamento, Comunicação.

- Desde a criação da organização, quais foram os principais problemas/ desafios enfrentados por ela?
- Como foram enfrentados estes desafios?

- Quem mais tomou as decisões frente a estes desafios?
- Qual a sua participação na tomada de decisões da organização?
- Existe sua participação no planejamento das ações da organização?

6. Processo Sucessório: Motivações, Etapas, Barreiras, Mudanças, Benefícios decorrentes do processo.

- Quando ocorreu o primeiro processo sucessório na organização? Qual foi o motivo?
- Quantos processos sucessórios já ocorreram na organização?
- Já ocorreu algum tipo de conflito durante algum processo sucessório? Se sim, que tipo de conflito? Quais as consequências para a organização?
- Conte quais as mudanças mais frequentes têm ocorrido após cada processo sucessório? Tais mudanças têm favorecido ou não a organização? Por quê?
- Como tem sido sua relação com o atual presidente da organização?

Dimensão ambiente

7. Público externo: Relações, Importância, Comunicação.

- A comunidade participou para a criação da organização? De que forma?
- Quais foram os principais parceiros para a criação da organização? Qual foi o papel de cada um?
- A aproximação da organização com a comunidade, desde a sua criação, tem aumentado ou diminuído? Por quê?
- Quais foram os momentos críticos vivenciados pela organização desde a sua fundação, considerando aspectos externos a ela?
- Qual foi o seu papel junto à comunidade quando a organização foi criada? Qual tem sido agora?

8. Processo Sucessório: Influências Dos *stakeholders*.

- Desde a fundação da organização, em algum momento a comunidade se manifestou contrária à troca de algum presidente? Se sim, por quê?

PRESIDENTE

Dimensão indivíduo.

1. Perfil – Motivações.

- Fale um pouco de sua história pessoal
- Conte como começou este trabalho, como aconteceu seu envolvimento com a organização?
- Descreva as características dos associados.

2. Sucessão – Habilidades da liderança.

- Há quanto tempo está como presidente?
- Os seus possíveis sucessores já foram escolhidos? Se sim, eles estão sendo preparados?
- Qual a sua opinião sobre a questão sucessória na organização?
- Quais as principais habilidades que o presidente tem de ter?

Dimensão Organização

3. Perfil da organização: Origem, Missão, Valores, Produtos e serviços, Rotinas.

- Conte a história da organização.
- Por que a organização existe? Qual é seu papel social?
- Os objetivos da organização continuam os mesmos desde a sua criação, ou mudaram ao longo da trajetória da organização? Por quê?
- Quais são os produtos e serviços da organização?
- Qual o perfil dos cidadãos - beneficiários?
- Como é o relacionamento da organização com seus clientes? E fornecedores? Com a comunidade em geral?

4. Forma organizacional: Natureza do trabalho, Estrutura, Momentos críticos, Aprendizados.

- Como se dá a organização do trabalho no empreendimento? Sempre foi assim?
- Quais são as fontes de recursos da organização?
- Quem determina os procedimentos de captação?
- Quem controla o uso dos recursos?
- Quais são as atividades que estão a cargo do presidente?
- Conte algum acontecimento importante, um fato ou memória que lhe pareça importante durante sua vida nesta organização.
- Quando você aprende novos conhecimentos e habilidades, você compartilha com os outros associados? Como?

5. Governança: Processo decisório, Controle e Avaliação, Planejamento, Comunicação.

- Como acontecem os processos de tomada de decisão na organização?
- Quem participa? Quem opina?
- Quais comitês e/ou conselhos estão em funcionamento atualmente?
- Quais são as principais políticas de transparência na gestão da organização?

- Quais são as dificuldades atuais enfrentadas pela organização na relação com seus associados?
- As ações de desenvolvimento das pessoas são planejadas? Se sim, quem as planeja e com base em que são planejadas?

6. Processo Sucessório: Motivações, Etapas, Barreiras, Mudanças, Benefícios decorrentes do processo.

- Como ocorreu a formação da chapas que concorreram no último processo sucessório?
- Quais as principais reações dos associados em relação ao último processo sucessório? Quais os problemas mais frequentes, relativos ao processo sucessório? Como são gerenciados? Que ações são tomadas no sentido de melhorar a gestão do processo sucessório?
- Como tem sido sua relação com o antigo presidente da organização?

Dimensão ambiente

7. Público externo: Relações, Importância, Comunicação.

- Existe algum fator limitante no relacionamento com os públicos externos (leis, características dos clientes, etc.)
- Como podem ser descritos atualmente o relacionamento da organização com a comunidade, fornecedores e clientes? Cite as características mais importantes.
- Quais as dificuldades vivenciadas pela organização, considerando os aspectos externos a ela?
- Qual tem sido o seu papel junto à comunidade? Quais são os principais canais de comunicação da organização com o público externo?

8. Processo Sucessório: Influências Dos *stakeholders*.

- Houve algum tipo de monitoramento durante o último processo sucessório com relação à satisfação dos clientes, fornecedores e comunidade com relação à sucessão? De que forma?
- A organização teve assistência de outras pessoas externas para a condução do último processo sucessório? Se sim, como ocorreu?
- Existem mecanismos que possibilitem o acompanhamento do processo sucessório por parte da comunidade ou fornecedores e clientes? Exemplifique.

DIRETORIA

Dimensão indivíduo.

1. Perfil – Motivações.

- Quem foram os fundadores da organização?
- Como você tomou contato com a organização?

2. Sucessão – Habilidades da liderança.

- Há quanto tempo está na diretoria da organização? Quais os cargos você já ocupou?
- Qual a sua opinião sobre a questão sucessória na organização?
- Qual é o seu papel em relação ao processo sucessório?
- Quais as principais habilidades que o presidente tem de ter?

Dimensão Organização

3. Perfil da organização: Origem, Missão, Valores, Produtos e serviços, Rotinas.

- Conte a história da organização.
- Por que a organização existe? Qual é seu papel social?
- Como funciona a organização? O que é mais valorizado na organização?
- Como é o relacionamento de todos na organização?

4. Forma organizacional: Natureza do trabalho, Estrutura, Momentos críticos, Aprendizados.

- Como se dá a organização do trabalho no empreendimento? Sempre foi assim?
- Quais são as fontes de recursos da organização?
- Quem determina os procedimentos de captação?
- Quem controla o uso dos recursos?
- Quais são as atividades que estão a cargo do presidente?
- As ações de desenvolvimento das pessoas são planejadas? Se sim, quem as planeja e com base em que são planejadas?

5. Governança: Processo decisório, Controle e Avaliação, Planejamento, Comunicação.

- Nos últimos 10 anos, quais foram os principais problemas/ desafios enfrentados pela organização?
- Como a organização lidou com estes desafios? Que decisões foram tomadas frente a cada um deles?
- Quem participou nas decisões? Quem opinou?
- Houve uma avaliação sobre os resultados destas decisões para a organização? Como foi feita?
- Há um planejamento das ações desenvolvidas na organização? Se sim, como é realizado esse planejamento? Quem participa?
- De que forma as informações sobre a organização chegam a todos os associados?

6. Processo Sucessório: Motivações, Etapas, Barreiras, Mudanças, Benefícios decorrentes do processo.

- Quais as principais etapas percorridas pela organização durante o último processo sucessório?
- Que tipo de barreira o último processo sucessório enfrentou durante o período de implementação?
- Quais são as principais dificuldades para o aprimoramento do processo sucessório na organização?
- Como a realização do processo sucessório tem influenciado o desempenho da organização?

Dimensão ambiente

7. Público externo: Relações, Importância, Comunicação.

- Como podem ser descritos atualmente o relacionamento da organização com a comunidade, fornecedores e clientes? Cite as características mais importantes.
- Quais as dificuldades vivenciadas pela organização, considerando os aspectos externos a ela?
- A organização tem conseguido superar estas dificuldades? Como?
- Quais pessoas e organizações estão sendo essenciais para o empreendimento superar estas dificuldades?

8. Processo Sucessório: Influências Dos *stakeholders*.

- A comunidade tem a liberdade em expressar opiniões para a organização, em relação ao processo sucessório? De que forma?
- A organização deixou de ter algum parceiro, fornecedor ou cliente, após o último processo sucessório? Se sim, qual o motivo?
- Você percebeu alguma influência da comunidade na escolha do atual presidente?

ASSOCIADOS

Dimensão indivíduo.

1. Perfil – Motivações.

- Há quanto tempo está na organização?
- Como você tomou contato com a organização?
- Descreva as características da diretoria.

2. Sucessão – Habilidades da liderança.

- Você já ocupou algum cargo na direção da organização? Se sim, por que não ocupa mais? Se não, pretende ocupar?
- Qual o papel do presidente da organização?
- Quais as principais habilidades que o presidente tem de ter?
- Qual a sua opinião sobre a questão sucessória na organização?

Dimensão Organização

3. Perfil da organização: Origem, Missão, Valores, Produtos e serviços, Rotinas.

- Conte a história da organização.
- Por que a organização existe? Qual é seu papel social?
- Como funciona a organização? O que é mais valorizado na organização?
- Como é o relacionamento de todos na organização?

4. Forma organizacional: Natureza do trabalho, Estrutura, Momentos críticos, Aprendizados.

- Poderia narrar um dia típico de trabalho seu na organização?
- A diretoria se preocupa com o desenvolvimento dos associados? Por quê? Sempre foi assim?
- Você participa de ações de desenvolvimento promovidas pela e/ou na organização? Se sim, de quais participa? Você sabe por que participa delas?
- Quando você tem uma idéia sobre algo relacionado ao seu trabalho você a discute com os outros associados?
- Quando você aprende novos conhecimentos e habilidades, você compartilha com os outros associados? Como?

5. Governança: Processo decisório, Controle e Avaliação, Planejamento, Comunicação.

- Quais tem sido os principais problemas/ desafios enfrentados pela organização?
- Como estão sendo enfrentados estes desafios?
- Quem mais toma as decisões frente a estes desafios?
- Todas as ações realizadas na organização são comunicadas para os associados?
- O que a direção da organização deveria melhorar na sua relação com os associados?
- Você se preocupa com o seu desenvolvimento como profissional? Se sim, o que tem feito neste sentido?

6. Processo Sucessório: Motivações, Etapas, Barreiras, Mudanças, Benefícios decorrentes do processo.

- As estratégias, normas, procedimentos, práticas e processos da organização têm mudado? Se sim, que alterações foram essas? Quando ocorreram?
- O que você pôde perceber entre as suas expectativas anteriores à ocorrência do último processo sucessório (resultados esperados) e os resultados reais?
- Quais os principais benefícios para a organização percebidos após o último processo sucessório realizado?
- Como era a sua relação com o antigo presidente da organização? E como está sendo com o atual presidente?

Dimensão ambiente

7. Público externo: Relações, Importância, Comunicação.

- Como podem ser descritos atualmente o relacionamento da organização com a comunidade, fornecedores e clientes? Cite as características mais importantes.
- Em sua opinião, quais as dificuldades vivenciadas pela organização, considerando os aspectos externos a ela?
- A organização tem conseguido superar estas dificuldades? Como?
- Quais pessoas e organizações estão sendo essenciais para o empreendimento superar estas dificuldades?

8. Processo Sucessório: Influências Dos *stakeholders*.

- Em sua opinião, a imagem da organização melhorou ou piorou após o último processo sucessório? Por quê?
- Na sua percepção, o atual presidente é bem aceito na comunidade? Explique.
- Você acredita ser importante uma maior interação da comunidade em relação ao processo sucessório na organização? Por quê?

FORNECEDORES e CLIENTES

Dimensão indivíduo.

1. Perfil – Motivações.

- Por meio de quem você tomou contato com a organização?
- Qual a pessoa com quem você tem maior relacionamento dentro da organização? Por quê?

Dimensão Organização

3. Perfil da organização: Origem, Missão, Valores, Produtos e serviços, Rotinas.

- O que você sabe sobre a organização?
- Como a organização é vista no mercado?
- Na sua opinião por que a organização existe? Qual é seu papel social?
- Quais são os produtos e serviços da organização?
- Como é o relacionamento da organização com você?

4. Forma organizacional: Natureza do trabalho, Estrutura, Momentos críticos, Aprendizados.

- Conte algum acontecimento, um fato ou episódio que lhe pareça importante durante seu relacionamento com esta organização.

5. Governança: Processo decisório, Controle e Avaliação, Planejamento, Comunicação.

- De que forma as informações sobre esta organização chegam a você?

6. Processo Sucessório: Motivações, Etapas, Barreiras, Mudanças, Benefícios decorrentes do processo.

- Como era a sua relação com o antigo presidente da organização? E como está sendo com o atual presidente?
- O que você pôde perceber entre as suas expectativas anteriores à ocorrência do último processo sucessório (resultados esperados) e os resultados reais?

Dimensão ambiente

7. Público externo: Relações, Importância, Comunicação.

- Como você avalia seu relacionamento com a organização?
- Na sua percepção, você tem colaborado com o desenvolvimento da organização? Como?
- O que a organização deveria melhorar na sua relação com você?
- Como tem ocorrido o fluxo de comunicação entre a organização e você?

8. Processo Sucessório: Influências Dos *stakeholders*.

- Em sua opinião, a imagem da organização melhorou ou piorou após o último processo sucessório? Por quê?

- Você se interessa em obter informações sobre como vem ocorrendo o processo sucessório na organização?
- Você tem a liberdade em expressar opiniões para a organização, em relação ao processo sucessório dela? De que forma?

PARCEIROS

Dimensão indivíduo.

1. Perfil – Motivações.

- Por meio de quem você tomou contato com a organização?
- Qual a pessoa com quem você tem maior relacionamento dentro da organização? Por quê?

Dimensão Organização

3. Perfil da organização: Origem, Missão, Valores, Produtos e serviços, Rotinas.

- O que você sabe sobre a organização?
- Como a organização é vista no mercado?
- Na sua opinião por que a organização existe? Qual é seu papel social?
- Quais são os produtos e serviços da organização?
- Como é o relacionamento da organização com você?

4. Forma organizacional: Natureza do trabalho, Estrutura, Momentos críticos, Aprendizados.

- Conte algum acontecimento, um fato ou episódio que lhe pareça importante durante seu relacionamento com esta organização.

5. Governança: Processo decisório, Controle e Avaliação, Planejamento, Comunicação.

- De que forma as informações sobre esta organização chegam a você?

6. Processo Sucessório: Motivações, Etapas, Barreiras, Mudanças, Benefícios decorrentes do processo.

- Como era a sua relação com o antigo presidente da organização? E como está sendo com o atual presidente?
- O que você pôde perceber entre as suas expectativas anteriores à ocorrência do último processo sucessório (resultados esperados) e os resultados reais?

Dimensão ambiente

7. Público externo: Relações, Importância, Comunicação.

- Como você avalia seu relacionamento com a organização?
- Na sua percepção, você tem colaborado com o desenvolvimento da organização? Como?
- O que a organização deveria melhorar na sua relação com você?
- Como tem ocorrido o fluxo de comunicação entre a organização e você?

8. Processo Sucessório: Influências Dos *stakeholders*.

- Em sua opinião, a imagem da organização melhorou ou piorou após o último processo sucessório? Por quê?

- Você se interessa em obter informações sobre como vem ocorrendo o processo sucessório na organização?
- Você tem a liberdade em expressar opiniões para a organização, em relação ao processo sucessório dela? De que forma?

REPRESENTANTES DA COMUNIDADE

Dimensão indivíduo.

1. Perfil – Motivações.

- Por meio de quem você tomou contato com a organização?
- Qual a pessoa com quem você tem maior relacionamento dentro da organização? Por quê?

Dimensão Organização

3. Perfil da organização: Origem, Missão, Valores, Produtos e serviços, Rotinas.

- O que você sabe sobre a organização?
- Como a organização é vista no mercado?
- Na sua opinião por que a organização existe? Qual é seu papel social?
- Quais são os produtos e serviços da organização?
- Como é o relacionamento da organização com você?

4. Forma organizacional: Natureza do trabalho, Estrutura, Momentos críticos, Aprendizados.

- Conte algum acontecimento, um fato ou episódio que lhe pareça importante durante seu relacionamento com esta organização.

5. Governança: Processo decisório, Controle e Avaliação, Planejamento, Comunicação.

- De que forma as informações sobre esta organização chegam a você?

6. Processo Sucessório: Motivações, Etapas, Barreiras, Mudanças, Benefícios decorrentes do processo.

- Como era a sua relação com o antigo presidente da organização? E como está sendo com o atual presidente?
- O que você pôde perceber entre as suas expectativas anteriores à ocorrência do último processo sucessório (resultados esperados) e os resultados reais?

Dimensão ambiente

7. Público externo: Relações, Importância, Comunicação.

- Como você avalia seu relacionamento com a organização?
- Na sua percepção, você tem colaborado com o desenvolvimento da organização? Como?
- O que a organização deveria melhorar na sua relação com você?
- Como tem ocorrido o fluxo de comunicação entre a organização e você?

8. Processo Sucessório: Influências Dos *stakeholders*.

- Em sua opinião, a imagem da organização melhorou ou piorou após o último processo sucessório? Por quê?

- Você se interessa em obter informações sobre como vem ocorrendo o processo sucessório na organização?
- Você tem a liberdade em expressar opiniões para a organização, em relação ao processo sucessório dela? De que forma?