



Gestão de *Stakeholders* e de Recursos em Organizações Sem Fins Lucrativos

Vivian Anese (anesevivian@gmail.com)
Carlos Costa (carlos.costa1@gmail.com)
Carlos Ricardo Rossetto (rossetto@univali.br)
Faculdade Meridional (IMED)
Projeto de Dissertação

RESUMO EXPANDIDO

1 PROPÓSITO CENTRAL DO TRABALHO

O Terceiro Setor, do inglês *third sector*, designa as organizações privadas, sem fins lucrativos e sem vínculos diretos com o primeiro setor (público, o Estado) e o segundo setor (privado, o mercado), que desenvolvem ações de caráter público. A sustentabilidade destas organizações provém de contribuições e destinações diretas através de doações, o que representa um desafio em termos de gestão, necessitando da captação constante de recursos.

Tais entidades sobrevivem a partir de uma relação contínua com seu ambiente, buscando construir relações externas para lidar com a dependência de recursos, o que auxilia na compreensão de respostas construídas para minorar este problema, identificando o que é necessário à sobrevivência e os fatores críticos que condicionam seu acesso (PFEFFER; SALANCIK, 2003; FROOMAN, 1999).

No estudo *Stakeholder Influence Strategies*, Frooman (1999) combina a teoria do *stakeholder* com a da dependência de recursos, propondo que os tipos de estratégias de influência possam ser entendidos em termos de recursos; o que determina a escolha de uma estratégia será o tipo de relacionamento por recursos que uma organização e o seu *stakeholder* têm e para onde converge o poder de equilíbrio da relação entre os dois.

Com isso, a gestão dos *stakeholders* se estabelece a partir do desenvolvimento do senso crítico do gestor para entender como os *stakeholders* irão influenciar uma organização, agindo de forma estratégica com planejamento de suas ações, prevendo como pode ser a influência de outros em seu ambiente (OLIVER, 1991; FROOMAN, 1999).

Este estudo tem como propósito central compreender a gestão dos *stakeholders* e de recursos em organizações sem fins lucrativos vinculadas a um Conselho Municipal.

2 MARCO TEÓRICO

Este projeto de pesquisa tem como marco duas teorias: a dos *stakeholders* e a da dependência de recursos. A teoria dos *stakeholders* foi proposta por Freeman (1984) e conceituada, originalmente, pelos autores Freeman et al. (2010) para resolver mecanismos básicos, devido à preocupação com o problema da criação de valor e de comércio, buscando explicar como poderia ser entendido o negócio em relação ao cenário ambiental turbulento em que se encontravam (FREEMAN, 1984).

Conforme o conceito de *stakeholder* apresentado por Freeman (1984), os grupos de acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores e a sociedade, que não tivessem apoio, contribuiriam para que a organização deixasse de existir. Outros grupos foram identificados a partir da ampliação da teoria, considerados como concorrentes, sendo eles o

Estado, os defensores dos consumidores, os sindicatos e outros grupos de interesses particulares (FREEMAN, 1984; MARTINS; FERREIRA-DA-SILVA; MACHADO-SANTOS, 2014).

Do mesmo modo que o comportamento das organizações e seus ambientes são relevantes para os gestores e pesquisadores organizacionais, também o conceito de *stakeholder* tem importante relação com o conceito de estratégia organizacional e com conceitos que as organizações podem estabelecer entre si e com o ambiente externo, enfatizando que o modelo de gestão estratégica pode lidar com questões-chave e ser compreendido parcialmente, em termos de *stakeholders* (FREEMAN, 1984).

Os resultados da relação com os *stakeholders* não envolvem apenas a gestão de empresas com fins lucrativos, mas também empresas sem fins lucrativos, em razão da essência da administração quanto ao lucro ou ao cumprimento da missão de equilibrar o foco da empresa diante dos desafios com parcerias sociais, interorganizacionais e de relacionamento com múltiplos *stakeholders* (SAVAGE et al., 1991; PAVÃO, 2012).

Pressupondo que uma organização não é capaz de gerar, de forma independente, todos os recursos de que necessita para sobreviver e para realizar suas atividades, a teoria da dependência de recursos proposta por Pfeffer e Salancik (1978) é definida como a chave para a sobrevivência organizacional e a capacidade que a organização tem de adquirir e manter recursos.

Neste sentido, a organização pode ser entendida como um organismo ativo, capaz de contestar as influências do ambiente externo com adoção de estratégias voluntaristas num contexto interno político e na relação com as condições do ambiente enfrentadas pelas mesmas, cujo gerenciamento das relações externas é a chave para a sobrevivência, por isso com forte influência externa (PFEFFER, 1972; ALDRICH; PFEFFER, 1976; ALDRICH; PFEFFER, 1978; ROSSETTO; ROSSETTO, 2005; CAMILO, 2011).

Além da função e responsabilidade do gestor, é constante e rotineira para as organizações a busca de informações sobre o ambiente, conhecer a relação entre a organização e ambiente, para que, caso não possam promover, por si mesmas, os recursos necessários requeridos, então devem provê-los por meio de interação com o ambiente externo (ALDRICH; PFEFFER, 1976).

A Teoria da dependência de recursos, além de ser estudada para organizações com fins lucrativos, é também usada como uma teoria complementar para investigar as organizações sem fins lucrativos e seu comportamento (MILLER-MILLESEN, 2003; CALLEN; KLEIN; TINKELMAN, 2010). As organizações precisam garantir a existência de provedores de recursos estratégicos, que são os fornecedores de recursos materiais, as informações, apoio político ou social, para trabalhar com as pressões da incerteza e escassez em seu ambiente e garantir desta forma a sua sustentabilidade (FROELICH, 1999; VERBRUGGEN et al., 2015).

3 MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

Este estudo é de natureza mista (qualitativa e quantitativa), exploratória e com corte transversal. Será desenvolvido por meio de um estudo de casos múltiplos, com a finalidade de analisar profunda e intensamente uma unidade social, num contexto em que o pesquisador não possui controle sobre as variáveis e eventos (MARTINS; THEOPHILO, 2009).

Serão analisadas as organizações sem fins lucrativos, inscritas no Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente/COMDICA de Passo Fundo/RS. Os participantes serão os gestores destas organizações, preponderantes no Serviço de Assistência Social

prestados à comunidade, com base na regulamentação da Lei nº 8. 742/1993 – Lei Orgânica de Assistência Social – LOAS (BRASIL, 2016). Deste modo, constitui critério de inclusão, neste estudo, as organizações reconhecidas nos termos da legislação brasileira como Entidade Beneficente de Assistência Social. Destas, serão pesquisadas as seis que forem acessíveis e que se enquadrarem no critério de inclusão.

A amostra será não-probabilística, por conveniência, pois tem intenção de atingir elementos que sejam acessíveis para o estudo. A coleta de dados será realizada por meio de três instrumentos: (i) questionário para identificar os *stakeholders* e os recursos da organização (adaptado de HOFFMANN; PROCOPIAK FILHO; ROSSETTO, 2008; FREEMAN, 2010; FRANCISCO, 2012), (ii) questionário para avaliar a importância dos *stakeholders* para organização e (iii) roteiro de entrevistas, para identificar as sete dimensões da gestão dos *stakeholders*. Será utilizado o roteiro de entrevista semiestruturado, em profundidade, adaptado do questionário de Pavão (2012) e validado, antes de sua aplicação por *experts* na área temática do estudo proposto. O roteiro é composto por 31 questões, divididas em 6 seções, contemplando as sete dimensões de gestão dos *stakeholders*: (i) comunicação e negociação, (ii) *marketing*, (iii) formulação da estratégia, (iv) proativas, (v) recursos, (vi) *stakeholder-serving*.

As entrevistas realizadas serão gravadas, transcritas e analisadas a partir das categorias de análise *a priori* e, por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 2011), com auxílio do programa MAXQDA-10, fundamentadas no referencial teórico e nos objetivos do estudo. A estatística descritiva será usada para analisar os dados coletados com os questionários.

4 RESULTADOS, CONCLUSÕES E SUAS IMPLICAÇÕES

Como este estudo propõe-se a compreender a gestão dos *stakeholders* e de recursos em organizações sem fins lucrativos, espera-se que com os resultados da sua aplicação, encontrem-se elementos que contribuam com o crescimento científico e com as melhorias nas práticas gerenciais. Para isso, supõe-se que: em âmbito acadêmico, o estudo contribua com a literatura para novas pesquisas a partir da compreensão de gestão dos *stakeholders* e de recursos em OSFL; no aspecto gerencial, as organizações sem fins lucrativos possam reconhecer sua capacidade de gestão e repensar suas práticas gerenciais para assegurar a sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

FREEMAN, R. E.; HARRISON, J.S.; WICKS, A.C.; PARMAR, B.; COLLE, S. **Stakeholder theory: the state of the art**. New York: Cambridge University Press, 2010.

FROELICH, K. Diversification of revenue strategies: evolving resource dependence in nonprofit organizations. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 246-268, 1999.

FROOMAN, J. Stakeholders influence strategies. **Academy of Management Review**, v. 24, n.2, p. 191-205, 1999.



PFEFFER, J.; SALANCIK, G.R. **The external control of organizations.** A resource dependence perspective. New York, 2003.

VERBRUGGEN, S.; CHRISTIAENS, J.; REHEUL, A.; CANEGHEM, T. V. Analysis of audit fees for nonprofits: resource dependence and agency theory approaches. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 44, n. 4, p. 734–754, 2