

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

JOÃO GABRIEL BARRÊTO PEREIRA

**FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA E INCREMENTALISMO LÓGICO NO TERCEIRO
SETOR:**
O CASO DA ADESCO – ASSOCIAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DA
COMUNIDADE DA CHÃ DE JARDIM

Recife
2019

JOÃO GABRIEL BARRÊTO PEREIRA

**FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA E INCREMENTALISMO LÓGICO NO
TERCEIRO SETOR:
O CASO DA ADESCO – ASSOCIAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DA
COMUNIDADE DA CHÃ DE JARDIM**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Área de Concentração: Administração

Orientadora: Profa. Dra. Viviane Santos Salazar

Recife

2019

JOÃO GABRIEL BARRÊTO PEREIRA

**FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA E INCREMENTALISMO LÓGICO NO TERCEIRO
SETOR:
O CASO DA ADESCO – ASSOCIAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DA
COMUNIDADE DA CHÃ DE JARDIM**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em: 15/02/2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dra. Viviane Santos Salazar (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^ª. Dra. Carla Regina Pasa Gómez (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^ª. Dra. Adriana Fumi Chim Miki (Examinadora Externa)
Universidade Federal de Campina Grande

RESUMO

Esta dissertação objetiva analisar a formação de estratégia em uma organização do terceiro setor sob a perspectiva do Incrementalismo Lógico, utilizando-se, para tanto, de um estudo de caso da Associação para o Desenvolvimento da Comunidade da Chã de Jardim - ADESCO, no município de Areia, estado da Paraíba. A carência de estudos que atrelem o tema da estratégia a tal tipo de organização e a constatação de que as Organizações Não Governamentais vêm crescendo em número e importância na sociedade, motivaram a realização deste trabalho. A tipologia do Incrementalismo Lógico foi escolhida como lente teórica para a análise por amalgamar elementos que consideram a constituição da estratégia de maneira deliberada e emergente. A investigação utilizou-se de entrevistas semiestruturadas, análise documental, pesquisa de campo e observação direta não participante como procedimentos metodológicos. Os resultados apontaram que a gestão estratégica permeia as organizações do terceiro setor, embora voltando-se para objetivos distintos daqueles visados pela iniciativa privada, podendo ser encontradas semelhanças e diferenças entre ambas as gestões. Contudo, as idiossincrasias das ONG's em relação às organizações atuantes no mercado, notadamente a ênfase atribuída ao aspecto social e ao econômico, respectivamente, devem ser salientadas e pautar o pensamento estratégico para que este se adeque à cada realidade organizacional. Espera-se que este estudo auxilie na compreensão de que as gestões estratégica e social podem coexistir e contribuir para o fortalecimento do campo da estratégia, cujo espectro de pesquisas na Administração amplia-se constantemente, em virtude da necessidade de se responder às novas circunstâncias em que as organizações se inserem e das quais passam a fazer parte.

Palavras-chave: Terceiro Setor. Estratégia. Incrementalismo Lógico. ADESCO.

ABSTRACT

This dissertation aims to analyze strategy formation in a third sector organization from the perspective of Logical Incrementalism, resorting, for this purpose, to a case study of the Association for the Development of the Community of Chã de Jardim - ADESCO, in the municipality of Areia, state of Paraíba, Brazil. The lack of studies that link the theme of strategy to this type of organization and the finding that Non-Governmental Organizations are growing in number and importance in society, motivated the realization of this work. The typology of logical incrementalism was chosen as theoretical lens for the analysis for amalgamating elements that consider the constitution of strategy in a deliberate and emergent way. The research used semi-structured interviews, document analysis, field research and direct, non-participant observation as methodological procedures. Results showed that strategic management permeates third sector organizations, although turning to objectives other than those targeted by the private enterprise, being possible to find similarities and differences between both administrations. However, the idiosyncrasies of NGOs in relation to market-oriented organizations, especially their emphasis on the social and economic aspects, respectively, should be stressed and guide strategic thinking in order to adapt it to each organizational reality. It is hoped that this study helps in the understanding that strategic and social management may coexist, and that it can contribute to the strengthening of the field of strategy, whose spectrum of research in Administration is constantly expanding due to the need to respond to the new circumstances in which organizations are inserted and becomes part of them.

Keywords: Third Sector. Strategy. Logical Incrementalism. ADESCO.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Desenho metodológico da pesquisa	62
Figura 2 – Evolução do Índice de Desenvolvimento Humano Municipal de Areia: 1991 a 2010	66
Figura 3 – Análise SWOT da ADESCO	98

LISTA DE SIGLAS

ADESCO	Associação para o Desenvolvimento da Comunidade da Chã de Jardim
Abrajat	Associação Brasileira de Jornalistas do Turismo na Paraíba
ASN	Agência Sebrae de Notícias
ATURA	Associação de Turismo Rural e Cultural de Areia
BRAZTOA	Associação Brasileira das Operadoras de Turismo
CNA	Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil
EJA	Educação de Jovens e Adultos
EMATER	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IDHM	Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MEC	Ministério da Educação
ONG	Organização Não Governamental
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PAA	Programação de Aquisição de Alimentos
PIB	Produto Interno Bruto
PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
SER	Responsabilidade Social Empresarial
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SESu	Secretaria de Ensino Superior
SIBRATER	Sistema Brasileiro de Assistência Técnica e Extensão Rural
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SUDEMA	Superintendência de Administração do Meio Ambiente
UDH	Unidades de Desenvolvimento Humano
UFPB	Universidade Federal da Paraíba

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	OBJETIVOS DE PESQUISA.....	15
1.1.1	Objetivo geral	15
1.1.2	Objetivos específicos	15
1.2	JUSTIFICATIVA.....	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1	O CAMPO DE ESTUDO DA ESTRATÉGIA	22
2.1.1	Genealogia dos estudos em estratégia	22
2.1.2	O campo da Estratégia: uma plethora de teorias	25
2.1.3	Estratégias deliberadas e emergentes	28
2.1.4	Perspectiva estratégica de Quinn: Incrementalismo Lógico	30
2.2	CONJUNTURA CONTEMPORÂNEA E ORGANIZAÇÕES.....	33
2.3	TERCEIRO SETOR E ASSOCIAÇÕES	37
2.3.1	Origens, conceito e tipificações	38
2.3.2	A gestão de organizações do terceiro setor	41
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	45
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	45
3.2	SELEÇÃO E DESCRIÇÃO DO <i>LOCUS</i> E DO TIPO DE ANÁLISE.....	47
3.3	COLETA DE DADOS	53
3.4	PROCEDIMENTOS NA ELABORAÇÃO DO ROTEIRO E APLICAÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	55
3.5	ANÁLISE DE DADOS	59
3.6	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	62
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	65
4.1	COMUNIDADE DA CHÃ DE JARDIM: A ADESCO E UM MODELO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA	65
4.1.1	Contextualização sócio-histórico e geográfica do Município de Areia e da Comunidade da Chã de Jardim	65
4.1.2	A ADESCO	68
4.1.2.1	Surgimento.....	68
4.1.2.2	Atividades	69
4.1.2.3	Dinâmica de funcionamento sob a égide da Economia solidária	71

4.2	CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....	72
4.3	SELEÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	76
4.3.1	Liderança	78
4.3.2	Relação com os <i>stakeholders</i>	81
4.3.2.1	Turistas e visitantes itinerantes	81
4.3.2.2	Poder Público	82
4.3.2.3	Organizações do terceiro setor que dialogam com a ADESCO	84
4.3.2.4	Empresas do âmbito privado.....	85
4.3.2.5	A comunidade Chã de Jardim e seus moradores.....	85
4.3.2.6	Membros da associação	87
4.3.3	Tomada de decisões	87
4.3.4	Planejamento Estratégico	90
4.3.5	Mudanças estratégicas	92
4.3.6	Estratégias Emergentes	94
4.3.7	Aprendizado	96
4.4	ANÁLISE SWOT NA ADESCO.....	97
4.5	GESTÃO ESTRATÉGICA NO SEGUNDO E TERCEIRO SETORES: SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS COM BASE NA ANÁLISE DA ADESCO .	104
4.6	INCREMENTALISMO LÓGICO E FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA NA ADE	112
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	118
	REFERÊNCIAS	121
	APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA	132
	APÊNDICE B - CARTA DE APRESENTAÇÃO AOS PARTICIPANTES	134
	APÊNDICE C - SOLICITAÇÃO DE CONSENTIMENTO PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA	135
	APÊNDICE D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	136

1 INTRODUÇÃO

As mudanças na dinâmica da economia e sociedade atuais geram novas demandas e ocasionam o afloramento ou consolidação de contendas que têm sua origem ainda na era industrial, mas que se modificaram com o passar do tempo. Estes processos são pluricausais, sendo impulsionados pelo desenvolvimento do campo tecnológico - avanços relacionados principalmente à Tecnologia da Informação, à inteligência artificial, à nano e à biotecnologia (BUCKLAND, 2007) -; de transformações no âmbito político - o repensar sobre os papéis das diferentes organizações, sistemas educacionais, questões relativas à direitos humanos e formas de governo (NAGAHAMA, 1998) -; na esfera econômica - ideia de economia globalizada, digital, sustentável, criativa, dentre outros conceitos (COUTINHO, 2004; POIRRIER, 1990) -; demográfica - novos movimentos migratórios e um rearranjo na distribuição da população global (SHACKMAN et al, 2012); ou no plano cultural - questões relativas principalmente à identidade, distinção, significação e multiculturalismo (FILENI, 1992; RACE, 2011).

Estas alterações, que mudam a forma e o funcionamento da sociedade, não são fragmentadas umas das outras, dialogando e interagindo entre si, e é possível afirmar que influenciam e são influenciadas pelos vários arranjos organizacionais, na medida em que a própria sociedade estrutura-se por meio de organizações dos mais variados espectros e que estas, como propõe Perrow (1991), são a chave para entendê-la, já que a absorveram em grande medida, ao ponto de todo processo relevante ser causado, dirigido ou mediado por organizações.

Inquietações como as trazidas por Nagahama (1998), que indagava em que medida os sistemas de produção poderiam existir em harmonia ante os conceitos de democracia e igualdade de caráter e direitos humanos, e não apenas no mercado, mas também na esfera pública já eram trazidas no fim do século passado. Quinn (1992), por sua vez, inquiria sobre a tratativa das nações e firmas em relação ao crescimento exponencial do setor de serviços no início dos anos 1990, corroborando uma tendência que se observava nos anos anteriores e que perdura até os dias atuais. Já as elucubrações de Fileni (1992), caracterizam problemáticas e reflexões típicas da chamada Sociedade Pós-Industrial. Todas elas ilustram a ruptura representada pelas mudanças supracitadas e que ensejam uma nova forma de pensar e se relacionar, seja no nível individual, seja no coletivo (CASTELLS, 2012).

Nesta perspectiva, antigos paradigmas foram quebrados de forma a atender aos anseios por adaptação a tal cenário, onde novos estilos de vida, de consumo e maneiras contemporâneas de aprender e ver o mundo foram criados (CASTELLS, 2012). No nível organizacional, isto

tem se refletido no modo como as organizações são percebidas e demandadas quanto ao seu papel hodierno, conjuntura que pode ser constatada ao se observar a história recente concernente a este ponto: desde a década de 1970 – na Europa e Estados Unidos – e a partir da segunda metade da década de 1980, no Brasil, tem havido um crescimento vertiginoso e constante da exigência da sociedade por organizações engajadas na promoção do bem-estar das comunidades onde estão inseridas e que pautem sua atuação em valores éticos (TINOCO, 2001).

As organizações, portanto, necessitam adequar-se a este ciclo de transformações, pois consoante com o que já apontava Quinn (1992, p. 415), “já é hora de mudar não apenas nossa administração, mas também nossos paradigmas econômicos e políticos para refletir este fato”. Isto tem sido observado, inclusive, no modo como organizações dos diversos setores interagem com os *stakeholders* e como modelam seu *modus operandi* baseando-se nestas alomorfias sociais e nos discursos vigentes (DEY; TEASDALE, 2016).

O novo perfil de público consumidor passa a atuar de maneira mais ativa na relação de compra e venda, e pautar suas escolhas visando não somente vantagens de custo, mas também o grau de compromisso das fornecedoras dos produtos e serviços que utiliza em relação a questões socioambientais, de modo que os efeitos nocivos eventualmente oriundos de suas atividades possam ser mitigados e, se possível, eliminados, afetando o mínimo de indivíduos em condição de vulnerabilidade e a natureza, e beneficiando aqueles ligados à cadeia de produção, quando possível (GOMES, 1993; ARMANI, 2013).

Assim, uma parcela crescente de consumidores tende a sentir mais afinidade e atração por organizações que sustentam estes valores, de modo que, na ocasião da compra, algumas variáveis se somam no processo de tomada de decisão: saber se seu consumo é sustentável e quem se beneficia do seu ato econômico de consumir, que se juntam à questão do preço, fazendo com que este deixe de ser o único parâmetro de escolha quando da aquisição de um bem ou serviço (DOWBOR, 2014).

O reflexo deste fenômeno pode ser corroborado pelo crescente número de organizações de caráter cooperativo, bem como de indivíduos que manifestam preferência por utilizar bens e serviços oferecidos por elas, indicando que as mesmas, ou ao menos parte de sua lógica de funcionamento, tendem a se tornar cada vez mais a regra, e não a exceção no mercado atual (KARKOTLI, 2006).

No que concerne ao campo da estratégia inserido neste contexto, Durand, Grant e Madsen (2017) apontam que à medida que as transformações aludidas reformulam os mercados e a concorrência impulsiona a inovação estratégica entre as empresas, surgem novas formas de

comportamento estratégico e interações competitivas. Isto inclui novos modelos de negócios, dentre os quais aqueles que abrangem a ideia de economia compartilhada, e arranjos organizacionais que permitem flexibilidade e capacidade de resposta sem precedentes. Ronda-Pupo e Guerras-Martin (2012) complementam este entendimento aduzindo que, simultaneamente ao aumento na diversidade de organizações, tem ocorrido uma ampliação no escopo do campo da estratégia, precisamente em virtude deste fato.

Passa a existir, portanto, uma necessidade de resposta aos desafios que se colocam, pois, conforme defende Larrinaga (2017, p. 152), estas mudanças levam ao questionamento de soluções e teorias tradicionais, “estimulando a ciência da Administração em direção a uma busca progressiva por novos modelos que melhor se adaptem às novas circunstâncias de estudo”.

Tais argumentos já haviam sido desenvolvidos por Nutt e Backoff (1995), que propuseram, observando as tendências que se formavam à época, uma pesquisa que analisava os tipos de estratégia para os primeiro e terceiro setores que eram compatíveis com os novos ambientes que se configuravam e demandavam responsividade ante as características de turbulência e rápidas mudanças que evidenciavam.

O modo como o campo da administração estratégica lida com isto, no entanto, é variável, uma vez que as próprias visões conflitantes que rodeiam a estratégia demonstram que esta não pode ser resumida em um conjunto coeso e amplamente acordado de definições, regras, matrizes e diagramas de fluxo que alguém precisa simplesmente absorver e aprender a usar (DURAND; GRANT; MADSEN, 2017).

O campo da estratégia, além de ser orientado prevalentemente pela logicidade do mercado, possui correntes de pensamento dominantes, segundo as quais a sua formulação ocorre por meio de um processo formal, metódico e é fruto de um planejamento elaborado pela alta cúpula da organização, sendo, portanto, verticalizado – as chamadas estratégias deliberadas, objeto de estudo da maior parte dos pesquisadores (RAMOS-RODRÍGUEZ; RUÍZ-NAVARRO, 2004).

Outros autores, entretanto, seguiram na contramão deste pensamento e procuraram desconstruí-lo, sustentando que, na realidade, os pretensos sistemas analíticos e de cunho racional podem dar lugar a uma sistemática de aprendizagem de caráter criativo e interacional onde, por meio da comunicação entre os diversos níveis hierárquicos, decisões estratégicas são tomadas e, a partir destas, a própria estratégia é, então, gerada (MINTZBERG; WATERS, 1985; QUINN, 1992). A estas deu-se o nome de estratégias emergentes, uma concepção que vem

ganhado espaço desde a sua concepção, no artigo seminal intitulado “*Of Strategies, Deliberate and Emergent*” (MINTZBERG; WATERS, 1985).

Isto evidencia uma multiplicidade que se reflete não apenas nas várias dimensões do conceito de estratégia; como também nas bases para uma tipologia de sua formação – se deliberadas ou emergentes –; se estas devem ser percebidas como um padrão de ações em oposição à ideia de um plano prospectivo; e no tocante às perspectivas em relação à necessidade de formalizar o processo de formação da estratégia – uma dicotomia entre abordagens que a concebem como um processo analítico formal em contraposição às que a percebem como constituída a partir de elementos comportamentais e ligados à política e ao poder (HAX; MAJLUF, 1986).

Precisamente no que se refere a este último aspecto, embora ambas as escolas de pensamento tenham realizado contribuições significativas para aumentar a compreensão de questões estratégicas centrais, não se mostraram suficientemente efetivas para caracterizarem adequadamente a maneira como os processos bem sucedidos de formação de estratégia operavam (HAX; MAJLUF, 1986).

Neste sentido, surgiu com Quinn (1980) uma visão que as congrega: o Incrementalismo Lógico - metodologia integrativa que defende que para haver um melhor proveito da elaboração de estratégias, deve existir uma amálgama adequada do poder do pensamento analítico formal dentro de um contexto que reconheça a enorme relevância dos aspectos comportamentais da gestão.

Assim, contestando a noção de etapas sequenciais que emanam dos níveis organizacionais mais altos, preconizadas pelos entusiastas do planejamento estratégico formal – definição da missão e objetivos da organização; em seguida, realização de análises do ambiente interno e externo, respectivamente; estabelecimento de procedimentos basilares à consecução dos objetivos; e, por fim, a implementação do plano estratégico nos níveis tático e operacional –, Quinn (1992) argumenta que a formulação da estratégia não ocorre, necessariamente, por meio de um processo formal, planejado e de cima para baixo.

Dessarte, embora concorde com um aspecto da visão hegemônica da literatura especializada sobre o tema – a ideia de que a estratégia diz respeito à tomada de decisões e instauração de um curso de ações que guiem as organizações ao alcance de seus objetivos (ANDRADE, 2001) –, nota-se que Quinn (1978) apresenta uma ótica que se distingue da concepção convencional de formação estratégica, mas sem descartar ou avaliar com demérito o entendimento predominante de que isto ocorre em função de um processo analítico formal.

Ao mesmo tempo, propõe uma abordagem que também se diferencia da escola comportamental – contestação à perspectiva clássica –, de cunho mais orgânico. Sua proposta, chamada de Incrementalismo Lógico, tenciona a convergência de ambas, preconizando que deve haver uma mescla de análises formais, técnicas comportamentais e políticas de poder para trazer movimentos graduais e coesos para fins que são concebidos, inicialmente, de maneira ampla; mas que são, *a posteriori*, refinados e reformulados constantemente, à medida que novas informações aparecem (QUINN, 1980).

Deste modo, o presente trabalho optou por analisar a formação de estratégia sob a perspectiva do Incrementalismo Lógico de Quinn (1978) em uma organização cujo funcionamento mescla a dinâmica das firmas tradicionalmente estudadas academicamente, possuidoras de uma lógica essencialmente mercadológica, com fundamentos de uma associação - arranjo cuja esfera institucional vai além do valor econômico (TILZEY, 2016) -, delineando um *modus operandi* próprio, cujas características requerem uma análise peculiar, sob o risco de, em contrário, utilizar-se de uma perspectiva exígua ou inadequada.

A organização selecionada é a ADESCO – Associação para o Desenvolvimento da Comunidade da Chã de Jardim –, situada no município paraibano agrestino de Areia e reconhecida como um caso de sucesso em sua proposta de gerar emprego e renda localmente por meio de empreendimentos diversos que abrangem desde atividades como o ecoturismo até a fabricação de polpa de frutas (SEBRAE, 2014).

A associação ilustra um tipo de composição que se assemelha a micro-corporações com objetivos comuns e que funcionam holisticamente, formando uma modalidade produtiva que pode se configurar como uma alternativa de gestão e desenvolvimento¹ para regiões que historicamente passam por dificuldades socioeconômicas motivadas por diversos fatores, e que dificilmente logram algum investimento relevante, seja público, seja privado, capaz de transformar a realidade local estruturalmente (SEBRAE, 2014).

Neste sentido, lançar um olhar mais atento ao modo como esta iniciativa é gerida sob a perspectiva estratégica representa uma maneira de melhor compreendê-la e contribuir em alguma medida para o seu aprimoramento. No que concerne ao Incrementalismo Lógico, convém a observação feita por Quinn (1978), quando da publicação de seu trabalho seminal a

¹ Por ser um conceito complexo e polissêmico, neste trabalho, o termo “desenvolvimento” será tratado na acepção de Comelau (1994; 2011), que congrega as visões paradigmáticas do crescimento econômico, melhorias das condições sociais das populações e da sustentabilidade socioambiental, que devem atuar em equilíbrio e progredir conjuntamente; embora ressaltando que deve haver a “escolha de uma ordem de preferências” (2011, p.290) que defina os objetivos fundamentais do desenvolvimento desejado, de modo a fazer prevalecer as preferências coletivas que vai constituir a escolha política, ou o conjunto das opções políticas da estratégia do desenvolvimento.

este respeito, de que as organizações convivem com situações fortuitas as quais não poderiam, por mais brilhantes e racionais que fossem, prever e corrigir sob a forma de um processo de planejamento estratégico formal. É possível que o autor não tenha se referido a toda e qualquer organização. Porém, partindo da premissa de que eventualidades e desafios se colocam no dia a dia de todas elas, e que poucos estudos focalizem um arranjo organizacional com as idiossincrasias da ADESCO, havendo predominância de trabalhos sob esta ótica que se debruçam sobre empresas, notadamente do setor industrial (DURAND; GRANT; MADSEN, 2017), analisar como a estratégia se forma com base neste entendimento constitui-se um aspecto fundamental para a compreensão de sua administração e, analogicamente, de organizações similares.

Ressaltadas todas estas dimensões, conjectura-se que este trabalho ajusta-se aos cinco critérios identificados por Colquitt e George (2011) aos quais os projetos de pesquisa devem atender: importância – Projetos têm de responder a grandes desafios –; curiosidade – procurarem ter como objetivo despertá-la, especialmente para o pesquisador, mas também para futuros leitores; novidade – devem procurar fornecer novos *insights*; escopo – consistir em um projeto com escopo razoável em termos de ambição, mas que seja, simultaneamente, realizável; e capacidade de ação – possuir relevância para a prática, sendo útil e aplicável ao público-alvo.

Assim, a pergunta de pesquisa que se coloca é: **“Como ocorre a formação de estratégia na Associação para o Desenvolvimento da Comunidade da Chã de Jardim a partir da concepção do Incrementalismo Lógico”?**

1.1 OBJETIVOS DE PESQUISA

São descritos, a seguir, os objetivos geral e específicos deste trabalho.

1.1.1 Objetivo geral

Analisar como ocorre a formação de estratégia na Associação para o Desenvolvimento da Comunidade da Chã de Jardim a partir da concepção do Incrementalismo Lógico.

1.1.2 Objetivos específicos

1. Analisar a gestão estratégica da ADESCO sob a ótica do Incrementalismo Lógico;

2. Realizar um mapeamento das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que impactam a Associação para o Desenvolvimento da Comunidade da Chã de Jardim, analisando como a organização responde estrategicamente a elas;
3. Examinar como são realizadas as mudanças estratégicas na ADESCO.

1.2 JUSTIFICATIVA

Atualmente, a hegemonia da dimensão econômica na conceituação do poder passa por um processo de crítica, iniciado por meio das organizações da sociedade civil que, globalmente, conquistam credibilidade cada vez maior (ARMANI, 2008; ALMEIDA, 2012), evidenciando um período de transição que, como todos os outros, é, simultaneamente, “assustador e estimulante” (ALMEIDA, 2002, p. 92), por trazer elementos desconhecidos e, por conseguinte, ser repleto de incógnitas; e pelos desafios que leva em seu cerne, respectivamente.

Ocorre que, a despeito de todos os discursos contemporâneos, as lógicas empresarial e governamental – seja no Brasil, seja em outros países – alteram-se muito lentamente, com o predomínio, ainda, da tônica do lucro por tempo indefinido e a qualquer custo e das políticas de Estado concatenadas para este mesmo objetivo. (ALMEIDA, 2012).

Transfigurando tais elucubrações para a realidade acadêmica, observa-se que esta tendência é seguida, sendo os estudos em Administração majoritariamente orientados para organizações do setor privado, fato decorrente do desenvolvimento desta ciência em um contexto neoliberal que reforçou a busca pela máxima eficiência e lucro sob uma lógica estritamente instrumental (SILVA; DE MATTIA, 2016).

Santos (2017) ressalta que, dentre as três matrizes teóricas que compõem o corpo literário das ciências administrativas – Estudos Ortodoxos em Administração; Estudos Organizacionais; e Estudos Críticos em Administração –, o primeiro tem primazia sobre os demais. O autor alerta, ainda, que há ausência de diálogo e concatenação entre esses saberes, suscitando, desta maneira, “uma visão fragmentada do pensamento administrativo, uma vez que cada um deles tomado separadamente constitui um ponto cego em relação aos outros dois e potencializa a incomunicabilidade entre eles” (SANTOS, 2017, p. 211).

Ao se realizar uma análise ainda mais estrita, considerando os estudos no campo da estratégia, é possível observar que esta lógica permeia ainda mais o seu âmago, notadamente os de empresas e indústrias de bens (DURAND; GRANT; MADSEN, 2017). A razão para tal provavelmente repousa no fato de sua própria origem estar associada ao financiamento por parte de organizações pertencentes a este setor – precisamente a *Ford Foundation* e a *Carnegie Corporation* –, que buscavam atender à demanda dos gestores, especialmente os das gerências

gerais, em “traduzir o caos de eventos e decisões que enfrentam diariamente de uma maneira ordenada para avaliar a posição da empresa dentro de seu ambiente” (RONDA-PUPO; GUERRAS-MARTIN, 2012, p. 165).

Desde seu surgimento até os dias atuais, o espectro das pesquisas em estratégia na Administração se ampliou bastante. É interessante observar o contraste deste cenário com o que remonta sua origem, no qual o interesse acadêmico no assunto era limitado e não havia tradição de pesquisa estabelecida. Ainda assim, consoante com o sobredito, na maior parte da produção existente, quer seja relacionada à área de Administração, quer no recorte dado ao material focado em estratégia, trata-se predominantemente destas tipificações organizacionais, de modo que a literatura que discute estratégia não dialoga com organizações do terceiro setor² tão ampla e frequentemente quanto com as do âmbito privado, não sendo tão comum encontrar estudos que abordem com mais profundidade o papel destes atores sociais sob a égide da estratégia (DURAND; GRANT; MADSEN, 2017).

Dentre os acadêmicos que se dedicam a este mote, inclusive, há uma dualidade entre uma corrente que postula a integração entre a gestão social e a estratégica (ASTLEY; FOMBRUN, 1983; ASTLEY, 1984; HIMMELMAN, 2001; TRACEY; PHILLIPS; HAUGH, 2005; CARMEL; HARLOCK, 2008; ROMERO; MOLINA, 2011) e aqueles que desvalorizam tal aproximação e propõem que, na realidade, esta é projetada para demarcar e impor uma ordem institucional e normativa como um todo a um grupo de organizações, que passariam a emular um *modus operandi* pautado na lógica de mercado (LEVY; EGAN, 2003; CONTU, 2004; DART, 2004; PARKINSON; HOWORTH, 2008; DEY; TEASDALE, 2016).

Neste sentido, a pesquisa proposta pode contribuir com a primeira corrente mencionada, fortalecendo uma literatura que defende uma posição que enxerga a possibilidade de convergência entre estratégia e a administração de qualquer tipo de organização, uma vez que sustenta a ubiquidade da estratégia (BÖHM, 2006).

Suplementamente, vislumbra-se a possibilidade de congregar estas diferentes linhas de pensamento, uma vez que não devem ser encaradas como excludentes, mas complementares.

²O rol de organizações que devem ser enquadradas como terceiro setor é um tema controverso, principalmente em função da suposta natureza lucrativa de algumas delas (Gutierrez, 2004). Foi adotada, então, a denominação da legislação brasileira, visando elaborar o trabalho sob um conceito que possui um formato específico juridicamente definido e que, por conseguinte, esvaece interpretações ambíguas sobre o que vem a ser o terceiro setor e/ou quais organizações estão englobadas em seu escopo. Assim, pode ser entendido como o “conjunto de entidades privadas sem fins lucrativos que prestam serviços de interesse público, razão pela qual são conhecidos como entes de cooperação ou entidades paraestatais” (BRASIL, 2018, p. 13), sendo regidas pelo Código Civil de 2002 (Lei nº 10.406/2002), e juridicamente constituídas, em regra, sob a forma de associações ou fundações, embora sejam genericamente denominadas de ONGs - organizações não governamentais” (BRASIL, 2018, p. 14).

Afinal, ao mesmo tempo em que é factível adotar um discurso em prol de um elemento de onipresença da estratégia na gestão de qualquer organização, independentemente do setor ao qual pertença, consegue-se preservar um elemento crítico que perceba a predominância de discursos que reproduzem ideologias orientadas para fortalecer um pensamento que tem em seu âmago a defesa de interesses privados, uma mentalidade de competição e individualismo, o desmantelamento de estruturas de bem-estar social e o enfraquecimento e desresponsabilização do estado (BÖHM, 2006).

Desse modo, ambos os cortes expistemológicos podem coexistir e contribuir para uma mútua evolução, visto que uma das formas de se produzir conhecimento científico consiste na utilização do método dialético, através do qual argumenta-se sobre determinados temas sob diferentes prismas e, a partir do debate e do diálogo, melhor se compreende o objeto de estudo (TRIVIÑOS, 2006; DE WIT; MEYER, 2010).

No que tange às idiossincrasias do tipo de organização analisado – do terceiro setor – caracterizam-se, em sua maior parte, por estruturas de funcionamento modestas em termos de porte físico, por possuírem capilaridade e abrangência geográfica fisicamente limitadas, ocasionando uma atuação atomizada, e um *modus operandi* particular (HUDSON, 2007; GUTIERRES, 2007). Isto faz com que seu processo de formação de estratégia e questões a ele relativas necessitem de um enfoque peculiar.

Compreender aspectos tais como a dificuldade que têm para adaptar-se a mudanças; como o fazem; seu comportamento diante de cenários de crise; influência que sofrem ou exercem sobre o ambiente; forças e fraquezas que possuem, dentre outros, inclusive em comparação às do setor privado, de lógica e natureza funcional eminentemente discordes, constitui-se uma questão essencial, visto que as escolas de pensamento estratégico – e o próprio Incrementalismo Lógico, dentro da tradição da Escola do Aprendizado – erigiram-se sob grandes empresas, a partir das quais fundaram sua argumentação, em detrimento de organizações de pequeno porte e/ou do terceiro setor (QUINN, 1980), reforçando a hegemonia de uma epistemologia da Administração formada dentro da matriz teórica dos Estudos Ortodoxos em Administração (FRANÇA FILHO, 2009).

Assim, torna-se imperativo investigar como e se de fato o processo de formação estratégica ocorre conforme verificado na maior parte das organizações por Quinn (1978), e, acessoriamente, como se sucedem os processos decisórios em arranjos organizacionais que contemplem o terceiro setor – inquirições patentes, visto que há uma notória carência de produções acadêmicas nesta área (SANTOS, 2017). Isto possibilitará o esclarecimento sobre se

esta metodologia pode ser verificada também em outros tipos de organização, em especial as associações³, como é o caso do *locus* de pesquisa deste trabalho.

Deve-se acrescentar a este ponto o atual contexto do município de Areia, no estado da Paraíba, inserido numa região geográfica de manifesta falta de infraestrutura e com índices de desenvolvimento econômico e social baixos, até mesmo quando comparados à média nacional (ATLAS DE DESENVOLVIMENTO HUMANO NO BRASIL, 2013), de uma associação nele circunscrita – a ADESCO – objeto desta investigação e da Comunidade da Chã de Jardim, a partir da qual esta última emanou.

Soma-se a isto o fato deste se constituir um trabalho que busca analisar o processo de formação estratégica sob o prisma de um estudo de caso local, avaliando-a, portanto, a partir de um contexto microrregional – delineamento deste tipo de organização, a qual atua e circunscreve-se neste universo, interagindo predominantemente com *stakeholders* de mesma dimensão e ambientação –, conjuntura distinta da verificada em organizações que tradicionalmente compõem a base deste tipo de investigação. Tal metodologia vai de encontro, desse modo, à prevalência constatada de estudos que têm como objeto de pesquisa grandes organizações.

Dessa maneira, busca-se clarificar a necessidade de tratar com mais atenção um assunto relevante e que pouco tem sido associado a formatos organizacionais que ainda se consolidam (GUTIERRES, 2007), de forma a encetar temáticas poucos exploradas no âmago do campo da estratégia dentro da configuração metodológica trazida – uma pesquisa que: i) tem como *locus* uma associação comunitária; ii) leva em conta as idiosincrasias de uma determinada região, que demandam um olhar também ímpar sobre a relação destas com este domínio organizacional; iii) trata de uma temática importante para possibilitar a compreensão e avaliar o papel da estratégia como fator-chave para o sucesso desta associação, a partir de uma perspectiva teórica formada em análises de organizações do segundo setor, mas que eventualmente poderá ser aplicada ao terceiro.

Neste sentido, a escolha por uma iniciativa que vislumbra a transformação socioeconômica de modo sustentável e que incorpora à sua ideia de desenvolvimento a integração da comunidade local, reveste-se de um significado ainda maior. Isto porque traduz a possibilidade de demonstrar efetivamente que uma organização cujos eixos centrais são a

³O conceito de associação adotado, dado o contexto espaço-temporal no qual a ADESCO está inserida, também é o do Código Civil Brasileiro de 2002, segundo o qual “constituem-se as associações pela união de pessoas que se organizem para fins não econômicos” (BRASIL, 2002). A associação não pode ter proveito econômico imediato, o que não impede, contudo, que determinados serviços que preste sejam remunerados e que busque auferir renda para preenchimento de suas finalidades (SIQUEIRA, 2005).

economia solidária e o cooperativismo possui relevância a ponto de ter o processo de formação de sua estratégia escrutinado, atestando que o propósito de sua seleção decorre desta representar um caso crítico para a avaliação de uma teoria existente (LARRINAGA, 2017).

Espera-se que este trabalho contribua também, tanto em termos teóricos quanto práticos, com o fornecimento de um nível de informação que permita sua utilização para, de alguma maneira, aplicar seu conteúdo a outras pesquisas ou ações concretas não só no âmbito local, como em outras regiões. Sua significância torna-se ainda mais evidenciada, sob o ponto de vista teórico, devido à carência de trabalhos que exponham um tema bastante discutido em contextos que representam realidades próprias que são muitas vezes tratadas como de aplicação e serventia genérica – a formação estratégica a partir das firmas –; mas que raramente é pensado sob a perspectiva aqui apresentada, como é o caso das análises no campo da estratégia, de forma que este estudo enseja consubstanciá-lo.

Isto vai ao encontro do que Durand, Grant e Madsen (2017) indicam, no que tange à demanda por novas pesquisas, quando alertam sobre a necessidade de realizá-las de modo a atender a expansão do campo da estratégia em função da heterogeneidade organizacional; coadunando-se, por sua vez, com as considerações de Simmel (2006) acerca do conhecimento: este deve ser compreendido no horizonte de um complexo de fenômenos onde os diferentes objetos de análise podem ser encarados por diversos ângulos. Com base nisso, o Incrementalismo Lógico representa uma das óticas por meio das quais o fenômeno de formação da estratégia em uma organização pode ser analisado.

Entende-se, portanto, que o escopo de fenômenos do campo inevitavelmente aumenta e estimula o desenvolvimento e o crescimento de novas correntes de pesquisa. Sendo a teoria formatada preponderantemente a partir da análise da grande organização, acresce-se, destarte, o desafio de entender a tratativa conferida à formação da estratégia em organizações de menor porte.

Apesar de algumas dificuldades provenientes da falta de coesão oriunda da diversidade de visões e do pluralismo teórico frequentemente considerados exacerbados do campo da estratégia (RONDA-PUPO; GUERRAS-MARTIN, 2012), alvo comum dos que o criticam, é importante atentar para o que Kuhn (1970) argumentava sobre o progresso científico, como um todo, que requer debate e discordância entre diferentes escolas de pensamento dentro de uma comunidade. Construir barreiras refinando os limites do campo inibe esse processo e, portanto, a evolução do conhecimento.

Ademais, o formato a partir do qual este estudo foi concebido busca sintonizá-lo com o que Hambrick (2004), Oxley, Rivkin e Ryall (2010) salientam acerca da necessidade de

contribuições para a teoria estratégica a partir de teorias anteriores, ao focalizar uma abordagem já existente – o Incrementalismo Lógico – concatenando-o a uma associação por meio de procedimentos metodológicos que valorizem as idiossincrasias do tipo de organização analisada.

Diante de todo o exposto, considera-se que, para atingir o objetivo deste trabalho, faz-se necessário, inicialmente, embasá-lo sob o arcabouço teórico do campo da administração estratégica e do Incrementalismo Lógico, bem como contextualizá-lo no cenário organizacional contemporâneo, algo que será feito na seção seguinte.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O CAMPO DE ESTUDO DA ESTRATÉGIA

Antes de adentrar no Incrementalismo Lógico – lente teórica a partir da qual o processo de formação de estratégia da Associação para o Desenvolvimento da Associação da Chã de Jardim será analisado – far-se-á um breve levantamento histórico sobre a origem e evolução da estratégia enquanto campo de conhecimento, visando revelar as circunstâncias em que esta se desenhou e continua se desenhando. Em seguida, pontuar-se-ão aspectos relacionados à diversidade teórica do campo, questões críticas oriundas desta variedade e os desafios que isso representa.

Posteriormente, serão tratadas duas diferentes filosofias de formação de estratégia que influenciaram as diversas escolas de pensamento do campo e que adotam premissas aparentemente antitéticas, para, então, adentrar-se na ideia de Incrementalismo Lógico de Quinn (1978), que as reúne e extrai partes das elucubrações de ambas, propiciando uma abordagem integrativa e que considera elementos das duas concepções, enquadrando-se na Escola do Aprendizado.

2.1.1 Genealogia dos estudos em estratégia

A palavra estratégia remonta ao período da Antiguidade, sendo um vocábulo de etimologia grega – advém de *strategos*, palavra utilizada para designar o papel de um comandante na condução de seu exército e, posteriormente, as habilidades psicológicas e comportamentais das quais se utilizava para desempenhar este papel. Na Grécia Antiga denotava, então, a noção de que para atingir seus objetivos, o general deveria planejar e aplicar cursos de ações que cambiariam em função de distintos cenários, de acordo com a movimentação e comportamento do inimigo; não havendo, portanto, uma fórmula pronta para a vitória e evidenciando a imensa importância da tomada de decisão por parte do estrategista (QUINN; MINTZBERG, 2001).

A partir desta lógica beligerante, o conceito passou a fazer sentido para muitas empresas em um cenário que também se caracterizava por uma estrutura conflituosa e militarizada – a Segunda Guerra Mundial –, período no qual muitas companhias que cresceram substancialmente passaram a necessitar de diretrizes, linhas e caminhos a serem seguidos por toda a sua estrutura (BORGES JR; LUCE, 2000).

Todavia, o gérmen da estratégia enquanto um termo associado à Administração, efetivamente, foi definido alguns anos depois, na década de 1950, momento no qual a Fundação *Ford* e a Corporação *Carnegie* financiaram a pesquisa sobre os currículos das escolas de administração de empresas. Uma sinopse dessa pesquisa – o Relatório *Gordon-Howell* – elaborado no fim da década, recomendou que se acrescentasse aos cursos de Administração de Empresas uma disciplina final denominada “política de negócios⁴” (RONDA-PUPO; GUERRAS-MARTIN, 2012).

Este era, então, o termo utilizado para designar o que mais tarde chamar-se-ia estratégia. À medida que ganhava robustez e que o interesse acadêmico por esta disciplina crescia, as escolas de negócios passaram a enfatizá-la. Este processo ocorreu em concomitância com as demandas dos gestores empresariais por ferramentas que os auxiliassem a enfrentar os desafios que se colocavam diante deles, notadamente relacionados ao processo de tomada de decisão (RONDA-PUPO; GUERRAS-MARTIN, 2012).

Este clamor do mundo corporativo por ajuda, proveniente, sobretudo, das cúpulas organizacionais, deu fôlego ao campo, que ganhou espaço cada vez maior na academia e financiamento advindo de corporações que tinham grande interesse em seu desenvolvimento (SANTOS, 2017). A construção teórica desta época e das décadas seguintes, portanto, fundamentou-se amplamente em empresas do âmbito privado (RONDA-PUPO; GUERRAS-MARTIN, 2012).

Por volta dos anos 1960, o campo da estratégia, embora mais expandido em relação à década anterior, ainda era limitado, no que se refere à variedade de teorias e amplitude dos fenômenos abarcados. O foco dominante das pesquisas à época concentrava-se fortemente na abordagem dos processos estratégicos no contexto da economia de organizações industriais, enfatizando também aspectos microeconômicos tais como economias de escala e escopo, custos de transação e Teoria da Agência (DURAND; GRANT; MADSEN, 2017).

Em 1970, aproximadamente, tem início um processo prolífico de construção teórica em torno do termo “estratégia” aplicado ao campo dos negócios, fortalecendo-a enquanto disciplina. Muitos autores dedicaram uma seção em seus artigos para analisar esta locução e propor suas próprias definições, o que favoreceu um aumento no número de significados do termo na gestão estratégica nascente e gerou a variedade de definições que não se obsoleceram (HERRMANN, 2005).

⁴ A expressão original, em inglês, é *business policy*.

A partir da década de 1980, os fenômenos pesquisados e as ferramentas teóricas e metodológicas implantadas se expandiram significativamente. Áreas de pesquisa, até então inéditas, emergiram, tais como capacidades organizacionais – incluindo rotinas, processos e capacidade dinâmica –; relações interorganizacionais, sejam competitivas, sejam cooperativas; criação e difusão de conhecimento; influências institucionais; Responsabilidade Social Empresarial, dentre outras; embora, de maneira geral, houvesse um expressivo grau de convergência destas para a temática da análise de desempenho (RONDA-PUPO; GUERRAS-MARTIN, 2012; KEUPP; PALMIÉ; GASSMANN, 2012).

Muitas correntes adicionais ganharam força durante a década de 1990 e na seguinte, impulsionadas pela gradual disponibilidade de novas fontes de dados; modos de compilá-los; tecnologias que facilitam o processo de sua coleta; e novas técnicas analíticas que permitem sua análise sistemática; o que tem permitido o crescimento do campo. Desde então percebe-se uma continuação da diversificação conceitual e teórica reforçando a natureza aberta, flexível e pluralista da estratégia (DURAND; GRANT; MADSEN, 2017).

Dentro desta profusão, um dos motes sobre os quais mais tem havido interesse, nas duas últimas décadas, por parte dos que pesquisam no campo, tem sido a gestão estratégica da inovação, devido ao fato de, segundo Keupp, Palmié e Gassmann (2012), o foco na inovação ter substituído os modelos tradicionais de negócios orientados para os custos em muitas empresas. Além disso, diversas questões relacionadas ao tema ainda são pouco compreendidas, como as relações entre inovação, recursos e desempenho.

Os autores também apontam que a análise de desempenho permanece sendo no século XXI, assim como já o era desde os anos 1980, o domínio fundamental que a estratégia aborda. Todavia, evoluiu para além das dimensões operacionais tradicionais, que focalizavam métricas estáticas ou absolutas de rentabilidade, baseadas em contabilidade e produtividade; e passou a considerar, adicionalmente, construções que atendessem à dinâmica temporal, a exemplo de taxas de crescimento, mudança, persistência e sobrevivência das empresas (KEUPP; PALMIÉ; GASSMANN, 2012).

Além disso, dado o alargamento semântico do termo “desempenho”, fruto da ressignificação do papel e da importância dos *stakeholders* no âmago do que passou a se considerar geração de valor na organização, muitas abordagens no campo da estratégia expandiram o fenômeno focal da análise para incluir criação, captura e distribuição de valor (KEUPP; PALMIÉ; GASSMANN, 2012).

A busca por entender a heterogeneidade competitiva também motivou os pesquisadores a explorar suas origens nos últimos anos. Isso gerou um amplo fluxo de pesquisa em múltiplos

níveis de análise, nos quais os preditores tradicionais de diferenças de desempenho, sejam micro ou macro, tornam-se os fenômenos focais de interesse, afinal:

Reconhecer que o valor criado por uma empresa compreende aquele recebido por um amplo conjunto de partes interessadas (por exemplo, funcionários, clientes, fornecedores e comunidades) tem implicações sobre como o valor é definido e medido e os processos através dos quais ele é distribuído. (...) Isso também significa que essas diferentes partes interessadas têm uma influência importante na estratégia e no desempenho da empresa (DURAND; GRANT; MADSEN, 2017, p. 7).

A diversidade da heterogeneidade competitiva, suas origens e inter-relações são tão vastas que o escopo de fenômenos do campo inevitavelmente aumenta e estimula o desenvolvimento e o crescimento de novas correntes de pesquisa (DURAND; GRANT; MADSEN, 2017).

Estas tendências, contudo, são alvo frequente de controvérsias – tema que será tratado no tópico subsequente – uma vez que representam a fragmentação do campo, na visão de seus críticos, dificultando sua consolidação e coesão; enquanto são vistas, por seus apologistas, como um indício da riqueza que este possui.

2.1.2 O campo da Estratégia: uma pletora de teorias

Consoante com o que foi supracitado, o campo da estratégia é envolto em contendas referentes à sua natureza e embates conceituais. Isto não é exclusividade sua. Nag, Hambrick e Chen (2007) assinalam que no início dos anos 1990, a área da Administração, de maneira ampla, testemunhou um debate significativo sobre as vantagens do consenso paradigmático *versus* o pluralismo, precipitado por Pfeffer (1993) e contrabalançado principalmente por Cannella e Paetzold (1994).

A estratégia, todavia, é um dos maiores expoentes destas discussões, e isto ocorre, dentre outros motivos, em razão das frequentes mudanças organizacionais que têm ocorrido desde o seu surgimento até a contemporaneidade, como salientam Ronda-Pupo e Guerras-Martin (2012).

Durand, Grant e Madsen (2017) argumentam que, por um lado, há estudiosos que criticam a fragmentação do campo; e por outro, os que consideram que esta fragmentação é um indicador de sua riqueza e vitalidade. Os autores explicam que, na perspectiva dos críticos, irradia-se uma preferência pela inovação em detrimento do avanço incremental, prevalecendo “a falta de construção rigorosa de teoria, relutância em documentar e relatar fatos empíricos, incapacidade de sujeitar suas muitas teorias a testes empíricos sistemáticos, além da orientação limitada que fornece aos gestores” (DURAND; GRAND; MADSEN, 2017, p. 4).

Não obstante, para aqueles que apreciam a pluralidade característica da estratégia, a redução do risco de diversidade teórica reprime novas ideias, ao passo que fomentar a coerência metodológica pode impedir a seleção dos métodos mais apropriados para estudar um determinado problema ou fenômeno (DURAND; GRAND; MADSEN, 2017).

Independentemente da posição que se adote, é inquestionável que a referida fragmentação do campo ocasionou uma plethora de teorias, por vezes, até com certo nível de contradição entre si.

Isto pode ser verificado ao se examinar como as Escolas do Pensamento Estratégico divergem no modo como concebem a formação da estratégia nas organizações: as prescritivas – Escola do Design, do Planejamento, e do Posicionamento, sustentam que ocorre por meio de processos formais –; enquanto que as descritivas e configurativa – Escolas Empreendedora, Cognitiva, do Aprendizado, do Poder, Cultural e Ambiental; e da Configuração, respectivamente –, focalizam outros aspectos, colocando a ênfase da constituição da estratégia na mente dos indivíduos, no conhecimento adquirido por intermédio da experiência, nas relações de poder, nas interações sociais e crenças, na reação ao ambiente ou em transformações por meio de inovação e mudanças estruturais (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

É interessante observar, inclusive, que até dentro de determinada categorização ou, ainda, em uma mesma escola, pode haver notável divergência epistemológica. Ademais, analisando-se a administração estratégica sob a perspectiva de sua diversidade, percebe-se que é não apenas multifacetada, com matizes teóricas bastante variadas, como tem se constituído também uma área multidisciplinar de pesquisa (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Durand, Grant e Madsen (2017) alegam que a estratégia importou intensamente conceitos e teorias da economia, sociologia, psicologia, ciência política, filosofia, ecologia evolutiva e biologia. Os autores defendem que a polivalência do campo amplificou-se ainda mais graças à evolução e aperfeiçoamento de seus próprios conceitos, teorias e fluxos de pesquisa. Isto inclui “as visões baseadas em recursos e em conhecimento da empresa; dinâmica competitiva; (...) estratégias comportamentais, cooperativas, corporativas, globais, de inovação e não-mercadológicas”; dentre uma miríade de outros objetos de estudo e formulações teóricas (DURAND; GRAND; MADSEN, 2017, p. 6).

Embora falte um melhor grau de coesão no campo da estratégia e a maior parte de sua tradição teórica não se alicerce no que Durand, Grant e Madsen (2017, p. 8) chamam de “caminhos convencionais para o progresso científico”, que envolveriam, dentre outras

características, o acúmulo de conhecimento no qual as teorias se baseiam e substituem umas às outras, o usufruto de um nível razoável de coerência na estrutura teórica e a existência de uma integração destas teorias dentro de estruturas mais amplas, por meio de testes e refutações (HULL, 2001); existe uma contra-argumentação que defende que tais atributos, na realidade, refletem sua riqueza e profusão teórica.

Isto pode ser exemplificado a partir da argumentação de Pfeffer (1993), que conjecturou que o nível de desenvolvimento paradigmático dos elementos que caracterizam um campo de estudo – certeza técnica e consenso – acarreta diversas consequências positivas para a organização e operação social desse campo, dentre as quais i) aumento na capacidade de obter recursos e ii) facilidade de trabalhar colaborativamente na pesquisa. Na sua visão, isto impactaria no desenvolvimento subsequente do campo, no sentido de facilitá-lo.

Em um artigo-resposta que procura desmontar este pensamento, apresentando uma visão antitética à daquele autor, Cannella e Paetzold (1994) alegam que, diferentemente da ideia supracitada, diversos acadêmicos consideram que a evolução do conhecimento requer limites difusos e uma tolerância para uma pluralidade de paradigmas.

Para Cannella e Paetzold (1994, p. 331), Pfeiffer (1993) concluiu, erroneamente, que “os acadêmicos deveriam colocar o controle sobre as publicações nas mãos de um grupo de elite comparativamente pequeno que forçaria um consenso” e que esta ação traria benefícios à área de estudos organizacionais em geral. Para os autores, no entanto, o conhecimento “é socialmente construído e, assim, os estudiosos são incapazes de fazer afirmações inequívocas sobre alguma verdade absoluta”. Desta forma, o consenso imposto e o paradigma dominante exigido por Pfeffer (1993) levariam a uma estagnação na evolução do conhecimento. Por fim, concluem que um grau de consenso elevado sugere que a evolução do conhecimento não foi facilitada; e sim retardada.

Percebe-se, portanto, que o campo da estratégia acaba caracterizando-se por ser uma miscelânea, congregando autores tão distintos quanto suas perspectivas sobre o que é estratégia e os arranjos organizacionais para os quais se voltam, bem como outros conceitos-chave. Não obstante, esta diversidade pode ser percebida, conforme aludido, como um sinal da riqueza e reflexo do dinamismo intelectual do campo e sua ênfase na investigação de fenômenos. Claramente, há benefícios e custos para o pluralismo teórico. Cabe a cada pesquisador identificar, com base em sua ontologia, qual destes aspectos se sobressai sobre o outro. Neste trabalho, defende-se que tal pluralismo é benéfico ao campo, especialmente por este estar situado no âmbito das ciências sociais, as quais carregam em sua essência um forte elemento de subjetividade, que abre possibilidades infindáveis de interpretação e debates.

2.1.3 Estratégias deliberadas e emergentes

O conceito de estratégia carrega um espectro bastante amplo, conforme já apontado. De Wit e Meyer (2010) pontuam que definições precisas do que é estratégia são enganosas e que isto sugeriria a ideia equivocada de que existe uma ampla concordância por parte de todos que atuam no campo – gestores, pesquisadores e teóricos – concernente ao que ela é e seus conceitos basilares.

Os autores ratificam este pensamento, ainda, ao afirmarem que existem opiniões fortemente divergentes sobre a maioria das questões-chave, e os desacordos são tão profundos que até mesmo uma definição comum do termo “estratégia” é ilusória; e que “esta é uma má notícia para aqueles que preferem simplicidade e certeza” (DE WIT; MEYER, 2010, p. 3).

Esta discrepância pode ser consubstanciada pelo que Mintzberg e Waters (1985) chamam de duas extremidades de um *continuum* ao longo do qual se encontram as estratégias do mundo real: as chamadas “estratégias deliberadas” – resultante de um processo de planejamento –; e as “estratégias emergentes” – caracterizadas por uma responsividade a ocorrências casuais. Ao longo deste *continuum* é possível posicionar as diversas Escolas do Pensamento Estratégico e vários tipos de estratégias.

Mintzberg e Waters (1985) conceberam esta classificação por considerarem que, uma vez que a estratégia foi quase inevitavelmente arquitetada em termos do que os líderes de uma organização planejam fazer no futuro, a sua formação tendeu a ser tratada como um processo analítico para estabelecer metas e planos de ação de longo prazo; ou seja, uma formulação seguida de implementação. Os autores argumentam que, embora importante, esta perspectiva é seriamente limitada e que o processo precisa ser visto sob um olhar mais amplo, de modo que a variedade de maneiras pelas quais as estratégias realmente tomam forma possa ser considerada.

Devido ao próprio histórico da estratégia, já comentado no tópico anterior, é possível notar que esta se constituiu em uma conjuntura que incorporava elementos que demandavam planificação e diretrizes que delineassem com um grau razoável de precisão as práticas a serem desempenhadas e o caminho que a gestão deveria seguir. Esta conjuntura diz respeito a empresas que tiveram um crescimento significativo e necessitavam adaptar suas estruturas para este fenômeno. Isto fez com que a ideia de estratégia tomasse forma sob um pensamento ordenado e estático, vinculado ao nível gerencial, o qual alinhavava cursos de ações a serem implementadas a toda a organização com base em deliberações, que procediam verticalmente, em um sentido *top-down*. Estas decisões seriam baseadas em instrumentos que fornecessem

dados objetivos e tinham caráter altamente tecnocrata (HAX; MAJLUF, 1986; MINTZBERG, 1987).

Daí constituiu-se a tradição de estratégia deliberada, que pode ser descrita como aquela em que a visão coletiva, objetivos e/ou intenção de uma organização – em geral, de acordo com o que é determinado pela sua liderança – é planejada e articulada tão amplamente e com o máximo de detalhes quanto possível, comunicada aos funcionários, que serão os responsáveis pela sua implementação, a fim de efetivar um determinado resultado, e, então, aplicada (KOVACS; MORAES; OLIVEIRA, 2011).

As estratégias deliberadas, que representam a abordagem clássica de formação de estratégia, são engendradas a partir de um processo consciente e com um propósito definido, que ocorre antes das ações em que serão aplicadas, empenhando-se em prognosticar o futuro e alinhar respostas a ele. Estes atributos são imbricamentos de concepções de gestão centralizadas, segundo as quais apenas o corpo gerencial da organização possui a competência para estabelecer, diante de uma empresa gradativamente maior, mais matizada e complexa em seus negócios, qual rumo esta deve seguir em seu cotidiano (ANSOFF, 1965).

A dificuldade em perfazer o manual do planejamento estratégico se verificava, especialmente, nos momentos em que eram tratadas as atividades corriqueiras da firma, que, ante as frequentes mudanças ambientais, dificilmente conjecturadas nas circunstâncias planejadas, necessitavam ser prontamente reorientadas para a sobrevivência da organização no novo cenário que se colocava (BORGES JR; LUCE, 2000).

Percebendo as limitações desta visão, destarte, foi elaborada a noção de estratégia emergente, cujas ideias contrastavam diametralmente com o pensamento deliberado. Estratégia emergente é a que, como sugere seu nome, advém da própria organização por meio de um processo de emergência, surgido como uma resposta a uma oportunidade do ambiente. Nasce da dificuldade de se predizer, com um nível exato de precisão, as reações e comportamentos deste ambiente e, conseqüentemente de se responder adequadamente a eles. A partir desta dificuldade, a estratégia emergente corrige a rota da organização, uma vez que admite esta sua limitação e não se prende a um planejamento obsoleto que levaria a empresa a precipitar-se em seu processo decisório (MINTZBERG; WATERS, 1985).

A importância do ambiente, portanto, é levada ao máximo, considerando-se a própria evolução das organizações como resultado da relação com o meio e os constantes desafios por ele impostos. A estratégia é, sob esse enfoque, o uso da imaginação e da lógica para responder ao meio ambiente de tal forma que se gere como resultante uma vantagem competitiva para a empresa (HENDERSON, 1989). Passa a existir, portanto, uma dimensão política, social e

subjetiva que amplia a visão puramente quantitativa e economicista e passa a abarcar aspectos do fator humano, como interesses, conflitos, intuição, diferentes tipos de liderança e questões comportamentais no âmago da gestão estratégica, tratando de como ações oriundas destes fatores podem influenciá-la, no intuito de responder à organicidade do ambiente, alterando contextos e impactando em diversas mudanças organizacionais (PETTIGREW, 1987).

A partir desta noção de emergência, que sugere o afloramento de ideias e soluções que podem revelar-se mais eficazes que as originalmente planejadas, as estratégias podem surgir como decorrência de iniciativas advindas de níveis hierárquicos mais baixos e serem induzidas pela alta direção com certos mecanismos administrativos (MARIOTTO, 2003).

As diferentes maneiras de se entender e encarar a estratégia dentro destas extremidades também demonstram o quão heterogêneas as acepções podem ser. Mintzberg e Waters (1985) ressaltam que a tendência a formas “puras”, seja das estratégias emergentes, seja das deliberadas, é quimérica. O que se verifica, de fato, é uma matiz que vai caracterizar determinado tipo de estratégia como mais próxima do espectro deliberado ou emergente.

Quanto às organizações, penderão para uma direção ou outra do *continuum* de acordo com o cenário onde atuam ou cogitam atuar (KOVACS; MORAES; OLIVEIRA, 2011). Assim, inclinar-se-ão para um dos lados conforme, por exemplo, ingressem em um novo ambiente, a princípio incógnito e dicotômico – caso em que valer-se-ão predominantemente de estratégias emergentes –; ou, na medida em que o ambiente se torna menos desconhecido, faz-se possível a utilização de estratégias mais deliberadas (KOVACS; MORAES; OLIVEIRA, 2011).

2.1.4 Perspectiva estratégica de Quinn: Incrementalismo Lógico

Quinn é considerado um dos autores clássicos de estratégia, embora tenha se destacado também em outras frentes dentro da Administração (HALL, 2012; KOVACS; MORAES; OLIVEIRA 2011). Ganhou notoriedade no campo ao propor uma abordagem que se situava em uma posição intermediária dentro do discutido *continuum* que opõe a classificação de uma estratégia entre emergente ou deliberada.

Esta abordagem, denominada Incrementalismo Lógico, apresenta características duais, enquadrando-se no que Mintzberg e Waters (1985) alcunham “estratégias deliberadamente emergentes”.

Anunciada em 1978, por meio do artigo “*Strategic Change: ‘Logical Incrementalism’*”, propõe uma explanação sobre como se formam as estratégias, com base no entendimento do termo que este autor e outros pesquisadores da área fazem uso, considerando-a como “um padrão em um fluxo de decisões” – conceito que compartilhava com Mintzberg (1978),

McHugh (1985), Waters (1985), Knights e Morgan (1991), dentre outros, e a partir do qual debruçou-se sobre a questão.

Embora consista em uma proposição antiga, em um campo que, segundo Hambrick (2004, p. 4), “possui um fetiche por novidades”, o Incrementalismo Lógico representa uma possibilidade de estruturar as normas da estratégia de forma tal que se possa desenvolver confiança nos verdadeiros méritos dessa e de outras teorias, ao testá-las, efetivamente (HAMBRICK, 2004).

Este autor faz uma crítica contundente ao modo como os estudos estratégicos avançam em novas direções “sem compreender onde já estiveram”, não sendo permitido “estudar a mesma coisa nem duas vezes”; e ressalta que, em comparação, os campos mais seguros e estabelecidos permitem – e encorajam – um regime constante de replicações, extensões e refinamentos menores como uma maneira de entender quais teorias realmente são válidas (HAMBRICK, 2004, p. 4).

Zhao et al. (2017) argumentam que é na teoria verbalmente fundamentada onde a necessidade de precisão é mais premente. Assim, é importante, reformulá-la em termos mais precisos a partir do desenvolvimento de questões de pesquisa promissoras dentro do contexto teórico reformulado. Isto permite integrar a construção teórica à prática – algo que sempre tem caracterizado a estratégia.

Neste sentido, o Incrementalismo Lógico coloca-se como uma concepção investigativa que aduna as abordagens analítico-formais e as de poder-comportamentais, que, de acordo com Hax e Majluf (1986, p. 10), correspondem a duas perspectivas opostas no que concerne à compreensão de como se desenvolve a estratégia organizacional: no entendimento analítico-formal, a estratégia se constitui sob a forma de “um processo formal e disciplinado que leva a um esforço bem definido em toda a organização, visando a especificação completa da estratégia corporativa, de negócios e funcional”. Por outro lado, o prisma da abordagem de poder-comportamental focaliza o papel da política na estratégia e aspectos mais subjetivos e, conseqüentemente, difíceis de mensurar, envolvendo questões comportamentais e sua influência nos processos de negociação, na formação de coalizões e como estas podem contribuir ou se constituir em um impeditivo à gestão estratégica da firma (CHILD, 1997).

Segundo Hax e Majluf (1986), embora estas sejam taxonomias úteis para fornecer um impulso mais focado ao trabalho de pesquisa acadêmica, falham ao não servir para analisar eficazmente o processo de formação de estratégia nas organizações. De acordo com os autores, ainda, deveria haver uma combinação adequada de ambos, algo que o Incrementalismo Lógico vislumbra, por fundamentar-se na premissa de que por mais proeminente que seja o nível de

competência dos gestores de uma organização, estes não lograriam estabelecer um processo formal através do qual fosse possível controlar, de maneira simultânea, a totalidade das variáveis estratégicas (QUINN, 1980).

Quinn (1980) formulou sua construção teórica a partir da realização de uma extensa pesquisa de campo acerca dos processos reais de mudança estratégica em grandes corporações. Com base em seus achados, concluiu que os executivos eficazes associavam habilmente as análises formais e técnicas com as comportamentais, políticas e de poder, de forma a trazer movimentos coesos e sequenciais para fins que, inicialmente, eram concebidos de maneira ampla, sendo, em seguida, refinados e reformulados constantemente à medida que novas informações apareciam. Essa metodologia integrativa foi descrita por ele como “Incrementalismo Lógico”.

Assim, Quinn (1980) concluiu que mesmo grandes organizações, reconhecidamente bem administradas, quando realizam mudanças estratégicas significativas, dificilmente o fazem por meio de abordagens semelhantes às comumente apresentadas na literatura de planejamento até então existente, que traziam sistemas analíticos racionais através dos quais supostamente ocorreriam; ou da antítese deste pensamento, como se sucedessem sem qualquer planificação e com base apenas em intuição e fortuitamente. Isto porque detectou que os gerentes e firmas os quais investigou tendiam a desenvolver suas estratégias através de processos que nem os paradigmas analítico-formais e nem os de poder-comportamentais explicavam adequadamente.

Ademais, Quinn (1980) salientava que, ainda que a estratégia e ações a serem tomadas sejam definidas pela alta administração, há, por parte dos níveis táticos e operacionais, uma “obediência relativa”, no sentido de que o que é planejado e determinado não é seguido rigorosamente; havendo, na realidade, “um desencadeamento de uma série de decisões estratégicas nos diversos níveis da organização” (ANDRADE, 2001, p. 34). A isto Quinn dá o nome de subsistemas estratégicos, em contraste ao sistema, que é a organização em seu nível macro, representada pelos fóruns de planejamento formal (QUINN, 1982).

É precipuamente no cerne destes subsistemas que uma classe específica de problemas é abordada, e, de maneira disciplinada, um padrão coerente de respostas adequadas a eles é condensado e incrementado, se convertendo na estratégia da organização. Tal lógica, portanto, ocorre de modo contrário ao referido planejamento estratégico formal, verticalizado, disciplinado e idealizado com base em um processo de planificação. Igualmente, distingue-se da perspectiva puramente comportamental e de poder, que se concentra somente ou majoritariamente em aspectos internos, subjetivos e/ou alheios a qualquer forma de elaboração, não podendo a estratégia, dessarte, ser preconcebida.

2.2 CONJUNTURA CONTEMPORÂNEA E ORGANIZAÇÕES

Visando estabelecer um elo entre as considerações feitas acerca da estratégia no âmbito das organizações e a conjuntura dentro da qual estas se encontram na contemporaneidade, no intuito de melhor compreender como ambos os temas dialogam e possibilitar um entendimento mais amplo do que esta pesquisa vislumbra, esta seção busca contextualizar as mudanças pelas quais a sociedade e uma parte importante dela – as organizações – vêm passando, e o cenário em que o pensamento estratégico se encontra envolto, devendo responder a ele e aos desafios que inerentemente se apresentam.

Assim, é pertinente destacar que nos últimos anos do Século XX, o modelo de produção capitalista, cuja hegemonia é quase total em todo o planeta, metamorfoseou-se, como de praxe, assumindo uma nova dinâmica que buscou adaptá-lo às mudanças oriundas da crescente onda de globalização, da revolução da tecnologia da informação e da comunicação, e de variáveis de diversas ordens – científico-tecnológicas, sociais, ambientais, geopolíticas, dentre outras (BRESSER-PEREIRA, 2011; SOUZA, 2015). Estes fatores estão todos enredilhados em uma complexa trama de inter-relações que os impede de serem analisados separadamente sob o risco de imprecisão ou de se levar em conta uma perspectiva fragmentada dos fatos (SAYNISCH, 2010). Este estudo adota, então, a compreensão de realidade de Triviños (2006), que conjectura que esta consiste em um conjunto infinito de fenômenos materiais e espirituais, em movimento contínuo e que estão interconectados e interagindo dialeticamente.

Bresser-Pereira alega que

Podemos olhar a sociedade capitalista em que vivemos sob diversos ângulos: em termos técnicos, o que sugere um capitalismo industrial ou então pós-industrial. Ou em termos de abertura de mercados, o que nos permite falar em globalização. Ou sob um ponto de vista político, e então teremos o Estado democrático liberal ou então o Estado democrático social. Ou em termos culturais, e falaremos em modernidade. Ou ainda em termos sociológicos, e teremos o capitalismo profissional ou do conhecimento ou tecnoburocrático (BRESSER-PEREIRA, 2011, p. 168).

Mesmo diante de várias faces que o capitalismo hodierno possui, algumas características que embasam todas elas são axiomáticas. Uma delas é a busca pela redefinição do papel do Estado, cujo debate sobre seu nível de intervenção na economia e sociedade data de muito tempo, mas que passou a predominar sob a forma da lógica neoliberal a partir do final do século XX, perdurando até os dias atuais (BRESSER-PEREIRA, 2011).

O pensamento ideológico predominante defende que uma menor interferência estatal em todos os âmbitos possíveis resultará em mais benefícios socioeconômicos e jurídicos para

os indivíduos e países – argumento usado em benefício de um modelo que, de acordo com Souza (2015), busca apropriar-se dos discursos presentes ligados principalmente à ideia de desenvolvimento sustentável, que é capturado pelas empresas em suas justificativas de intervenção no âmbito social, cultural e ambiental na localidade de sua atuação.

Sem que haja a intenção de se fazer um juízo valorativo desta questão – tema amplo e complexo, e que incitaria a discussão de uma problemática que fugiria ao escopo deste trabalho, procura-se apontar esta conjuntura, no presente momento, apenas como uma realidade posta – independentemente das preferências ideológicas de seus entusiastas ou detratores – para, a partir dela, contextualizar-se um cenário no qual os diversos atores sociais, incluindo as organizações, estão inseridos.

Este cenário caracteriza-se, portanto, por uma reforma do Estado, que passa a ser descentralizado e ter sua atuação reduzida tanto no campo econômico – no qual, crê-se, de acordo com esta corrente de pensamento dominante, gera ineficiência e burocracia, no sentido disfuncional do termo –, quanto no social, onde, segundo esta mesma noção *mainstream*, é incapaz de atender efetivamente às demandas da população. Destarte, passa a ser questionada a sua legitimidade enquanto executor das políticas públicas, que “deveriam” ser geridas, na medida do possível, por meio de parcerias com Organizações Não Governamentais – ONG’s –, e seguir princípios racionais-burocráticos visando uma gestão eficiente e eficaz.

O Brasil segue esta lógica, imanente às nações que adotam ideários de neoliberais (GUTIERRES, 2007), porém com algumas idiosincrasias oriundas de políticas de governo que seguiram programas de partidos que se alternaram no poder. Estruturalmente, todavia, não houve mudanças que ocasionassem um cenário razoavelmente distinto deste descrito, tendo todas as gestões se direcionado para uma substancial continuidade na promoção de uma estratégia de desenvolvimento econômico de caráter neoliberal. Assim, o modo como o Estado nacional foi (re)desenhado nas últimas décadas seguiu uma tendência que os países alinhados à lógica capitalista – conforme mencionado, hegemônica em quase todo o globo – adotaram (PETRAS, 2013).

Gutierrez (2007) situa na Emenda Constitucional nº 19 de 04 de junho de 1998, que reconfigurou as normas da administração pública, enxugando a abrangência de sua atuação, o ponto de inflexão que instaurou a sedimentação da cultura gerencial no serviço público. Segundo a autora, foi a partir deste momento que as ONG’s passaram a assumir demandas significativas de políticas sociais antes atendidas diretamente pelo Estado.

Paralelamente às transformações do sistema capitalista que reverberam na atuação dos governos e entes públicos em seus diversos âmbitos, emerge um novo paradigma que leva em

conta demandas sócio-ambientais surgidas da percepção cada vez mais disseminada dos danos que tanto a produção irresponsável quanto o consumo desenfreado podem gerar à sociedade e ao planeta, como um todo (DOWBOR, 2015).

As mudanças, portanto, não emanam num sentido único, de modo que ao mesmo tempo em que o modo de produção em vigor na maior parte das nações influencia as dinâmicas sociais; os próprios indivíduos também não agem, em sua totalidade, com passividade ou indiferença ante as consequências perniciosas desta lógica; sendo eles próprios agentes de mudança, ao assumirem uma postura crítica no tocante a efeitos nocivos da lógica capitalista, repensando a importância de valores outrora negligenciados ou criando novos (DOWBOR, 2015).

Neste cenário, as organizações, enquanto representações e parte indissociável da sociedade, necessitam responder a estas mudanças, independentemente do papel que ocupem ou do setor onde atuem dentro do tecido social (PERROW, 1991). Desse modo, tanto o setor público quanto o privado e até mesmo o terceiro setor devem buscar um caminho renovado, que os articule e possibilite uma atitude construtiva que edifique o interesse da sociedade intensa e eficazmente, fazendo com que esta avance concomitantemente nas esferas econômica, social e ambiental (DOWBOR, 2015).

No que tange à iniciativa privada, a sociedade, de maneira geral, tem exigido dela um papel que vá além da simples produção e oferta de bens e serviços visando o lucro, e considere também valores referentes ao ser humano, à qualidade de vida e à natureza. Foi neste contexto que a Responsabilidade Social Empresarial – RSE – se fortaleceu, pois o interesse por parte das pessoas acerca do impacto que as empresas causam e a reação em cadeia oriunda de sua instalação e operacionalização em determinado local consolidou-se (GADOTTI, 2012).

Ao mesmo tempo em que o papel do setor privado vem sendo questionado e, por esta razão, redefinido, também têm sido levantadas muitas discussões acerca da atuação do Estado – até que ponto deve interferir ou está apto a lidar com as demandas sociais, sua ineficiência e capacidade – ou não – de ser efetivo em suas atribuições (CÉSAR, 2009).

Ademais, é através do Estado que são formuladas as políticas de desenvolvimento – ferramentas de transformação econômica e social que operem em favor de todos os setores de um país. Conforme afirma Dowbor (2015), o crescimento econômico, em si, não traz desenvolvimento. Tampouco existe oposição entre os fenômenos. O que deve haver é o empenho para que aquele seja repensado e alocado de modo a atender também objetivos socialmente desejáveis.

De acordo com Petras (2013), no caso do Brasil, o Estado caracterizou-se, entre os anos 1930 e 1980, por um forte intervencionismo, políticas protecionistas, de subsídios e elevada

regulação econômica. A agenda neoliberal, propriamente, iniciou-se nos anos 1990 e, alternando-se em termos de maior ou menor intensidade, manteve-se nos anos subsequentes. No que se refere à esfera social, o estado nacional consiste em uma estrutura centralizadora, rígida e incapaz de conduzir adequadamente as políticas sociais, com um aparato institucional, em todos os níveis de poder, podendo ser descrito, de acordo com Arbix, Zilbovicius e Abramovay (2001, p. 215) como

Um somatório desarticulado de instituições responsáveis por políticas setoriais extremamente segmentadas, que sobrepõem clientelas e competências, e pulverizam e desperdiçam os recursos, provenientes de uma diversidade desordenada de fontes” (PNUD/IPEA, 1996, p. 57, apud ARBIX; ZILBOVICIUS; ABRAMOVAY, 2001, p. 215).

Esta deficiência do Estado, somada ao que Arbix, Zilbovicius e Abramovay (2001) consideram a “inadequação do setor privado na gestão social”, vem depositando no chamado terceiro setor a expectativa de que as organizações que o compõem se consolidem como alternativas aptas a trazer respostas inovadoras para esta problemática, assegurando a participação cidadã e dialogando com os demais setores.

O terceiro setor, de maneira ampla, é definido por Dowbor (2015) como uma “filosofia de gestão” inteiramente nova, que envolve esta referida necessidade de articular Estado, empresas e sociedade civil em uma visão construtiva - política, social e econômica - que comece a responder aos problemas sociais; e analisando a questão a partir de uma perspectiva que abarque diferentes pontos de vista, considerando suas diferenças, mas reforçando pontos de convergência, salientando como é possível chegar a um “denominador comum” – a busca por transformações sociais consistentes e capazes de gerar benefícios a todos os setores.

Guimarães (1999) avalizou esta ideia, salientando que as parcerias são compreendidas como essenciais no enfrentamento de problemas sociais, na medida em que possuem a capacidade de agregar experiências inovadoras que possam servir de referência para a elaboração das políticas sociais.

Este novo contexto social, político e econômico altera não apenas a lógica setorial em um sentido lato, como tem gerado novas formas de organização, mesmo no domínio de um setor em específico (MÉNARD, 2013); e de ordenações laborais, que devem deve ser implementadas para que se atinja um melhor desempenho social, ambiental e que leve em conta a questão da sustentabilidade (LONGONI; GOLINI; CAGLIANO, 2014).

A Administração enquanto ciência que se debruça essencialmente sobre as organizações (ABREU; MELO, 2009), portanto, deve empenhar-se em estudar e analisar estas novas formas. Ademais, deve ser considerada a partir de sua constituição sócio-histórica, posto que a

compreensão dos processos sociais deriva de uma adequada análise conjuntural da construção da própria realidade social (FERREIRA, 2008).

Compreendendo esta questão a partir da estratégia, especialmente, uma vez que este se constitui o campo de conhecimento dentro das ciências administrativas no qual este trabalho se delinea, é necessário a apreensão de que os câmbios nas organizações e a emergência de novos arranjos também têm ocasionado mudanças na literatura que se ocupa de estudá-las, incluindo-se, neste âmbito, o campo da estratégia, cujo fluxo se diversificou e expandiu, abarcando novos focos de interesse (DURAND; GRANT; MADSEN, 2017).

Durand, Grant e Madsen (2017) afirmam que muitas correntes ganharam força durante a década de 1990, e o século atual viu a continuação da diversificação conceitual e teórica, reforçando a natureza aberta, flexível e pluralista do campo. Isto se torna, sincronicamente, uma oportunidade e um desafio: fatores tais como a diversidade de organizações, ascensão de novos paradigmas, heterogeneidades competitivas e suas inter-relações são tão amplos que o campo de fenômenos da estratégia inevitavelmente aumenta e estimula o desenvolvimento e o crescimento de novas correntes de pesquisa. Ao mesmo tempo, todavia, a fragmentação que acompanhou esse escopo ampliado pode impedir a utilidade da pesquisa em gestão estratégica para orientar a tomada de decisões estratégicas.

2.3 TERCEIRO SETOR E ASSOCIAÇÕES

Salamon e Anheier (1992) defendem que uma divisão recorrente e amplamente reconhecida de grandes complexos do sistema social dentro dos quais as organizações estão englobadas é a que agrupa-as como pertencentes aos chamados Primeiro Setor, correspondente ao Estado; Segundo Setor, que consiste na livre iniciativa ou mercado; e Terceiro Setor, ocupante de um espaço social distinto, que visa complementar as ações do Primeiro, porém sendo formado por entidades privadas sem fins lucrativos.

Assim, a despeito da natureza diversa e abstrata do que é a própria sociedade, é frequente e cabível classificá-la a partir desta setorialização, de modo que o Primeiro Setor abarca o conjunto do funcionalismo público e deve buscar os interesses do bem comum; e o Segundo corresponda a todo o rol de empresas privadas, que competem entre si e são orientadas para o lucro, obtido através de atividades econômicas envolvendo a oferta de bens e serviços. O terceiro complexo de instituições, todavia, provoca alguma dissensão no que se refere a contornos precisos que as enquadrem dentro de uma mesma lógica funcional, embora o Terceiro

Setor definitivamente preencha um espaço próprio, fora do mercado e do Estado (SALAMON; ANHEIER, 1992; VON ECKARDSTEIN; SIMSA, 2004).

Precisamente por conta desta dificuldade em adotar uma concepção analítica do Terceiro Setor e por ser o objeto de estudo deste trabalho uma associação – organização que se enquadra em seu escopo – faz-se necessário tratar com mais profundidade ambos os conceitos e questões a eles relativas.

2.3.1 Origens, conceito e tipificações

O terceiro setor é recente tanto enquanto campo, quanto como conceito. Tal fato, associado ao seu vertiginoso crescimento nas últimas décadas, faz com que seja objeto de inúmeras discussões. Suas características, fundamentos e a lógica da qual se vale são, portanto, controversas, mesmo porque os conceitos variam de acordo com a ênfase dada a um algum elemento específico ou a seus atributos, abarcando discussões sobre seu domínio, objetivos, e natureza jurídica das organizações que dele fazem parte. A heterogeneidade que lhe é peculiar dificulta a realização de suposições generalizantes (VON ECKARDSTEIN; SIMSA, 2004).

Um dos desafios na definição de terceiro setor está no seu uso indiscriminado enquanto termo que é aplicado às organizações sem fins lucrativos, de modo que há uma imprecisão que cerca a literatura da área, que em determinados momentos coloca-o como sinônimo de uma noção genérica de sociedade civil; enquanto em outros o trata sob um formato específico juridicamente definido de instituição privada; verificando-se, ainda, a aceção de terceiro setor como aquele que congrega entidades de caráter assistencial ou filantrópico (GUTIERRES, 2007).

Gohn (2000), no início do século, elaborou uma analogia peculiar para caracterizar o terceiro setor, associando-o a uma espécie de “*Frankenstein*”, por ser grande, heterogêneo, constituído de partes e multifacetado. Tal metáfora era uma alusão à inclusão, dentro dele, de instituições de caráter diametralmente oposto, como as de cunho progressista em oposição às de feição conservadora; de alguns programas e projetos sociais que visam a emancipação dos setores populares e a construção de uma sociedade mais igualitária e socialmente justa, por um lado; enquanto havia, de outro, aqueles com uma essência meramente assistencial e compensatória, sendo estruturados segundo ações estratégico-rationais, pautadas pela lógica de mercado.

Com base em outras designações que antecederam este trabalho, a exemplo da de Salamon e Anheier (1992), de que o terceiro setor engloba organizações formalmente organizadas, sem fins lucrativos, constitucionalmente independentes do estado, autogovernadas

e que se beneficiam de alguma forma de voluntarismo; ou conceituações mais recentes e com resultados inconclusivos, como as de Salamon e Sokolowski (2015), percebe-se que sua definição ainda é um agrupamento de pensamentos variados e por vezes até mesmo contraditórios.

Devido à miríade de significações e visando evadir-se de adentrar em uma discussão que pode encetar desacordos em lugar de galgar algum grau de consenso, considerar-se-á, neste trabalho, apenas as figuras jurídicas básicas do sistema legal brasileiro que integram o Terceiro Setor, a saber: associações e fundações.

No Brasil, estas entidades são consideradas, no artigo 44 do Código Civil, como pessoas jurídicas de direito privado, sendo relevante salientar que estas personalidades jurídicas, quando da constituição de seu negócio próprio, embora possam ter diversas denominações – instituto, ONG, organização, dentre outras – sempre estarão compreendidas como uma fundação ou associação (BRASIL, 2018).

A ideia de Associação pressupõe uma conjunção de indivíduos que se organizam em torno de um objetivo ou causa comum, não havendo interesse de lucro/fins econômicos e visando somente causas sociais ou ganhos para a comunidade. Voltam-se à consumação dos interesses de seus associados ou de uma finalidade de benefício social, cuja existência legal surge a partir da inscrição de seu estatuto (BRASIL, 2018; PAES 2017).

Paes (2017) complementa tal disposição salientando que estas podem realizar negócios, intuindo a obtenção de superávit, o qual deve ser aplicado em seu patrimônio e em seu trabalho – de cunho cultural, educacional esportivo, religioso ou recreativo –, a depender de sua finalidade.

Sua organização ocorre internamente, por intermédio de órgãos deliberativos e administrativos. Ademais, sua constituição e funcionamento devem ser estabelecidos por meio do estatuto da entidade. Seu órgão máximo de deliberação é a assembleia geral – uma reunião periódica compulsória dos membros. No que tange ao corpo executivo, tanto pode ser operado por apenas um indivíduo como de maneira colegiada, formando então um tipo de gestão mais horizontal e participativo (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2008).

As fundações, por sua vez, diferem das associações por não emanarem de um conjunto de pessoas visando um propósito partilhado. São oriundas de um patrimônio doado por meio de um testamento ou escritura pública e podem advir da aspiração de um único indivíduo (BRASIL, 2018).

O Conselho Federal de Contabilidade⁵ (2008) considera-as como entidades jurídicas cujo elemento predominante consiste no patrimônio, que deverá ser significativo a fim de que esta funcione, e o qual auferir personalidade jurídica e deverá ser gerido de maneira que as finalidades estipuladas pelo seu instituidor sejam alcançadas.

Para que sejam criadas, além do componente patrimonial, demandam também que o instituidor realize, via escritura pública ou testamento, dotação especial de bens livres, especificando o fim a que se destina – que deve ser religioso, moral, cultural ou de assistência –, e declarando, se desejar, a maneira de administrá-la, conforme preconiza o artigo 62 do Código Civil. Demandam, também um estatuto que reja suas atividades, que deve ser aprovado pelo órgão fiscalizador: os Ministérios Públicos estaduais (BRASIL, 2018).

Pode-se dizer que o terceiro setor no país é, portanto, composto por entidades não governamentais, que possuem gestão própria, são voluntárias, sem fins lucrativos e legalmente constituídas; ou seja, são institucionalizadas.

Podem adquirir diferentes qualificações ou titulações, que influenciarão na sua capacidade de obter fundos e/ou benefícios, e no tipo de capital que receberão – recursos públicos, incentivos fiscais, imunidades tributárias, crédito a juros subsidiados, etc. –, conforme se constituam enquanto Organização Social⁶, Entidade Beneficente de Assistência Social⁷, ou Organização da Sociedade Civil de Interesse Público⁸. Para tanto, necessitam atender determinados requisitos que as enquadrarão na classificação apropriada, consistindo sempre em subcategorizações dentro das associações ou fundações (SILVA, 2010).

Pelo fato de a organização objeto de estudo deste trabalho consistir em uma associação, focalizar-se-á nesta categoria. Torna-se relevante visualizá-las, outrossim, não apenas a partir

⁵ O Conselho Federal de Contabilidade consiste em uma Autarquia Especial Corporativa dotada de personalidade jurídica de direito público.

⁶ Esta qualificação não é um direito ou opção, sendo as entidades qualificadas de acordo com determinados critérios de conveniência e aprovação do Poder Público, regulamentadas pela lei nº 9637/98. Essas organizações podem ser de ensino, pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico, proteção e preservação do meio ambiente, de saúde ou culturais (BRASIL, 2018).

⁷ Incluem-se, nesta classificação, as entidades que atestarem atividades de assistência social, saúde ou educação. Através de uma certificação – o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social – a entidade que passa a possuí-la adquire benefícios e usufrui de isenção de contribuições para a seguridade social e a celebração de parcerias com o poder público, desde que atendam aos requisitos dispostos na Lei nº 12.101/2009 (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL, 2017; BRASIL 2018).

⁸ Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP – é uma qualificação proveniente da Lei 9.790 de 23 de fevereiro de 1999, outorgada pelo Ministério da Justiça. As entidades privadas sem fins lucrativos com tal qualificação são responsáveis por promover ações que sejam de interesse social como assistência social, promoção da defesa, cultura e conservação do patrimônio artístico e histórico, educação, saúde, segurança alimentar e nutricional, conservação e preservação do meio ambiente, trabalhos voluntários, combate à pobreza e defesa de um desenvolvimento sustentável, entre outros (BRASIL, 2018).

da perspectiva de sua constituição legal e possibilidades de procedência de seus valores pecuniários, como também por meio do processo de gestão e dinâmica de funcionamento.

2.3.2 A gestão de organizações do terceiro setor

Todas estas considerações, que enfatizaram aspectos ligados à legislação e às fontes de recursos, relacionam-se às dimensões legal e econômico-financeira da ambiência, respectivamente; que para os estudos organizacionais influenciam a ação e gestão das organizações (SILVA, 2010). Constituem-se, portanto, uma espécie de preâmbulo das questões relativas à administração das organizações do terceiro setor.

Realizando-se uma análise com foco em seus aspectos de gestão, nota-se que, de maneira geral, foram notavelmente influenciadas pelo *modus operandi* empresarial, consolidado em função do movimento de expansão da Responsabilidade Social Empresarial em várias partes do mundo. Tendo sido um modo de inserção do setor privado no terceiro setor, por meio de fundações, institutos empresariais, parcerias com ONG's, e doações mediante prestação de contas e apresentação de resultados, a RSE instituiu uma lógica de orientação para atividades como planejamento, gestão e *marketing* destas instituições (FALCONER, 1999; DEY; TEASDALE, 2016).

O modo de atuação empresarial e a inserção da visão de mercado no terceiro setor, portanto, reforçaram a tendência de modernização e profissionalização das organizações sem fins lucrativos como um todo, a partir da criação de vários cursos e instrumentos voltados para estratégias visando angariar recursos; sistematizar metodologias; e divulgar e avaliar experiências por meio da instituição de prêmios de qualidade e eficiência (SILVA, 2010).

Tomando como epicentro da análise o Brasil, as práticas de gestão seguiram esta tendência, de certo modo. Porém, por ser fruto de um processo histórico próprio, no qual o terceiro setor se formou como uma marca de politização, em vez de ter se constituído a partir da conjunção entre um componente filantrópico e uma tendência ao associativismo⁹, como nos Estados Unidos, o terceiro setor nacional se caracteriza por ter nascido sob o signo da parceria intersetorial, afastando-se da marca de independência do estado e do mercado que configura o norte-americano (CALEGARE, 2005).

Ademais, devido às sucessivas crises econômicas nos anos 1980 e 1990, tornou-se mais difícil conseguir financiamento e/ou apoio para suas atividades. Assim, muitas organizações do

⁹ Pode-se entender por associativismo um movimento ou tendência dos trabalhadores (rurais ou urbanos) de se unirem em entidades representativas (associações de classe ou sindicatos), a fim de defenderem seus interesses (MICHAELIS, 2018).

terceiro setor buscaram alternativas para obtenção de recursos geradas por elas próprias. Iniciaram, dessarte, ações que pudessem fornecer produção e renda. Este fenômeno, associado à redemocratização do país e conseqüente liberdade política, geraram, compulsoriamente, um crescimento e desenvolvimento substanciais de organizações emanadas da sociedade civil, sob o cunho do interesse coletivo (SILVA, 2010).

Este cenário, envolto na ideologia neoliberal que apregoava a supremacia da lógica organizacional de mercado sobre os primeiro e terceiro setores, inspirou um modelo de gestão para ambas (GUTIERRES, 2007). Embora com essa marcante influência, a gestão das organizações do terceiro setor possui suas idiossincrasias, especialmente quando não emana de entidades alicerçadas no setor privado, o que poderia, em última análise, fazer com estas impingissem seus valores ou representar uma mera reprodução de seus interesses, como a promoção de sua imagem institucional (SILVA, 2010).

Assim, a maneira como dialogam com os preceitos da economia solidária, que será tratada nos tópicos subsequentes, parece apartá-las da lógica estritamente empresarial, na medida em que aquela compreende a ruptura com a tônica do lucro como objetivo central; o esforço pela promoção do bem-estar coletivo, que se sobrepõe ao individual; e o pautar-se no colaboracionismo e solidariedade (GAIGER, 2011). Ademais, a autogestão – um marco legal para sua legitimação, inclusive – que pressupõe o controle da administração, das operações e das atividades pela própria organização; e ter regulamentação interna de governança que permita desfrutar de autonomia; juntamente com seu foco no bem coletivo em detrimento do individual, desvencilham-nas da busca por interesses particulares, característica do segundo setor (ZIMMER, 2004).

Salamon (1998) elenca algumas particularidades que tornam a administração das organizações do terceiro setor singular: i) sua “ideia” – seus valores, que partem da iniciativa individual para o bem público, havendo uma “obrigação” de se agir visando o bem-estar geral –; ii) sua “realidade” – atuação em áreas de concentração que levem em conta o libelo social e/ou ambiental, práticas empregadas na sua relação com os *stakeholders* e fontes de financiamento –; e iii) sua “ideologia” – o modo como são percebidas, em detrimento da ideia e da realidade, envolvendo os mitos que a permeiam. Dentre estes, destacam-se o “mito da verdade pura” – a noção de que tais organizações movem-se estritamente pelo interesse público; quando, na verdade, podem sofrer influência de certas linhas políticas, perdendo, assim, sua independência e passando a atender a interesses escusos e particulares em vez de coletivos –; o “mito do voluntarismo” – envolve a noção de que seu trabalho é de caráter exclusivamente voluntário, não podendo haver remuneração, profissionalização e força econômica –; o “mito

da incompetência” – relaciona-se a uma suposta ineficiência organizacional oriunda de um arranjo hipoteticamente pouco profissional, de tradição voluntária e amadora –; e o “mito da imaculada concepção” – o entendimento de que todas as organizações sem fins lucrativos são recentes, tendo se constituído há pouco tempo na maior parte do mundo; quando, na realidade, possuem registro de sua existência desde a Antiguidade; embora, naturalmente, tenha se verificado um acentuado crescimento nos anos recentes.

A partir de uma leitura mais recente, estas características continuam sendo válidas, tendo, contudo, acrescido-se alguns elementos que são fruto da amplitude cada vez maior do rol de organizações que esta categorização engloba. Dessa maneira, na gestão relativa ao terceiro setor, deve-se buscar “clareza”, no sentido de não se confundir as organizações que a ele pertencem com as de outras esferas, principalmente aquelas que se posicionam no limite de uma fronteira fluida com o público ou privado. Um dos modos de diferenciá-las é atentar para as especificidades de suas atividades, que não devem envolver, por exemplo, negócios direcionados para o lucro, interesses familiares, práticas recreativas orientadas para o próprio desfrute e tarefas de agências governamentais (SALAMON; SOKOLOWSKI, 2015).

Carmel e Harlock (2008) complementam esta proposição salientando algumas dimensões que tais organizações possuem que as distinguem das dos demais setores, como a independência da qual dispõem, baseada na ideia de autogestão, o que significa dizer que controlam sua missão e propósitos por meio de seus próprios procedimentos internos de governança. Além disso, não são limitadas pela burocracia que permeia o aparelho estatal, tornando-as, destarte, capazes de ser inovadoras; e sua proximidade com o público-alvo para o qual se voltam faz com que sejam especialmente capazes de responder às suas necessidades.

Um outro aspecto essencial na gestão dessas organizações, é a imprescindibilidade de se ter em conta as diversas realidades com as quais se depara o terceiro setor em vários locais, portadores de suas próprias peculiaridades. Isto envolve aspectos regionais, que podem impactar de modo diferente a gestão de uma organização de acordo com o universo onde atua, bem como a relação que uma entidade capilarizada e presente em lugares distintos estabelece com eles, possuidores de legislações, traços culturais e, em um sentido mais amplo, ambientes próprios (CARMEL; HARLOCK, 2008; SALAMON; SOKOLOWSKI, 2015).

No tocante à gestão estratégica deste segmento organizacional, Bryson (2004, p. 171) defende que as organizações devem “preocupar-se em identificar e responder às questões mais fundamentais enfrentadas por uma organização (do terceiro setor)”. O autor elenca estas questões como sendo i) abordar adequadamente a eventual subjetividade de seu propósito e a possível existência de valores concorrentes que influenciem na sua missão; ii) destacar a

importância de forças e tendências externas na medida em que elas podem afetar a organização e seus objetivos; iii) ser politicamente realista, levando em conta as preocupações e preferências dos *stakeholders* tanto internos quanto externos; iv) apoiar-se vigorosamente no engajamento dos diversos componentes organizacionais – desde gerentes de nível sênior até membros de conselhos; v) requisitar contendas respeitadas, porém sinceras acerca de aspectos de divergência por parte dos participantes-chave dessas organizações visando a edificação e consolidação do comprometimento com as metas organizacionais; e vi) possuir foco na implementação de decisões no momento presente visando o posicionamento da organização em uma conjuntura futura favorável (BRYSON, 2004).

A este respeito, Bryson (2004) coloca, ainda, que as tendências do ambiente, as forças internas e as externas podem afetar a organização e sua missão de maneira decisiva, enfatizando a importância de um olhar estratégico para estes elementos. O pensamento estratégico deve, ainda, levar em conta as preocupações e preferências dos *stakeholders*, basear-se fortemente no envolvimento ativo de seus membros e exigir o confronto de questões críticas por parte deles, a fim de construir compromisso com os planos e objetivos (BRYSON, 2004). Pettigrew (1987) acrescenta a esta consideração que o entendimento das mudanças organizacionais deriva precisamente de um diagnóstico dos contextos interno e externo, alertando para a sua importância.

Expostos todos estes aspectos, acredita-se que uma análise das forças e fraquezas de uma organização, independentemente de a qual setor pertença, bem como das oportunidades e ameaças que a rodeiam, pode contribuir para uma formação mais efetiva de sua estratégia, seja em seu flanco que envolve o planejamento e fundamentos de cunho mais formal, seja na dimensão emergente que esta constituição estratégica pode carregar. Tal resolução se pauta na apreciação de Pickton e Wright, os quais sustentam que

A análise ambiental é uma parte crítica do processo de planejamento de gerenciamento estratégico. A estrutura SWOT (Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades, Ameaças) é proposta por muitos como uma ferramenta analítica que deve ser usada para categorizar os fatores ambientais significativos internos e externos à organização (PICKTON; WRIGHT, 1998, p. 101).

Percebe-se, portanto, que o terceiro setor possui traços marcantes que tornam a gestão das organizações que compõem o setor passível de ser escrutinada, visando identificar pontos de convergência e de divergência com os setores público e privados, destacando questões que sobressaem a este e fazem parte de seu universo próprio.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como intuito evidenciar os procedimentos metodológicos utilizados na elaboração da pesquisa sobre como ocorre a formação de estratégia na Associação para o Desenvolvimento da Comunidade da Chã de Jardim a partir da concepção do Incrementalismo Lógico. São apresentadas, a seguir, as diversas dimensões da investigação do presente estudo, a saber: caracterização da pesquisa, seleção e descrição do *locus* e do tipo de análise, coleta dos dados, apreciação das informações obtidas e, por fim, as limitações do estudo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa tem como principal objetivo analisar como ocorre a formação de estratégia na ADESCO a partir da concepção do Incrementalismo Lógico. Procurou-se, sobretudo, observar práticas que os associados utilizam em seu cotidiano durante o desempenho de suas atividades no local, seja no trato com os clientes, seja na interlocução com seus pares, com representantes do poder público e demais *stakeholders*. Logra-se, assim, pormenorizar o funcionamento da organização e recolher informações que possam auxiliar na compreensão sobre o processo de formação estratégica de uma instituição do terceiro setor.

Neste sentido, utilizou-se o método qualitativo, uma vez que este possibilita uma visão mais abrangente dos problemas, permitindo o contato direto com o objeto de análise e fornecendo um enfoque próprio para a compreensão da realidade (NEVES, 1996). Assegura, também, o lançamento de um olhar ontológico diferenciado do método quantitativo tradicional, bem como a análise do objeto de estudo – neste caso, a organização e seus componentes – ancorando-se em aspectos tais como amostragem intencional, coleta de dados abertos, análise de textos ou imagens, a representação de informações por meio de figuras e quadros e a interpretação pessoal dos achados (CRESWELL, 2010).

Diante desta amplitude de técnicas das quais se pode dispor, uma característica comum a todas, que as coloca no fito dos estudos qualitativos, é a premissa de que a realidade social é socialmente construída por intermédio das interações e influência recíproca que os indivíduos exercem uns sobre os outros (MERRIAM, 2015) – perspectiva contraposta à ideia de cunho positivista de realidade objetiva, com origens em Comte (1978) e sua concepção de “física social”, segundo a qual a sociedade poderia ser estudada pelo pesquisador tal qual este se debruça sobre a natureza, e que se deve “estudar o que é, a fim de concluir disso o que será, segundo o dogma geral da invariabilidade das leis naturais” (COMTE, 1978, p. 131).

Consoante com estas considerações e dada a natureza da investigação, a abordagem qualitativa mostra-se a mais apropriada para a consecução dos objetivos propostos. Os apontamentos de Denzin e Lincoln (2006) coadunam esta escolha, ao considerarem que tal método caracteriza-se pelo estudo do uso e coleta de uma profusão de materiais empíricos que buscam minuciar e relatar períodos e significações rotineiras, controvertidas e/ou fortuitas na vivência de indivíduos e, em certa instância, nas organizações por eles formadas – caso da ADESCO e seus associados –, utilizando-se, para tanto, de uma multiplicidade de práticas interpretativas interligadas, visando a melhor compreensão de uma tese que está ao alcance de sua acuidade. Flick (2009) corrobora esta perspectiva ao afirmar que a pesquisa qualitativa é direcionada para a análise de casos concretos em sua particularidade temporal e local.

Creswell (2010, p. 35) observa que “o pesquisador não apenas seleciona um estudo qualitativo, quantitativo ou de métodos mistos para conduzir, também decide sobre um tipo de estudo dentro destas três escolhas”. Estes, chamados de “estratégias da investigação”, “abordagens da investigação” ou “metodologias da pesquisa”, são os tipos de projetos ou modelos de métodos qualitativos, quantitativos e mistos que proporcionam uma direção específica aos procedimentos em um projeto de pesquisa (CRESWELL, 2010).

À vista disso, dentre as metodologias de pesquisa disponíveis no escopo da abordagem qualitativa, optou-se por adotar, neste trabalho, o estudo de caso – mecanismo técnico utilizado por possibilitar a análise detalhada de um ambiente, um sujeito ou uma situação em particular (GODOY, 1995). Desta maneira, logra-se o objetivo alvitrado a partir da estratégia de investigação que melhor responde a ele e às questões que o subjazem.

Mills, Durepo e Wiebe (2010) expõem que o termo “estudo de caso” refere-se tanto a um procedimento de análise quanto a um projeto de pesquisa específico para examinar um problema, sendo ambos usados na maioria das circunstâncias para generalizar as populações. Tal percepção é congruente com a de Joseph (2000), que assinala que um caso funciona como uma “configuração pontual” designada a servir como retrato de uma lógica estrutural – da reprodução, dominação ou mudança –, preconizando-lhe uma “vinheta local”.

Mills, Durepo e Wiebe (2010) salientam, ainda, que um trabalho de pesquisa de estudo de caso pode examinar uma pessoa, lugar, evento, fenômeno ou outro tipo de assunto, visando “extrapolar” – no sentido de estender a aplicação de um método ou conclusão – os principais temas e resultados que ajudam a prever tendências futuras, iluminar questões anteriormente ocultas que podem ser aplicadas à prática e/ou fornecer meios para compreender um importante problema de pesquisa com maior clareza. Patton (2002), perfaz este raciocínio alegando que o

processo analítico do estudo de caso consiste em coletar informações inteligíveis, sistemáticas e em profundidade a respeito de cada caso de interesse.

A compatibilidade desta metodologia com o objetivo central deste estudo é ratificada por Larrinaga (2017, p. 150), que afirma que “estudos de caso são a estratégia preferida quando as questões ‘por que’ e ‘como’ são colocadas, quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos, e quando o foco é um fenômeno contemporâneo no âmbito de contextos da vida real”.

Para Durand, Grant e Madsen (2017), a heterogeneidade e constante expansão dos fenômenos explorados no campo da estratégia leva os estudiosos a empregarem uma ampla variedade de projetos operacionais e abordagens analíticas. Neste sentido, o presente estudo se debruça sobre a formação de estratégia da ADESCO fundamentando-se sob a abordagem do Incrementalismo Lógico de Quinn, dado que examinar este processo despreendendo-se de um delineamento teórico específico poderia resultar em conclusões imprecisas e/ou demasiadamente abstratas, em vista do traço multifacetado da estratégia e do modo como se constitui nas organizações. Isto posto, o Incrementalismo Lógico mostrou-se uma lente conceitual que demonstra características favoráveis, em vista da forma holística e abrangente com a qual trata a formação da estratégia organizacional.

Esta pesquisa possui caráter exploratório, por visar proporcionar maior familiaridade com um tema, buscando torná-lo mais explícito e claro; sendo, também, uma tentativa de determinar se o que está sendo observado pode ser explicado por uma teoria atualmente existente. Ao mesmo tempo, pode ser classificada como descritiva, na medida em que evidencia as características de uma população, fenômeno ou experiência, e proporciona novas visões sobre uma realidade já conhecida, fazendo uma análise minuciosa e descritiva do objeto de estudo (RUDIO, 1999; VERGARA, 2015).

3.2 SELEÇÃO E DESCRIÇÃO DO *LOCUS* E DO TIPO DE ANÁLISE

Este trabalho tem como *locus* de pesquisa a Associação para o Desenvolvimento da Comunidade da Chã de Jardim, situada no município de Areia, estado da Paraíba, na região conhecida como Brejo Paraibano. Inserida na comunidade que lhe dá nome, a ADESCO tem suas origens em um projeto idealizado pela associada Luciana Balbino, tendo sido concebida inicialmente como uma maneira de gerar trabalho e renda para os jovens e mulheres locais, que dominavam o ofício do artesanato e enfrentavam dificuldades em encontrar emprego em um local onde poucas oportunidades eram oferecidas (OLIVEIRA, 2014).

Preceituou-se esta associação por ser uma representante autêntica do terceiro setor, consistindo, portanto, no tipo de organização que este trabalho tenciona enfocar; uma vez que seu processo de formação estratégica não é usualmente examinado. Ademais, por ser um *case* de reconhecido sucesso e congregar diversas iniciativas reunidas em torno de uma única associação (SEBRAE, 2014), a ADESCO reproduz idiosincrasias de diferentes tipos de organização, ainda que possua também as suas próprias. Ao oferecer serviços e produtos gerados localmente, que têm em seu cerne a preocupação com a questão socioambiental; dialogar com agentes públicos e privados com os quais estabelece parcerias; e aproximar-se de um modelo de economia solidária, a Associação demonstra representar o setor no qual está inserida, inclusive sob o ponto de vista jurídico.

Da sua fundação até os anos que se seguiram, a associação obteve um reconhecido êxito e diversificou suas atividades, que antes se concentravam na produção artesanal a partir da palha da bananeira, e passou a oferecer produtos e serviços que vão desde práticas ligadas ao ecoturismo, como trilhas e hospedagem, até a venda de polpa de frutas e oferta de almoço em um restaurante cujos insumos são todos produzidos na própria comunidade (VASCONCELOS; FERNANDES, 2014).

A seleção da unidade de análise baseou-se no que Miles e Huberman (1994) chamam de amostras intencionais - escolha de casos que melhor capacitem o pesquisador a responder sua questão de pesquisa. Os critérios para essa definição pautaram-se no fato de a ADESCO representar o tipo de organização que a pesquisa busca investigar e sobre o qual se desenvolveu o pensamento do trabalho: um arquétipo dos novos arranjos organizacionais que se configuraram a partir da conjuntura atual – fenômeno observado em nível local, nacional e global (MÉNARD, 2013). Ademais, poderá auxiliar na compreensão de um tema ainda pouco explorado na academia – a gestão estratégica com enfoque em organizações do terceiro setor – e no conseqüente fortalecimento do corpo literário acerca do assunto. Dessa maneira, a Associação para o Desenvolvimento da Comunidade de Chã de Jardim apresenta a conjunção dos fatores que o trabalho visa abordar e com os quais poderá contribuir para o entendimento.

A definição do universo de participantes das entrevistas, do mesmo modo, obedeceu ao critério de amostra intencional, debruçando-se sobre indivíduos com perfil relativamente homogêneo – os 28 membros da ADESCO, sem hierarquização organizacional e estabelecidos em uma estrutura de associação que sugere, ao menos teoricamente, um estilo de gestão horizontalizada. Ou seja, baseou-se em um grupo específico, de mesmo nível ocupacional, cuja tendência é não apresentar características significativamente destoantes uns dos outros, visto que foram selecionados a partir de uma amostra semelhante, que levou em conta todos os

associados ativos na organização¹⁰. Ressalte-se que esta relativa homogeneidade é um traço inerente à composição e modo de sistematização da organização analisada; e não algo buscado no sentido de simplificar a análise dos resultados. O objetivo desta opção é avaliar a formação da estratégia sob a lógica de uma organização do terceiro setor, especialmente de pequeno porte e sob a assertiva de possuir um funcionamento que foge à lógica de mercado e de arranjos hierarquizados, elegendo um funcionamento que leva em conta aspectos como solidariedade e cooperação, em detrimento de competição, individualidade e afeição por lucro.

Ressaltadas todas estas dimensões, conjectura-se que este trabalho ajusta-se aos cinco critérios identificados por Colquitt e George (2011) aos quais os projetos de pesquisa devem atender: importância – projetos têm de responder a grandes desafios –; curiosidade – procurarem ter como objetivo despertá-la, especialmente para o pesquisador, mas também para futuros leitores do trabalho; novidade – devem procurar fornecer novos insights; escopo – consistir em um projeto com escopo razoável em termos de ambição, mas que seja, simultaneamente, realizável; e capacidade de ação – possuir relevância para a prática, sendo útil e aplicável ao público-alvo.

Quanto ao tamanho da amostra, Patton (2002) alega que não há uma regra rígida e absoluta que o determine, e sim que este vai depender do que se precisa descobrir, do que será útil, do que terá credibilidade e daquilo que se pode fazer com os recursos que se tem disponíveis. Muitos pesquisadores, no entanto, recomendam continuar com a coleta de dados até que se chegue ao “ponto de saturação”; ou seja, o estado em que nenhuma nova informação ou temas são observados nos dados (MORSE, 1995).

Morse (2000) acrescenta que a estimativa do número necessário de participantes para atingir a saturação depende de vários fatores, tais como a qualidade dos dados, o escopo do estudo, a natureza do tópico, a quantidade de informações úteis obtidas de cada participante, o número de entrevistas por participante, além do método qualitativo e o desenho do estudo utilizados.

Guest, Bunce e Johnson (2006) fazem a crítica sobre os muitos artigos e livros que recomendam que o tamanho das amostras intencionais seja estabelecido indutivamente e que a amostragem continue até que seja atingido o ponto de saturação, em geral definido vagamente. De acordo com os autores, o problema com estas abordagens está no fato de que as diretrizes para propostas e protocolos de pesquisa geralmente exigem que se afirme antecipadamente o número de participantes a serem envolvidos em um estudo e, portanto, esperar para atingir a

¹⁰ Por “associados ativos” considerou-se aqueles que compareceram a uma das três reuniões consecutivas acompanhadas pelo pesquisador – mesmo critério estabelecido pela ADESCO em relação a seus membros.

saturação no campo geralmente não é uma opção. Sugerem, então, um critério geral para estimar o ponto em que a saturação provavelmente ocorrerá. Contudo, não apresentam evidências para as suas recomendações.

Visando transcender esta limitação, utilizou-se, nesta pesquisa, a técnica de amostragem “Bola de Neve” ou *Snowball Sampling*, amplamente aplicada nas ciências sociais e que consiste em um componente inicial da investigação possibilitar ao pesquisador acesso a outros informantes por meio de informações de contato que fornece (MERRIAM, 2015).

Noy declara que:

Esse processo é, por necessidade, repetitivo: os informantes encaminham o pesquisador para outros informantes, que são contatados pelo pesquisador e, então, direcionam-no para outros informantes, e assim por diante. Daí o efeito evolutivo da “bola de neve”, capturado em uma metáfora que toca na qualidade central desse procedimento de amostragem: sua dimensão acumulativa (diacrônica e dinâmica)” (NOY, 2008, p. 330).

Nas palavras de Merriam (2015, p. 98), trata-se também de “uma estratégia que envolve localizar alguns participantes importantes que atendem facilmente aos critérios estabelecidos para participação no estudo”. A indicação, por parte de um entrevistado, de quem poderia responder, sugere que o respondente atenda aos predicados tencionados quato às informações fornecidas nas entrevistas, correspondendo ao que Merriam (2015) caracteriza como “bom respondente” - aquele que compreende o local e contexto em que está imerso, sendo, portanto, capaz de refletir sobre ele, expressar pensamentos, sentimentos, opiniões e, por conseguinte, articular e oferecer ao pesquisador uma perspectiva sobre o tópico que está sendo estudado.

Neste sentido, a metodologia Bola de Neve apresentou-se como uma ferramenta apropriada para a identificação e determinação dos indivíduos a serem entrevistados, dado que sua escolha por parte de seus congêneres na ADESCO configurava-se um indicativo do reconhecimento de seus saberes e capacidade analítico-argumentativa, e do papel de liderança que exerciam na associação.

Assim, os partícipes da pesquisa foram definidos de acordo com uma amostragem por cadeias de referência, o que garante uma efetiva representatividade de seus informantes, ao possibilitar uma composição natural e em rede de unidades interativas presentes em uma mesma estrutura social (WRIGHT; STEIN, 2005).

Ao final, obteve-se uma amostragem com cinco informantes, que se mostrou suficiente para a conquista e produção de bons resultados, corroborando, dessarte, o atingimento do ponto de saturação, o qual se caracteriza pela redundância nas informações prestadas e repetição de respostas – aspecto fundamental para a certificação de sua genuinidade (PATTON, 2002).

Tomando como base o conjunto de diretrizes para a realização de um estudo de caso de observação de campo proposto por Stake (1995), nesta seção, bem como nas seguintes, descrever-se-ão os processos de i) antecipação; ii) primeiro contato¹¹; iii) preparação adicional¹²; iv) maior desenvolvimento da conceptualização¹³; v) coleta e validação dos dados; vi) análise de dados; e vii) fornecimento, ao público, de oportunidade de entendimento.

Assim, visando seguir a descrição proposta por este passo a passo, reitera-se que o esperado com este estudo de caso é a identificação e análise de como a estratégia da ADESCO se forma à luz do Incrementalismo Lógico.

No tocante ao primeiro contato com o objeto de pesquisa, o acesso preliminar deu-se por intermédio da comunicação estabelecida, virtualmente, entre o pesquisador e a, até então, presidente da Associação para o Desenvolvimento da Comunidade da Chã de Jardim, Luciana Balbino. Consultada sobre a possibilidade de realização do estudo e do fornecimento de informações por meio de entrevistas, a mesma acenou positivamente e prontamente se disponibilizou para colaborar, remota e/ou presencialmente. Assim, um primeiro encontro, na própria comunidade, foi marcado para a data de 14 de abril de 2018. Neste dia foi realizada uma entrevista semiestruturada, não incluída na amostra informada, e estabelecido um plano de ação visando organizar os próximos acessos ao local, bem como foi acordado que manter-se-ia um contato regular, ainda que *online* ou via telefone, como modo de garantir o acesso a informações e retirada de dúvidas, atenuando a distância física do pesquisador com o *locus* de pesquisa.

Discutiu-se, ainda, a publicidade oferecida durante e após o estudo, tendo sido acordado que todas as pessoas envolvidas com a ADESCO na posição de membros ou pertencentes à Comunidade da Chã de Jardim, caso solicitassem, teriam acesso ao material elaborado, entrevistas e rascunhos de suas transcrições, visando ratificar o comprometimento com a questão ética e possibilitar a revisão do material elaborado com base na informação fornecida pelos indivíduos como forma de validar as observações e descrições realizadas.

¹¹ O termo original, em inglês, é “*first visit*” ou “primeira visita”; contudo, dada a explanação deste aspecto por Stake (1995), o autor desta pesquisa optou por uma tradução que fosse, ao mesmo tempo, fidedigna às considerações de Stake em sua proposição, e melhor se adequasse à maneira de se comunicar da língua portuguesa, a fim de evitar interpretações inadequadas do termo que descreve esta etapa.

¹² Pelos mesmos motivos de fidedignidade ao conteúdo da obra de Stake (1995), a tradução buscou aproximar-se ao máximo do que seria uma expressão equivalente na língua portuguesa, e que talvez destoe ligeiramente da tradução literal. O termo original é “*Further preparation for observation*”. O mesmo vale para a nota de rodapé ulterior.

¹³ “*Further development of conceptualization*”

Sobre os pontos relativos à “preparação adicional” proposta por Stake (1995), realizaram-se observações preliminares das atividades desenvolvidas na associação, seus horários de funcionamento, bem como da disponibilidade dos associados para entrevistas. Identificaram-se os potenciais informantes e as fontes, tanto primárias quanto secundárias, de onde dados relevantes poderiam ser retirados, a saber: indivíduos que fazem parte da ADESCO; as produções científicas, que tratam deste *locus*, de Oliveira (2014) e de Vasconcelos e Fernandes (2014), que analisam o papel da memória na construção do discurso turístico e a gestão socioambiental como promotora do desenvolvimento sustentável com foco na economia solidária, respectivamente; a página da Comunidade da Chã de Jardim na *web* (2015); portais de notícias com artigos sobre o local, a associação, seus membros e empreendimentos (G1, 2013, 2014; SEBRAE¹⁴, 2013; PARAÍBA CRIATIVA¹⁵, 2015, 2016); páginas na plataforma *Facebook* relativas não apenas à Comunidade, como também à Associação de Turismo Rural e Cultural de Areia – ATURA –, da qual fazem parte alguns os membros da ADESCO – Luciana Balbino e Rejane Ribeiro e da Prefeitura Municipal de Areia; e *sites* institucionais do Poder Público municipal e estadual e órgãos relacionados a eles¹⁶, bem como do IBGE (2010) e do Atlas de Desenvolvimento Econômico do Brasil (2018) – referências em estatística e índices de desenvolvimento socioeconômico que auxiliam na contextualização e entendimento da realidade própria do *locus* de pesquisa.

Com relação ao maior desenvolvimento da conceptualização, trabalhou-se, no Referencial Teórico, as origens, desenvolvimento e acepções tanto da estratégia quanto do Incrementalismo Lógico, bem como buscou-se esmiuçar o universo e a conjuntura dentro dos quais o objeto estudado se insere, no intuito de clarificar a interlocução com os leitores e contextualizar o tema e o campo do conhecimento ao qual esta pesquisa se entrelaça, no âmbito da Administração.

Diligenciaram-se esforços no sentido de identificar as possíveis “múltiplas realidades” (STAKE, 1995, p. 53) por meio da análise e observação de múltiplos atores envolvidos com a

¹⁴ O site Agência Sebrae de Notícias (ASN) é um serviço do Sebrae, presente em todo o país, que visa divulgar assuntos de interesse da imprensa sobre o segmento de micro e pequenas empresas.

¹⁵ Trata-se de um Programa de Extensão do curso de graduação em Turismo da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). O escopo de suas ações é fomentar as produções culturais do estado da Paraíba, visando sua inserção na cadeia produtiva da economia da cultura do Estado, conforme as diretrizes da economia criativa.

¹⁶ A Superintendência de Imprensa e Editora “A União” é um órgão da administração indireta do Governo da Paraíba, responsável pela publicação do Diário Oficial da Paraíba, do Jornal A União e da Revista Correio das Artes.

ADESCO e de seus possíveis pontos de vista distintos, de modo a levar em consideração que “as pessoas veem as coisas de maneira diferente” (STAKE, 1995, p. 53).

No que se refere aos aspectos de coleta e validação dos dados; à sua análise; e ao “fornecimento de oportunidade de entendimento ao público” (STAKE, 1995, p. 54), são tratados nos itens subsequentes.

3.3 COLETA DE DADOS

De acordo com Creswell (2010), os passos para a coleta de dados incluem o estabelecimento dos limites para o estudo; a coleta de informações por meio de observações e entrevistas não estruturadas ou semiestruturadas, de documentos e de materiais visuais; assim como o estabelecimento do protocolo para o registro das informações.

Apoiando-se nesta ideia, ratifica-se o local selecionado para a pesquisa – a Associação para o Desenvolvimento da Comunidade da Chã de Jardim – a partir da noção de seleção intencional do objeto de estudo, dos sujeitos e dos materiais considerados para análise que subjazem a metodologia qualitativa, de forma a auxiliar o pesquisador a compreender o problema e a questão de pesquisa (CRESWELL, 2010).

Para investigar o processo de formação de estratégia da ADESCO, foram observados e entrevistados os seus membros; examinados os eventos, ou seja, as ações, atitudes e comportamentos destes atores; e lançou-se um olhar sobre o processo, que consistiu na natureza evolutiva dos eventos realizados pelos atores no local, corroborando o que Minayo e Sanches (1993) alegam sobre o pesquisador: este deve sempre conferir o que é dito com o que é efetivamente feito, celebrado e/ou encontra-se cristalizado.

É com base nesta abordagem multidimensional que as limitações do estudo podem ser mitigadas e atinge-se a profundidade almejada da compreensão de um fenômeno social, que é o cerne da pesquisa qualitativa (RICHARDSON, 1999).

Assim, para a coleta de dados, foram selecionadas as técnicas de estudo de campo, observação direta não participativa, entrevista e análise documental.

Em relação ao estudo de campo, caracteriza-se principalmente por abranger e analisar situações corriqueiras, que são, precisamente por esta razão, autênticas e capazes de retratar a realidade das interações sociais genuinamente (MARC; PICARD, 1992). Por meio dele o pesquisador logra examinar as relações que envolvem os vários sujeitos sociais, aspectos comportamentais destes, e idiosincrasias referentes à personalidade, valores e crenças de cada um (MARC; PICARD, 1992).

Sobre o método de observação direta, pode ser definido como a reunião de impressões do mundo que rodeia o indivíduo, neste caso, o pesquisador, através de todas as faculdades humanas relevantes (ADLER; ADLER, 1994), possuindo um caráter naturalista, dado a organicidade da conjuntura em que ocorre, fugindo da ideia de um simulacro ou situação artificialmente criada e aproximando-se mais da vida cotidiana das pessoas. Demanda, portanto, a análise de diversas interações em momentos distintos, a fim de encontrar padrões que poderão ser, posteriormente, sintetizados em uma narrativa (ROSENFELD; GIACALONE; RIORDAN, 2002).

Segundo Patton (2002), apresenta as vantagens de possibilitar ao pesquisador assimilar o contexto no qual as interações ocorrem e examinar mais efetivamente os indivíduos que fazem parte deste, além de perceber nuances ou detalhes que poderiam passar despercebidos pelas demais pessoas e/ou não serem mencionados por elas nas entrevistas.

Nos momentos de imersão no ambiente, o papel do pesquisador será de observador não participante, uma vez que buscará não ter qualquer interferência nos processos de tomada de decisão no local, e apenas investigará este e outros aspectos concernentes à formação de estratégia na associação com a maior neutralidade possível, embora Patton (2002) ressalte que o nível e intensidade da participação pode se alterar no decorrer da pesquisa e que a separação completa do ambiente é impossível quando se trata das ciências sociais, conforme salienta Weber (1973).

No tocante às entrevistas, foram semiestruturadas, feitas com representantes da associação, tendo sido realizadas em profundidade. No momento dos encontros, houve uma conversa mais ampla sobre o cotidiano da organização, relações entre os indivíduos, liderança e processos no interior da ADESCO, para, *a posteriori*, tratar-se com os entrevistados do objetivo do tema, buscando-se concatená-lo ao máximo à prática cotidiana da associação. Considerações pormenorizadas a respeito do conteúdo abordado são feitas *a posteriori*.

Quanto ao roteiro, foi aberto e composto por perguntas pré-definidas. Após a realização das entrevistas, realizou-se a transcrição literal das mesmas e, posteriormente, intuindo adjuvar a captação e exposição do conteúdo, elaborou-se uma síntese com os aspectos mais relevantes acerca de cada unidade de análise, levantados pelos entrevistados e abordados na etapa subsequente do estudo.

Em relação à análise documental, torna-se possível averiguar determinados aspectos objetivados na pesquisa, bem como corroborar outros mencionados pelos entrevistados, por meio de materiais coletados via internet e publicações que tratem pormenorizadamente do *case* Comunidade Chã de Jardim, diretamente conectado com o propósito do trabalho. Ademais,

foram consultadas atas, lavradas pelos associados, das reuniões mensais no período de três meses, cujo conteúdo consiste em uma síntese de tudo o que foi discutido e deliberado nas mesmas. Tais atas são redigidas pelo Primeiro Secretário da ADESCO – cargo que, no atual mandato, é desempenhado por Daniel Ribeiro – após o término de cada encontro, lidas e lavradas no seguinte, para que os associados que não puderam comparecer tomem ciência de seu conteúdo e os que estiveram presentes o rememorem e anuam-no.

No que se refere ao material coletado, inclui-se tanto o primário, tais como informações diretamente extraídas da pessoa ou da situação que está sendo estudada (CRESWELL, 2010), uma vez que os próprios associados foram entrevistados e que o pesquisador visitou a ADESCO e a Comunidade Chã de Jardim em seis ocasiões; como o secundário – matérias jornalísticas e artigos sobre o local, de razoável confiabilidade e valor, uma vez que são fruto de entrevistas pessoais com os próprios componentes da associação e investigações científicas, respectivamente.

Busca-se, assim, a utilização de uma variedade de evidências oriundas de duas ou mais fontes, mas que convergem em relação ao mesmo conjunto de fatos ou descobertas; além do uso de um banco de dados para o estudo, e a aplicação de uma concatenação daquelas, ou seja, ligações explícitas entre as questões feitas, os dados colecionados e as conclusões a que se pretende chegar – princípios apontados como fundamentais por Yin (2005) durante os procedimentos para a realização do estudo.

3.4 PROCEDIMENTOS NA ELABORAÇÃO DO ROTEIRO E APLICAÇÃO DAS ENTREVISTAS

O propósito das entrevistas realizadas foi possibilitar um melhor entendimento acerca do papel de cada associado entrevistado, a sua visão sobre o *modus operandi* da ADESCO, a maneira como as decisões são tomadas, como a associação se organiza, o modo pelo qual as mudanças se realizam e cruzar todas estas informações com as fornecidas pelos seus pares, a fim de averiguar a compatibilidade do que afirmavam com as apreciações dos demais.

Ratifica-se que a escolha pelas entrevistas como ferramenta de coleta de dados deu-se pelo fato de serem, de acordo com Selltiz et al. (1971), uma fonte bastante apropriada de obtenção de informações acerca do que os indivíduos sabem, creem, esperam, sentem ou desejam; pretendem fazer, fazem ou fizeram; assim como sobre as suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes. Em sua tipologia semiestruturada, caracterizam-se por serem guiadas através de uma relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo do curso; e fundamentaram-se em roteiros compostos por questões orientadoras (GIL,

1996), que objetivaram nortear o rumo das entrevistas, onde foram englobados aspectos relativos à origem da ADESCO, sua constituição, objetivos e relação com outros atores sociais, bem como à atuação dos entrevistados e a tomada de decisão na associação; tendo como intuito verificar se logram êxito em seus objetivos.

As entrevistas apresentam em seu âmago a linguagem e sua contextualização, englobando, portanto, aspectos relativos ao idioma, à fala e à comunicação. É por meio delas que se busca identificar, junto aos entrevistados, as interpretações dos fatos e acontecimentos (MANZINI, 1991).

Precisamente por conta das características mencionadas, podem se singularizar entre os respondentes. Assim, por meio da entrevista, observam-se opiniões, julgamentos, percepções, e descrições, todos sobre fatos internos ou externos aos indivíduos. Neste sentido, o roteiro de entrevista aflora como um instrumento que baliza uma determinada temática, porém sem tolher o entrevistado de sua liberdade para elucubrar e/ou expandir seu pensamento acerca do que é questionado. Consiste, destarte, em uma etapa que deve ser planejada acuradamente a fim de se evitar falhas ou vieses no momento de execução da entrevista (MANZINI, 1991).

Ademais, ajuda o pesquisador na averiguação de informações acerca do objetivo de sua pesquisa e em sua forma de condução; e auxilia o entrevistado no fornecimento de informações de um modo mais claro, preciso e efetivo ao entrevistador. Para tanto, algumas precauções em relação à linguagem devem ser tomadas: atentar para a utilização de jargões técnicos do entrevistador e vocabulário; para as formas de perguntas; o seu nível de intenção; além de se buscar evitar perguntas com múltiplas finalidades. Ponderando-se sobre estes pontos, a entrevista torna-se uma ferramenta para assessorar o pesquisador a ir ao encontro do objetivo almejado (MANZINI, 1991).

A sua elaboração ocorreu com base em cada um dos objetivos específicos estabelecidos: mapear as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que impactam ADESCO e verificar como responde estrategicamente a elas; analisar as relações de influência entre a associação, seus *stakeholders* e o ambiente no qual está inserida; e examinar como são realizadas as mudanças estratégicas organizacionais na Associação para o Desenvolvimento da Comunidade da Chã de Jardim. Assim, procurou-se obter informações que respondessem a estes objetivos para, a partir dos resultados encontrados, atingir-se o objetivo geral - analisar como ocorre a formação de estratégia na ADESCO a partir da concepção do Incrementalismo Lógico.

No preâmbulo das entrevistas ratificou-se a importância das mesmas para o sucesso da investigação e solicitou-se a participação voluntária dos respondentes. A cada entrevistado foi informado a pessoa que o indicou e entregue um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

– Apêndice C – que explicitava a concordância em colaborar com a pesquisa e no qual todos assinaram, anuindo a coleta e uso das informações adquiridas durante os diálogos e alegando estarem devidamente informados acerca dos objetivos da pesquisa, de seu conteúdo e usos dos seus resultados.

Fundamentando-se nas discussões e análises trazidas por Quinn (1980) em sua concepção de Incrementalismo Lógico, formularam-se questões que tratavam do Planejamento Estratégico da ADESCO – *se e como* ocorria –; da existência ou não de lideranças dentro da organização e da percepção sobre estas; do modo como processavam-se as mudanças organizacionais e surgiam as ideias e inovações; do processo decisório verificado; e da maneira pela qual sucedia-se o aprendizado, consoante Apêndice 1.

Atentou-se para pontos relevantes que poderiam comprometer a inteligência do conteúdo abordado no roteiro de entrevista, a exemplo da estruturação e sequenciamento das questões e uso de jargões/termos técnicos que pudessem torná-las ininteligíveis – aspectos primordiais para a clareza das questões do roteiro. Neste sentido, algumas expressões foram “traduzidas” para uma linguagem mais acessível, e procurou-se explicar o que era cada uma das expressões utilizadas tomando como base a compreensão de Quinn (1980) no que tange à estratégia.

Dentre as características dos participantes, destaca-se a posição de liderança de todos na ADESCO e/ou em alguma de suas frentes de atuação: seu presidente; a representante do Restaurante Vó Maria – “carro-chefe” da associação e uma de suas fundadoras, conforme endossado por seus membros e que poderá ser verificado nas etapas subsequentes da pesquisa –; os responsáveis pela loja da ADESCO e pelo *Camping Jardim Rural Encantado*; e a Segunda Secretária – uma das associadas que há mais tempo atua na organização e exerce um papel de protagonismo na mesma.

Utilizando-se da referida amostragem Bola de Neve, foram obtidos resultados expressivos e que sinalizaram para algumas elucidações acerca dos objetivos visados. Assim, a partir da primeira entrevista, realizada com Luciana Balbino, foram seguidas as indicações de cada membro entrevistado anteriormente em relação a potenciais participantes subsequentes, considerando sua capacidade de contribuição, domínio dos temas tratados e reflexão sobre os anseios comuns à associação, bem como sua competência e atuação na ADESCO e influência em sua gestão.

O contato inicial, que antecedeu o momento das entrevistas, foi realizado com Luciana Balbino que, bastante receptiva, forneceu suporte ao projeto de pesquisa, disponibilizou-se para uma futura entrevista e indicou outros membros da ADESCO como virtuais contribuintes para a mesma. É relevante frisar que esta conversa preambular auxiliou na composição do roteiro de

entrevista, ao propiciar um entendimento introdutório da associação e de seu funcionamento, e facilitando a elaboração de algumas perguntas que, de outro modo, não poderiam ser concebidas.

No que se refere ao local e duração das entrevistas, ocorreram todas na Comunidade Chã de Jardim, sendo três delas no Restaurante Vó Maria, uma no espaço do *Camping Jardim Rural Encantado* e a derradeira na loja da associação, que fica ao lado do restaurante. Sua extensão variou significativamente, tendo oscilado entre vinte e seis minutos e uma hora e dez minutos. As reuniões mensais analisadas, por sua vez, apresentaram uma considerável constância, tendo uma durabilidade média de cerca de duas horas, sempre ultrapassando um pouco este período de tempo.

A maior parte das entrevistas transcorreu sem qualquer tipo de interrupção, em um ambiente propício para o diálogo e sem que houvesse impedimentos de qualquer das partes em relação a uma eventual limitação de tempo oriunda de outros compromissos. A exceção deu-se apenas na interlocução com Luciana Balbino, que devido a diversos afazeres, ocasionalmente interrompia a entrevista para retornar apenas alguns minutos depois. É relevante frisar, todavia, que tais interrupções não impediram a realização de todas as perguntas do roteiro e nem a obtenção das respostas para as mesmas. Ademais, a diligência e engajamento da entrevistada possibilitaram a conclusão da entrevista sem que houvesse prejuízo quanto ao conteúdo investigado.

Por fim, o tempo para a transcrição oscilou bastante entre as entrevistas, precisamente em virtude da variação observada em suas durações, tendo alternado entre sete e vinte horas, considerando-se o somatório do quantitativo de horas ao longo dos dias em que foram transcritas. Quanto às reuniões, sua transcrição deu-se em um período ainda maior, dada a elevada complexidade de reproduzir a fala de todos os associados que opinavam ou teciam comentários no momento em que ocorreram.

Em relação à dinâmica das entrevistas, primeiramente, foi pedido que o entrevistado apresentasse uma rápida biografia de si, considerando a sua relação com a ADESCO, de modo a enfatizar como e quando se deu o seu primeiro contato com a associação, há quanto tempo é um membro dela, que atividades desempenha, e sua percepção pessoal da mesma.

Em seguida, foram abordados temas referentes à constituição dos diversos empreendimentos, visando reforçar as falas uns dos outros e identificar eventuais inconsistências entre elas, de modo a indicar a necessidade de uma averiguação mais aprofundada a respeito destas.

Posteriormente, trabalhou-se questões mais diretamente relacionadas à formação e gestão estratégica da ADESCO, procurando compreender o processo decisório em seu interior, o aspecto da liderança, o modo como ocorriam as mudanças na organização, como ideias surgiam e eram implementadas e, de maneira geral, como a associação era administrada, conforme supracitado.

3.5 ANÁLISE DE DADOS

Para Yin (2005, p. 137), a análise de dados “consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombinar as evidências quantitativas e qualitativas para tratar proposições iniciais de um estudo”. Conforme já mencionado, este estudo consistiu em uma abordagem descritivo-qualitativa acerca da formação da Estratégia na Associação para o Desenvolvimento da Comunidade da Chã de Jardim sob a perspectiva do Incrementalismo Lógico, por meio de um estudo de campo e da utilização de análises documentais e das entrevistas no processo, além da observação direta.

O emprego do método descritivo ocorre a partir do momento em que se passa a descrever a realidade encontrada nas organizações, assim como suas estratégias e o modo de operacionalização do seu cotidiano (RUDIO, 1999).

Também utilizou-se, na realização da pesquisa, o método qualitativo da análise de conteúdo, onde por meio de análise documental e entrevistas em profundidade com lideranças da Associação e outros membros, diligenciou-se uma abordagem interpretativa da realidade social – base deste tipo de investigação (MERRIAM, 2015).

Bardin, (2016), sob uma ótica mais aprofundada, faz considerações mais ricas sobre a análise de conteúdo, estabelecendo-a como uma técnica de análise textual e das comunicações sustida por uma avaliação de um texto tratada quantitativa ou qualitativamente. Neste último caso – vigente nesta inquirição –, a ênfase recai na presença ou ausência de determinada característica de conteúdo ou de um conjunto de características em um fragmento de mensagem específico (tema, palavra, personagem etc.) para, a partir disso, identificar os “núcleos de sentido” componentes da comunicação.

Os procedimentos sistemáticos referentes a este instrumento consistirão, em um primeiro momento, no tratamento descritivo, visando a transcrição e, posteriormente, leitura dos trechos mais relevantes das entrevistas.

Focalizando a análise dos significantes complementarmente à dos significados (o significante é a parte imaterial, associação do que se captam com a mente, é abstrato. Já o significado é material, perceptível e concreto), analisou-se o conteúdo além da sua forma

descritiva; isto é, ultrapassando o que foi estritamente dito pelos entrevistados, tendo sido necessário recorrer a teorias que permitissem melhor interpretar os dados; ou seja, procurassem identificar se havia convergência e em que medida ocorriam entre o que foi dito e a formação da estratégia conforme preconiza o Incrementalismo Lógico; além de se ter examinado o modo como são realizadas as mudanças estratégicas na ADESCO; sua relação com os *stakeholders*; e seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades que enfrenta – todos sendo aspectos que, somados à observação direta e pesquisa de campo –, auxiliaram na consecução do objetivo central da investigação.

Deve-se ratificar, no que tange a ir além da descrição dos conteúdos, a importância da inferência, na técnica de análise. Bardin (2016, p. 44) alega que, “o interesse não está na descrição dos conteúdos, mas sim no que estes nos poderão ensinar após serem tratados relativamente a ‘outras coisas’”. Visando descrever o papel do analista, o autor utiliza uma metáfora que se baseia no campo da arqueologia, ao afirmar que

O analista é como um arqueólogo. Trabalha com vestígios: os “documentos” que pode descobrir ou suscitar. Mas os vestígios são a manifestação de estados, de dados e de fenômenos. Há qualquer coisa para descobrir por e graças a eles (BARDIN, 2016, p. 45).

Suplementarmente, aplicou-se a técnica de análise de respostas a questões abertas (BARDIN, 2016) e sua classificação através de um procedimento de repartição que tipificou estas respostas em um quadro categorial: Com base nas perguntas, identificaram-se elementos que aproximavam a ADESCO de uma formação de estratégia deliberada ou emergente, mas sem que se descartasse nenhuma destas perspectivas, uma vez que o Incrementalismo Lógico defende exatamente que, em diferentes matizes, as organizações utilizam-se em algum grau de ambas. Atentou-se para que a margem de interpretação pessoal e subjetividade fosse minimizada por meio da adoção de um embasamento teórico efetivo, que amparasse esta categorização.

O resultado foi comparado com os obtidos por Quinn (1978) quando da formulação de sua teoria, que foi construída fundamentalmente com base em organizações da iniciativa privada; e, a partir daí tornou-se possível estabelecer diferenças e semelhanças entre a formação da estratégia em ambos os setores; diferenças estas que também foram classificadas em um quadro análogo ao supracitado.

No que tange à análise de documentos, é definida por Bardin (2016) como uma operação que visa representar o conteúdo de um documento sob uma forma distinta da original, intuindo facilitar, *a posteriori*, a sua consulta e referência. Ocorreu, neste trabalho, por intermédio da

realização de leitura exploratória, seletiva, reflexiva e interpretativa; trabalho denominado pesquisa bibliográfica por Ruiz (1996), que salienta ainda a essencialidade desta etapa da investigação, argumentando que qualquer espécie de pesquisa, independentemente da área para a qual esteja voltada, supõe e exige pesquisa bibliográfica preliminar, quer como atividade explanatória, quer para estabelecer o *status quaestionis*, ou ainda a fim de justificar os objetivos e contribuições dela própria.

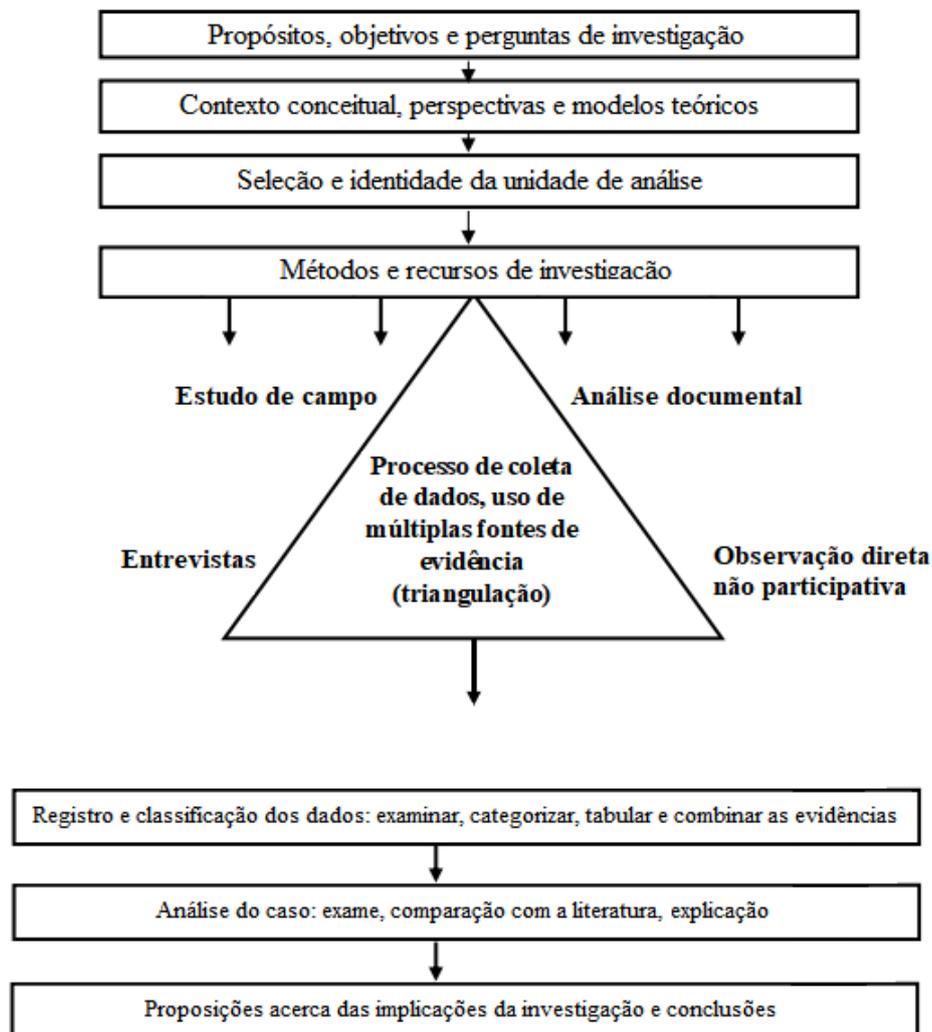
Posteriormente, objetivando endossar e aprofundar a análise, são transcritas, de maneira objetiva, algumas das respostas e comentários mais relevantes dos entrevistados e, por fim, apresentam-se as conclusões do estudo.

Larrinaga (2017) indica que, desde que utilizada com rigor e cautela, a metodologia de estudo de caso pode oferecer resultados válidos, significantes e proveitosos para a academia. Isto compreende a adoção de procedimentos que reforcem sua fiabilidade e validade. Dentre os fatores-chave que o autor destaca como apropriados para o auxiliar estes aspectos da pesquisa, estão a qualidade das informações adquiridas e utilizadas; as quais esta investigação procurou alcançar por meio de um processo diversificado e rigoroso de coleta.

Complementarmente, Yin (2015, p. 55) salienta que estudos de caso podem “durar muito e resultar em documentos massivos e ilegíveis”, indicando orientações, as quais este trabalho procurou seguir, para compô-los e apresentá-los com fiabilidade e de modo a evitar narrativas demasiadamente extensas. A primeira delas é compreender a leitura de artigos e materiais - incluindo outros estudos de caso - diretamente relacionados ao tema tratado. Yin (2015, p. 246) também recomenda a utilização de um linguajar apropriado a produções científicas, que evite (p. 246) “contagem de histórias, dramatizações ou outras características de ficção” sob o risco de levar o leitor a questionar a solidez e validade das interpretações dadas à pesquisa. Além disso, deve-se verificar se a pergunta de pesquisa foi respondida, e esta resposta deve ser a mais adequada ao “como” ou ao “por que” característico da abordagem qualitativa, conforme já mencionado.

Nesta perspectiva, elaborou-se um desenho metodológico baseado no proposto por Larrinaga e Rodríguez (2010), que concebeu-o de modo a adequá-lo às idiossincrasias dos estudos de caso. Assim, procurou-se seguir as seguintes etapas:

Figura 1 – Desenho metodológico da pesquisa



Fonte: Adaptado de Larrinaga e Rodríguez (2010).

3.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Apontar as limitações de uma pesquisa auxiliam-na na medida em que servem de parâmetros de análise para esta, intuindo elucidar seus pontos de referência, assim como as condições restritivas que a compõem.

Alguns aspectos inerentes à abordagem qualitativa constituem-se fatores limitantes dos quais o estudo, evidentemente, não pode evadir-se. Sua natureza interpretativa irremissivelmente conduz a um viés por parte do pesquisador, que através de suas crenças e valores, além de fatores ligados à sua origem, tais como gênero, cultura e condição socioeconômica, molda sua compreensão da realidade e o entendimento que faz da investigação (CRESWELL, 2010).

Alguns pontos de ordem mais genérica e outros possuidores de uma maior especificidade relacionada ao campo da estratégia são trazidos a seguir.

Em um sentido mais amplo, é relevante ressaltar que, sob a perspectiva das entrevistas, por estas consistirem em relatórios verbais, os resultados estão sujeitos a problemas como preconceito, memória fraca, articulação pobre ou imprecisa, além de os dados coletados por intermédio das mesmas nem sempre retratarem com exatidão a realidade da organização, visto que uma das características dos depoimentos é a volatilidade; além de que estes, por vezes, representam uma situação momentânea do pesquisado e não refletem o contexto geral da empresa (YIN, 2005).

Ademais, mesmo com a obtenção de materiais elaborados por portais de notícias que seguem os princípios da investigação jornalística, que envolvem a busca e a reunião de informações de elementos humanos e sociais para a construção de conteúdos (MANCINI; VASCONCELLOS, 2016), garantindo, portanto, forte caráter de credibilidade ao conteúdo apresentado; uma parte substancial das informações acerca da formação da estratégia na ADESCO deu-se no âmbito das entrevistas. A obtenção de um maior número de fontes que permitisse uma autenticação efetiva do que foi alegado pelos entrevistados fora do ambiente da associação, portanto, não foi possível. Neste sentido, o cruzamento das informações fornecidas por todos os entrevistados, bem como a reincidência de perguntas do roteiro cuja resposta poderia ter sido obtida apenas com base em uma única fonte e desde a primeira entrevista, visou corroborar o conteúdo enunciado por cada entrevistado. Adicionalmente, fundamentando-se também na observação direta e na consulta de documentos da associação, procurou-se atenuar tal limitação e permitir uma maior qualidade da análise de dados.

Estes fatores, em um contexto mais amplo, evidenciam a problemática da já referida subjetividade das pesquisas qualitativas, conforme apontado por Flick (2009), que ressalta ainda que estas são frequentemente criticadas em relação às quantitativas, exatamente por apresentarem esta razoável dimensão subjetiva que, como mencionado, nem sempre é fiel à realidade de fato.

Ao se levar em conta os estudos de caso, que em geral estão coadunados às abordagens qualitativas, observa-se que são alvejados pelo mesmo conjunto de críticas, pairando sobre eles restrições intrínsecas, conforme salienta Larrinaga (2017). Dentre elas, estão um certo grau de inconsistência e enviesamento nos resultados obtidos. Isto porque o pesquisador, a partir do momento em que escolhe determinado objeto de pesquisa, já está se posicionando, de modo que nas ciências sociais, a noção de um ideário neutro é essencialmente utópica (WEBER, 1973).

A principal crítica que paira sobre os estudos de caso, todavia, reside na limitação do seu escopo, de modo que a limitação de seus sujeitos de pesquisa a um único ou pequeno grupo impossibilita a generalização de uma pesquisa amparada nesta metodologia (LARRINAGA, 2010; LARRINAGA; RODRÍGUEZ, 2017). Para Yin (2015), contudo, tal assunção somente encontra fundamentação sob a prerrogativa da universalização estatística e sua busca por uma padronização e reiteração de frequência, uma vez que, analisada à luz dos arcabouços teóricos, podem contribuir para esclarecê-los, expandí-los e até generalizá-los – exatamente o que este estudo visa. Yin (2015, p. 55) reitera que “estudos de caso são generalizáveis para proposições teóricas e não para populações ou universos”. Neste sentido, “não representam uma ‘amostra’ e, ao fazer pesquisa de estudo de caso, seu objetivo será expandir e generalizar teorias (generalizações analíticas) e não extrapolar probabilidades (generalizações estatísticas)”.

Quanto aos desafios para o estudo que tangenciam o campo da estratégia, encontram-se a fragmentação que o tem caracterizado desde seu surgimento até a contemporaneidade. Durand, Grant e Madsen (2017) ressaltam que a expansão persistente da gama de fenômenos estudados pelos estudiosos da estratégia, quando combinada com questões teóricas e analíticas, é uma fonte formidável de fragmentação no campo.

Além disso, os autores ponderam que pelo fato de alguns construtos poderem ser usados para medir diferentes conceitos em diferentes tradições, a fragmentação fenomenológica pode acabar por alimentar a fragmentação teórica. Tais condições dificultam o alinhamento entre as teorias e a construção dos estudos empíricos do campo e, ulteriormente, a identificação de padrões comuns de resultados associados a um fenômeno específico (DURAND; GRANT; MADSEN, 2017).

Procurou-se fugir, todavia, de uma outra questão crítica apontada por Cornelissen e Durand (2012): a tendência dos estudiosos em gerar novos rótulos e definições para fenômenos previamente estudados, bem como em seus conceitos teóricos afiliados – algo que alimentaria a fragmentação em detrimento da coerência, na base de conhecimento do campo. A partir do enfoque dado ao Incrementalismo Lógico, buscou-se combater a falta de integração teórica, que agravaria este problema, uma vez que inibiria a convergência na operacionalização dos conceitos teóricos.

Apesar das limitações citadas, acredita-se que o resultado final da pesquisa não encontrou maiores obstáculos que pudessem comprometer seu intuito; tendo sido considerado satisfatório o produto derradeiro do trabalho, atingindo, portanto, o fim ao qual se propôs.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

No presente capítulo contextualiza-se o estudo de caso, discorrendo-se sobre a comunidade Chã de Jardim e a ADESCO e, em seguida, são apresentados os resultados obtidos a partir da coleta de dados realizada nesta pesquisa por meio dos instrumentos descritos na seção anterior, visando responder ao objetivo central do trabalho e aos específicos.

Partes do texto são intercaladas com citações diretas dos entrevistados que ilustram os temas abordados ou evidenciam as situações a partir das perspectiva dos associados.

4.1 COMUNIDADE DA CHÃ DE JARDIM: A ADESCO E UM MODELO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA

4.1.1 Contextualização sócio-histórico e geográfica do Município de Areia e da Comunidade da Chã de Jardim

O município de Areia está localizado na Paraíba – um dos nove estados que compõem a região Nordeste do Brasil, na macrorregião do Agreste Paraibano e na microrregião denominada Brejo Paraibano. Possui uma área de 269,78 km² e população estimada em 23829 habitantes, segundo o Censo de 2010 (IBGE, 2010).

Seu Índice de Desenvolvimento Humano¹⁷ Municipal¹⁸ – IDHM – é baixo, levando-se em conta tanto os parâmetros estabelecidos pela Organização das Nações Unidas, quanto na comparação com o total de municípios brasileiros, ficando abaixo, inclusive, da média do estado da Paraíba, evidenciando uma realidade marcada por pobreza e baixos indicadores socioeconômicos (PNUD, 2015; ATLAS DE DESENVOLVIMENTO HUMANO NO BRASIL, 2013).

¹⁷ O IDH é um índice composto de quatro indicadores. Seus componentes devem refletir três dimensões principais do desenvolvimento humano: longevidade, conhecimento e acesso a recursos. Estes visam representar três dos aspectos essenciais ao indivíduo: possuir uma vida longa e saudável, adquirir conhecimento e ter acesso a recursos necessários para um padrão de vida decente (BILBAO-UBILLOS, 2012; NOORBAKSHI, 1998). O IDH pretende ser uma medida geral e sintética que, apesar de ampliar a perspectiva sobre o desenvolvimento humano, não abrange nem esgota todos os aspectos de desenvolvimento (PNUD, 2015).

¹⁸ De acordo com o Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil (2013), o Brasil foi uma das nações pioneiras ao adaptar e calcular o IDH para todos os seus municípios, criando o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM), em 1998. O IDHM ajusta o IDH para a realidade dos municípios e regiões metropolitanas e reflete as especificidades e desafios regionais no alcance do desenvolvimento humano no Brasil. Para aferir o nível de desenvolvimento humano das unidades federativas, municípios, regiões metropolitanas e Unidades de Desenvolvimento Humano (UDH), as dimensões são as mesmas do IDH Global – saúde, educação e renda –, mas alguns dos indicadores usados são diferentes. O IDHM também varia entre 0 (valor mínimo) e 1 (valor máximo).

Alguns dos índices que mais chamam atenção, além do IDHM de apenas 0,594¹⁹, são o percentual da população com rendimento nominal mensal per capita de até meio salário mínimo, superior a 51%; e seu PIB/Per capita, de apenas R\$8.369,05; ocupando apenas a 4191ª posição dentre os 5570 municípios brasileiros (IBGE, 2010).

Estes dados, contudo, não devem ser analisados de maneira fragmentada e descontextualizada. Quando estabelecido um comparativo dos números atuais com os de anos anteriores, percebe-se que, embora o município ainda esteja distante de padrões aceitáveis, evoluiu bastante, conforme mostra a Figura 2:



Fonte: Atlas de Desenvolvimento Humano do Brasil (2013)

Nota-se que o município teve um incremento de 78,92% no seu IDHM no íterim de 20 anos. Este crescimento, inclusive, foi superior ao nacional, que ficou em 47,46%, e estadual (72,25%).

O mesmo raciocínio é válido para a renda per capita média de Areia. Se analisada a partir do recorte cronológico e espacial, verifica-se que cresceu 149,90% neste mesmo período, passando de R\$128,02 em 1991 para R\$319,92 em 2010. A taxa média anual de crescimento foi de 40,59% no primeiro período e 77,75% no segundo. A extrema pobreza – mensurada com base na proporção de pessoas com renda domiciliar per capita inferior a R\$70,00; em reais passou de 48,71% em 1991 para 17,11% em 2010.

Esta evolução pode ser conferida na tabela a seguir:

¹⁹ Valores abaixo de 0,599 são considerados baixos IDH/IDHM (ATLAS DE DESENVOLVIMENTO HUMANO NO BRASIL, 2013)

Tabela 1 (2) – Renda, Pobreza e Desigualdade – Areia-PB

	1991	2000	2010
Renda per capita (em R\$)	128,02	179,98	319,92
% de extremamente pobres	48,71	37,89	17,11
% de pobres	78,57	67,78	36,99
Índice de Gini	0,57	0,60	0,55

Fonte: Atlas de Desenvolvimento Humano do Brasil (2013)

A forte concentração de renda, contudo – um indicador que ratifica que a abrangência da pobreza no país não é compatível com seu nível de desenvolvimento econômico (RAMOS, 2015) –, permaneceu praticamente inalterada neste mesmo período, chegando a ter um aumento no ano 2000, para em seguida apresentar uma leve queda. Isto evidencia uma problemática que não foi eficazmente combatida e mantém-se em um nível elevado e quase estacionário em relação à perspectiva de melhorias.

Tabela 2 (2) – Porcentagem da Renda Apropriada por Estratos da População – Areia-PB

	1991	2000	2010
20% mais pobres	3,41	2,16	2,49
40% mais pobres	9,94	8,43	9,72
60% mais pobres	20,92	18,79	21,65
80% mais pobres	38,22	36,28	41,50
20% mais ricos	61,78	63,72	58,50

Fonte: Atlas de Desenvolvimento Humano do Brasil (2013)

O município é reconhecido por ser um polo cultural, possuindo museus, monumentos históricos, teatro e uma tradição de trabalho artesanal, além do título de Patrimônio da Cultura Nacional; e pelas suas paisagens naturais, com resquícios de Mata Atlântica, fontes, balneários e um clima de altitude, singular para a região, o que faz com que turistas com diferentes perfis sejam atraídos para o local (AREIA, 2018; VASCONCELOS; FERNANDES, 2014).

A atividade turística tem, portanto, se constituído uma importante fonte de renda e expansão econômica da cidade, auxiliando-a na diversificação de uma economia historicamente baseada em *commodities*, notadamente do setor sucroalcooleiro, proveniente da monocultura da cana. Os próprios engenhos, embora ainda ativos em sua maioria, exploram o turismo em

seu favor por meio de sua associação com a história local e regional. No mesmo sentido, a localização geográfica privilegiada possibilita ao local beneficiar-se do ecoturismo e atividades a ele relacionadas (AREIA, 2018).

Quanto à Chã de Jardim, consiste em uma comunidade rural pertencente a este município, formada por aproximadamente 200 famílias (OLIVEIRA, 2014). Nela se empreendem diversas atividades, majoritariamente ligadas ao turismo (OLIVEIRA, 2014), e a concepção destas adveio direta ou indiretamente da Associação para o Desenvolvimento da Comunidade da Chã de Jardim – ADESCO – fundada em 2006, e que possibilitou mudanças benéficas em termos de trabalho e renda para seus habitantes (VASCONCELOS; FERNANDES, 2014).

4.1.2 A ADESCO

4.1.2.1 Surgimento

A Associação para o Desenvolvimento da Comunidade da Chã de Jardim surgiu a partir de uma iniciativa de uma, até então, professora da modalidade de ensino de Educação de Jovens e Adultos – EJA –, Luciana Balbino (OLIVEIRA, 2014). Seu universo de alunos era formado majoritariamente por mulheres, que pela própria particularidade do curso que frequentavam, já demonstravam não ter possuído a oportunidade de iniciar ou concluir os ensinos Fundamental ou Médio na idade adequada; tendo, portanto, baixa escolaridade, o que dificultava seu acesso a emprego (VASCONCELOS; FERNANDES, 2014).

Observando esta realidade e intuindo superá-la, Luciana Balbino buscou, junto a suas alunas mulheres, desenvolver uma atividade que lhes permitisse auferir renda. A alternativa pensada consistiu em confeccionar peças de artesanato cujo insumo principal era a palha seca da bananeira – vegetação abundante na região (OLIVEIRA, 2014).

Este pontapé inicial, ocorrido em uma época onde as futuras associadas ainda se organizavam de maneira informal, consistiu no momento mais crítico para o que se tornaria um dia a ADESCO, uma vez que, segundo a própria Luciana Balbino, muitos miravam este empreendimento de modo reticente, não apoiando e nem acreditando na iniciativa. Somente com o sucesso paulatino e a exposição midiática que a associação ganhou é que esta passou a receber maior credibilidade por parte dos céticos (PARAÍBA, 2015; PORTAL DO DESENVOLVIMENTO, 2015).

A constituição da associação, com efeito, ocorreu apenas quando o grupo decidiu reativar uma fábrica de polpa de frutas construída pela prefeitura de Areia e que estava sem funcionar desde 1996, sendo reaberta, portanto, uma década depois. Esta ideia ganhou força após a participação em um curso de associativismo ofertado pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Rural, que despertou o interesse em um modo de se organizar formal e mais estruturado (PARAÍBA, 2018).

Por meio da busca e efetivo estabelecimento de parcerias junto às entidades SEBRAE²⁰, SENAR²¹, EMATER²², Cooperar²³ e a Prefeitura de Areia, a recém-criada associação logrou cursos de formação, consultorias, e recursos para investir em diferentes projetos (PARAÍBA, 2013; 2015). Encetou, assim, um périplo pelo crescimento e consolidação da ADESCO.

4.1.2.2 Atividades

Dentre as atividades desempenhadas pela ADESCO, estão as trilhas ecológicas para turistas que visitam a cidade, em uma área remanescente de Mata Atlântica – a Reserva Ecológica Mata do Pau-Ferro –, que incluem, além das caminhadas, atividades acessórias, como piqueniques e apresentação musical em concomitância com este. Há também a produção e venda de artesanato, além de oficinas que ensinam os visitantes a confeccionar itens variados, como bolsas, pastas, sandálias e outros artigos, elaborados precipuamente a partir da palha seca da bananeira, conforme mencionado. Este projeto atende pela alcunha de Arte na Mão (PORTAL DO DESENVOLVIMENTO, 2015; VASCONCELOS; FERNANDES, 2014).

Ademais, na referida fábrica de polpa, gera-se renda a partir do beneficiamento de frutas sem conservantes e livres de agrotóxicos, com subprodutos na forma congelada e adoçada, que são comercializados em uma loja aberta ao lado da fábrica, de modo a aproveitar o elevado fluxo de

²⁰ O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) consiste em uma entidade privada sem fins lucrativos, sendo um agente de capacitação e de promoção do desenvolvimento, concebido para dar apoio aos pequenos negócios de todo o Brasil (SEBRAE, 2018).

²¹ O Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR) é uma entidade de direito privado. Tem como função auxiliar o trabalhador rural, contribuindo para sua profissionalização, integração na sociedade, melhoria da sua qualidade de vida e pleno exercício da cidadania (SENAR, 2018).

²² A EMATER-PB é uma Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural, vinculada à Secretaria da Agricultura e Abastecimento do Estado da Paraíba. Colabora com os órgãos competentes da Secretaria da Agricultura e Abastecimento e do Ministério da Agricultura na formulação e execução das políticas de assistência Técnica e extensão no Estado (PARAÍBA, 2018).

²³ O Projeto Cooperar, do Governo do Estado da Paraíba, foi um órgão público vinculado à Secretaria de Estado da Agricultura Familiar e Desenvolvimento do Semiárido do Estado da Paraíba. Seu objetivo era mitigar a pobreza na área rural e seus efeitos, por meio do financiamento de pequenos investimentos sociais, produtivos, e de infraestrutura (SOUZA, 2015).

carros e de turistas que passam pelo local, às margens de uma rodovia estadual. As polpas da marca “Doce Jardim” são utilizadas também na produção de sucos que são servidos nos lanches de escolas, hospitais e meios de hospedagem de diversos municípios paraibanos, além de oferecidos nas refeições do restaurante rural Vó Maria, inaugurado em 2013 e que representa outra fonte de recursos para a ADESCO (PARAÍBA, 2015, 2013; OLIVEIRA, 2014).

Este restaurante, de ambientação rústica e decoração com elementos que simbolizam a vida e a cultura local, que o harmonizam com o seu entorno, adota como princípio valores ligados à sustentabilidade, obtendo toda a sua matéria-prima a partir da produção dos artesãos, agricultores e pecuaristas locais, que os fabricam/cultivam de maneira orgânica, sem qualquer tipo de aditivos químicos. Em seu interior também funciona a “Bodega Vó Maria” – um espaço de venda de produtos regionais, tais como doces caseiros, mel de abelha e de engenho, bebidas, temperos, queijos e artesanato (CHÃ DE JARDIM, 2018; OLIVEIRA, 2014).

Em 2017 inaugurou-se um novo produto turístico: uma opção de hospedagem para os visitantes do local – o *Camping Jardim Rural Encantado* –, com cinquenta leitos e espaço para promoção de eventos. O ambiente surgiu a partir da demanda dos próprios turistas, e foi concebido para funcionar como um hotel rural, pois o usuário poderá usufruir não apenas da barraca, mas também de itens como colchonetes, lençóis, travesseiros, cobertores e toalhas; além de toda a infraestrutura e serviços que o lugar pode oferecer – banheiros, cozinha, lavanderia, redário e segurança armada (O CONCIERGE, 2017).

Graças à qualidade de seus produtos e serviços, a ADESCO obteve, em 2014, duas premiações na área do turismo: o 2º lugar para Luciana Balbino do “3º Prêmio Braztoa²⁴ de Sustentabilidade” e o “Troféu Waldemar Duarte”, premiação da Associação Brasileira de Jornalistas do Turismo na Paraíba²⁵ aos melhores do ano no turismo da Paraíba (DUARTE, 2014).

A ADESCO possui vinte e oito membros, predominantemente jovens (PARAÍBA, 2015). Possivelmente este perfil está em consonância com as considerações de Oliveira (2004), que salienta um aspecto do turismo que atinge mais fortemente pessoas desta faixa etária: esta

²⁴ A Associação Brasileira das Operadoras de Turismo – Braztoa – é uma entidade privada, sem fins lucrativos, cujo foco é “valorizar a atuação de nossos associados em regime de mercado organizado, liberdade de iniciativa e lealdade de concorrência”, desenvolvendo, para tanto, ações institucionais, de fomento ao desenvolvimento do setor de turismo e de promoção e apoio à comercialização (BRAZTOA, 2018).

²⁵ A Associação Brasileira de Jornalistas do Turismo na Paraíba (Abrajjet-PB) é uma entidade que reúne os jornalistas especializados na área de turismo, que atuam em jornais, revistas, TV’s, rádios ou em assessorias de imprensa de órgãos públicos ou empresas do setor de turismo (ABRAJET, 2018).

atividade frequentemente introduz novos bens de consumo, hábitos e valores nos locais onde se instala, induzindo-os a alterar, inclusive, seus modos de vida.

4.1.2.3 Dinâmica de funcionamento sob a égide da Economia solidária

A economia solidária fundamenta-se nos princípios da autogestão com base na igualdade, cooperação e solidariedade, buscando desconstruir a ideia do *homo economicus* – o indivíduo racional, calculista, individualista e que busca maximizar seus ganhos com o mínimo de esforço ou custo – e erigir uma concepção ampliada, que faça este indivíduo considerar a comunidade, o ambiente, a nação e até mesmo o mundo onde está inserto, trazendo novos tipos de negócios que, por conseguinte, têm despertado um interesse crescente da academia (GAIGER, 2011).

Embora existam perspectivas divergentes sobre o que vem a ser economia solidária, parece haver uma opinião relativamente consensual no tocante às características mencionadas – cooperação, solidariedade e igualdade –, que compõem um conjunto essencial de princípios discerníveis (KAWANO, 2009; ALVES et al, 2014). Isto se deve ao fato de que por mais que o conceito acerca desta varie, seja de comum acordo a ideia de que a sociedade centrada no mercado deva ser contestada em benefício de uma formulação que priorize os trabalhadores e associados como beneficiários principais das atividades econômicas que desempenham (APONTE-GARCÍA, 2009).

Portanto, conceitualmente, a Economia Solidária se baseia na ideia de que os benefícios da atividade econômica devem estar ao alcance daqueles que a realizam, ou seja, dos trabalhadores. Tal proposta diferencia-se da realidade da sociedade centrada no mercado, justamente em função dos seus princípios e valores. Singer (2002) assinala que as primeiras iniciativas se deram em forma de cooperativas em busca de recuperar o trabalho e a autonomia econômica, perdidos em nome da lógica capitalista.

O hiato de desenvolvimento nos quais muitas cidades interioranas de estados pobres brasileiros se encontram, passa a ter nestas iniciativas pautadas sob a lógica da economia solidária uma alternativa para saná-lo. Este é, segundo Alves et al. (2014), um evento que tem se tornado notório no ambiente organizacional do país, com a formação cada vez mais frequente de empreendimentos sociais baseados na livre associação, consoante classificação constante no Código Civil, que as considera entidades privadas sem fins lucrativos aptas a realizar negócios, desde que direcionados à sua finalidade, que não pode ser a geração de lucro, conforme já mencionado (BRASIL, 2018).

Kawano (2009) pontua que a definição da economia solidária e a identificação de seus limites, todavia, é um processo contínuo, informado por meio do debate, da experiência, da pesquisa, da organização e da reflexão. Em todo caso, no lugar de estruturas centralizadas de controle, a economia solidária leva à responsabilidade compartilhada e à tomada de decisões de maneira democrática (MILLER, 2009).

Neste sentido, a ADESCO afina-se com esta dinâmica de funcionamento ao ter sua origem e toda a lógica gerencial e operacional que as permeiam pautadas no engajamento e na promoção de qualidade de vida e bem-estar da Comunidade Chã de Jardim. Isto se dá por meio da promoção de atividades sustentáveis de geração de trabalho e renda, conforme Vasconcelos e Fernandes (2014) já apontaram e que pôde ser ratificado a partir da presente investigação.

Pode-se citar, por exemplo, a produção de polpa de frutas, que incentiva a agricultura familiar e emprega moradores da comunidade na fábrica da associação; ou ainda a utilização de insumos para o seu restaurante que são produzidos localmente e dinamizam a economia da região, fazendo as divisas geradas a partir destas atividades circularem no próprio ambiente. Além disso, as demais frentes de atuação – o hotel de barraca, a loja de artesanato, os pontos de venda de caldo de cana e de milho, etc. – sempre procuram agregar ao seu funcionamento indivíduos residentes na Chã de Jardim, seja por meio de sua incorporação à força de trabalho da ADESCO, seja incluindo-os na cadeia de produção dos bens e serviços que oferecem.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Descreve-se nesta seção, com base nas informações obtidas nas entrevistas, o perfil dos entrevistados e alguns aspectos relevantes de suas biografias para um melhor entendimento de seu papel na ADESCO e a relação que possuem com a associação. O nível de detalhamento do perfil de cada um é variável em função do maior ou menor aprofundamento dado a essa questão quando do momento das entrevistas, nas quais todos possuíram liberdade para discorrer sobre este tema na medida que julgassem adequada.

Pedi-se aos informantes, com base no roteiro (Apêndice 1), que se apresentassem e comentassem sobre sua origem, formação, atuação na ADESCO, momento em que se associaram, como conheceram-na e que discorressem sobre a importância que a associação tem para eles.

Ofereceu-se a condição de anonimato a cada um dos entrevistados, porém todos declinaram desta proposição, anuindo que suas identidades pudessem ser divulgadas, bem como que todas as informações prestadas nas entrevistas, independentemente de seu teor, também o fossem, se necessário.

Entrevistada 1 - Luciana Balbino

Luciana Balbino foi a primeira entrevistada, tendo sido uma das idealizadoras da ADESCO e nela possuindo uma atuação de protagonismo, desde então. Juntamente com outras pessoas, teve a ideia, em 2006, de criar a associação, após a realização de um curso de associativismo oferecido pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – SENAR.

Formada Historiadora pela Universidade Federal de Campina Grande, no estado da Paraíba, Luciana é natural de Chã de Jardim e atuava como professora na modalidade de ensino de Educação de Jovens e Adultos – EJA, na época em que gestou-se o objetivo de dar início à ADESCO. Desta forma, a história da associação está relacionada à sua própria.

Trabalhando inicialmente com ecoturismo, na função de guia, quando ainda era adolescente, via na comunidade o potencial de desenvolvimento apoiando-se nesta atividade, bem como em outras. Esta “vocação” de Chã de Jardim para o turismo, em função da reserva de Mata Atlântica remanescente e da existência do Parque Mata do Pau-ferro, contribuiu para que as primeiras iniciativas da ADESCO ocorressem neste âmbito, com os associados desempenhando o papel de guias nas trilhas e diversificando o rol de atividades a partir desta relação com o local, sempre enfatizando ações ligadas à natureza do entorno, como piqueniques e dinâmicas de relaxamento na mata.

Luciana indicou diversos potenciais entrevistados, ocupando todos eles um papel de proeminência nos diferentes empreendimentos da ADESCO. Dentre eles, Francisco Cabral, responsável pelo meio de hospedagem local, o Camping e Hotel de Barraca Jardim Rural Encantado.

Entrevistado 2 - Francisco Cabral

O segundo entrevistado, Francisco Cabral, conforme mencionado, atua à frente do Camping e Hotel de Barraca Jardim Rural Encantado. É formado em Engenharia Agrônômica e mestre em Ciência do Solo, ambos pela Universidade Federal da Paraíba. Tem 32 anos e também nasceu em Areia, sendo oriundo de uma família rural.

Seu contato inicial com a ADESCO antecedeu o período em que realizou o mestrado, e se deu por meio da fábrica de polpa de frutas, na qual chegou a ocupar um cargo de gerência. Deste modo, associou-se mas necessitou afastar-se em seguida devido às demandas acadêmicas que, de acordo com o entrevistado, impediram-no de conciliá-las com as atividades da

associação e, inclusive, com outras frentes de atuação profissional – também era empresário à época.

Após a conclusão do mestrado e por não ter interesse em seguir na área acadêmica, iniciou um empreendimento ligado à produção de hortaliças que, devido a fatores climáticos e econômicos –forte seca e crise econômica – não prosperou. Após esta adversidade, reaproximou-se da ADESCO e, em diálogo com Luciana Balbino, amadureceram a ideia de abrir um meio de hospedagem no local.

Findada a entrevista, Francisco sugeriu que a seguinte fosse feita com Josemar Ribeiro, pelo fato de este ser o presidente da ADESCO e estar à frente da fábrica de polpa de frutas, o que evidencia um elevado nível de envolvimento com a associação e o coloca em uma posição privilegiada no que se refere a informações e conhecimento sobre a mesma.

Entrevistado 3 - Josemar Ribeiro

Josemar Ribeiro faz parte da ADESCO desde 2012. Segundo o entrevistado, sua entrada na associação foi motivada pelos trabalhos por ela realizados na comunidade. De início, alegou que não tinha interesse em participar da ADESCO, embora sua irmã, Rejane Ribeiro, já fosse membro. Para Josemar, o engajamento de Rejane, que à época considerava “excessivo”, e a insistência, por parte dela, para que ele conhecesse as atividades desenvolvidas e se associasse, acabaram por despertar a sua curiosidade e persuadí-lo. Segundo ele, “houve uma identificação com o trabalho que era desenvolvido” e seu engajamento é tamanho que, até nas folgas semanais às quais todos os associados têm direito, ocasionalmente opta por estar na ADESCO. “Eu poderia estar descansando, mas estou aqui dentro dos trabalhos. Luciana (Balbino) relata isso para as pessoas nas palestras”. Josemar também enfatiza que Luciana se refere ao seu caso, para ilustrar a importância da associação, inclusive, na mudança de mentalidade que ajuda a desenvolver nos habitantes locais, citando-o como um exemplo de alguém que não desejava envolvimento com a associação e, mais que isso, desencorajava sua irmã a participar, e atualmente “até no dia de folga está na ADESCO”.

Josemar é o atual presidente da Associação, ficando à frente, também, da fábrica de polpa de fruta Doce Jardim que – faz questão de enfatizar – produz “polpa extraída sem água, sem produto químico algum”. É responsável pela comercialização dos produtos, compra de insumos e pela parte burocrática, onde “dá o seu melhor pra que tudo flua e cresça sempre”.

Ao fim da entrevista, Josemar indicou Rejane Ribeiro como potencial informante, pelo sua ampla experiência enquanto membro e conhecimento acerca das atividades, tendo sido a personagem principal do processo que culminou com a sua vinculação à ADESCO.

Entrevistada 4 - Rejane Ribeiro

Rejane Ribeiro, a quarta pessoa a ser entrevistada, nasceu em Chã de Jardim e sempre residiu na comunidade. Tem 24 anos de idade, e cursa Agroecologia na Universidade Estadual da Paraíba – UEPB. Conheceu a ADESCO no ano de 2011, a partir do grupo de jovens da Igreja Católica local, do qual ainda faz parte. Rejane informou que, quando começou a frequentar as reuniões, ainda não podia associar-se, uma vez que possuía apenas 17 anos e, portanto, não atendia ao pré-requisito de ser maior de idade. Isto não a impediu, todavia, de acompanhar o cotidiano da associação e fazer parte dela tão logo satisfizesse as exigências legais para tal.

Além da ADESCO, atua profissionalmente no meio musical, cantando e tocando em eventos, restaurantes, confraternizações e na própria Igreja. Frequentemente se apresenta no Restaurante Vó Maria e em solenidades da associação ou que a envolvem, atuando não só na comunidade de Chã de Jardim, como no município de Areia e em outras cidades.

De acordo com a entrevistada, a partir do momento em que passou a fazer parte da Associação, “várias portas se abriram, em relação a oportunidades ligadas à música em si, mas também ao conhecimento em geral”. Possui dois irmãos que também são membros da ADESCO – Daniel e Josemar Ribeiro –, os quais, por meio de sua influência, além de motivados também por outros fatores, tornaram-se associados. Atualmente exerce a função de Segunda Secretária da ADESCO, sendo responsável por auxiliar o Primeiro Secretário na redação das atas das reuniões, registrar a frequência dos associados, dentre outras atribuições.

A partir da entrevista de Rejane, percebeu-se que muitas das informações fornecidas passavam a se repetir, indicando a proximidade no atingimento do ponto de saturação.

Entrevistado 5 - Leandro Soares

Leandro Soares tem 26 anos e vive em Guarabira, município relativamente próximo, necessitando deslocar-se por cerca de uma hora diariamente para chegar até Chã de Jardim. Embora não more no local atualmente, é natural de Areia e possui grande identificação com a comunidade, fazendo parte de uma família que morava na região onde hoje fica o Parque Estadual Mata do Pau-ferro.

De acordo com o entrevistado, havia um projeto que visava realojar todos os que habitavam a área de preservação do que viria a se tornar este parque. Todavia, tal iniciativa, liderada pelo Ministério do Meio Ambiente, Prefeitura Municipal de Areia e pela

Superintendência de Administração do Meio Ambiente²⁶, e que objetivava, dentre outras medidas, reativar a fábrica de polpa de frutas de modo a gerar uma alternativa de renda às famílias que tiravam seu sustento no local onde havia um resquício de Mata Atlântica, foi mal implementada e não gerou os resultados prometidos aos moradores. “O pessoal do projeto não deu capacitação, não encaminhou as pessoas para oportunidades de emprego e a fábrica permaneceu fechada. Só foi reaberta a partir de 2006, quando surgiu a Associação”.

Embora sua participação como membro da ADESCO tenha ocorrido, efetivamente, em 2013, já estava conectado à associação desde o seu surgimento, trabalhando de forma eventual, nos processos relacionados à produção de polpa de fruta. Atualmente é o responsável pela loja, que vende os diversos itens fabricados no local, encarregando-se da comercialização e contabilidade. Além disso, faz a parte de recepção dos visitantes que chegam ao local. “Tudo o que entra aqui passa pela minhas mãos: o que vende, o que sai, e o repasse da parte financeira, é tudo comigo”. Até a última gestão, encerrada poucos meses antes, também exercia a função de tesoureiro da ADESCO.

A entrevista com Leandro Soares foi a derradeira, uma vez que a tendência observada ainda na interlocução com Rejane Ribeiro, de redundância nas respostas dadas, permaneceu e acentuou-se, inclusive, não tendo sido acrescentadas informações inéditas, à exceção dos comentários que envolviam um maior grau de subjetividade em decorrência da natureza idiossincrática de algumas das perguntas. Assim, percebeu-se que o ponto de saturação foi atingido. Optou-se, portanto, pelo encerramento da coleta de dados por meio das entrevistas.

4.3 SELEÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Para a seleção das categorias de análise foram escolhidos temas orientados pelos pontos mais relevantes levantados por Quinn (1980) quando da investigação que realizou e o levou à elaboração do conceito de Incrementalismo Lógico. Em sua inquirição, o autor destacou aspectos tais como o papel dos líderes no âmago das organizações no sentido de compreenderem como as estratégias se formam e pautarem suas ações no intuito de integrar o planejamento formal à dimensão emergente que se colocava. Quinn (1980, p. 34) também salientou como o que chamou de “governos e grupos ativos externos” se constituíam em “algumas das forças mais importantes causadoras de mudanças estratégicas significativas” nas empresas analisadas. Ademais, definiu a tomada de decisões como a essência da estratégia

²⁶ A Superintendência de Administração do Meio Ambiente - Sudema - trata-se de um órgão público estadual cuja atribuição consiste em executar as políticas de proteção e preservação de meio ambiente da Paraíba (PARAÍBA, 2018).

situando o próprio conceito desta como um padrão em um curso de processos decisórios (QUINN, 1978).

Quinn (1980) também dedicou parte de sua investigação ao planejamento estratégico formal, o qual designou como um “bloco de construção” importante, porém insuficiente na condução da organização ao alcance de seus objetivos, devido à sua rigidez e por focalizar dimensões mensuráveis e quantitativas, ao passo em que subestima fatores qualitativos e comportamentais que também são determinantes para o sucesso estratégico organizacional. Esta eficácia estratégica depende, então, de como ocorrem as mudanças estratégicas, que devem adequar-se a eventos de diversas ordens – grande parte deles sucedendo-se de maneira inesperada. Esta adequação, por sua vez, ocorre por meio de ideias e comportamentos intuitivos que surgem como respostas a eles, e do aprendizado adquirido como fruto desta interação. Assim, forma-se uma estrutura em consante evolução a qual responde de maneira apropriada ao modo como se constituem as estratégias organizacionais: o Incrementalismo Lógico (QUINN, 1980).

Por conseguinte, definiu-se com base nestes aspectos que se sobressaíram da investigação de Quinn (1980), as respectivas categorias de análise: i) “Liderança”; ii) “Relação com os *stakeholders*” (tomou-se o conceito de *stakeholder* como análogo ao de “governos e grupos ativos externos à organização” ao qual o autor se referiu); iii) “Tomada de decisões”; iv) “Planejamento Estratégico”; v) “Mudanças organizacionais”; vi) “Surgimento de Ideias”; e vii) “Aprendizado”.

De acordo com Bardin (2016), a categorização proporciona, por condensação, uma representação sintetizada dos dados brutos da pesquisa. Tal representação possui uma importância fundamental para a adequada compreensão dos elementos de análise, uma vez que agrupa-os em categorias análogas.

Com base na seleção destas unidades de análise, buscou-se sistematizar elementos que elucidassem os pontos levantados pelos objetivos específicos, a fim de se atingir, então, a resposta para o objetivo geral. Deste modo, após as considerações sobre os mesmos, são tratados, nos tópicos seguintes, da análise SWOT da organização, das diferenças e semelhanças que possui com organizações do âmbito privado e do exame de como são realizadas as suas mudanças estratégias, para, então, serem tiradas as conclusões da análise.

4.3.1 Liderança

A liderança é um ingrediente central em qualquer organização, impactando suas decisões, seu processo de mudanças, estrutura, crenças e valores. Evidentemente deve-se ter em conta os demais fatores que influenciam nestas questões, porém compreender a liderança é condição *sine qua non* para tal (PETTIGREW, 1987).

No tocante a este ponto no âmbito da ADESCO, é pertinente ressaltar que existe um organograma funcional que é definido com base em eleições periódicas, que ocorrem a cada dois anos. Assim, embora se verifique que, na tomada de decisões, haja uma efetiva horizontalidade, conforme detalhar-se-á mais adiante, possuindo todos os votos o mesmo peso, independentemente da função ou cargo ocupado pelo associado, perfaz-se uma estrutura hierárquica que gera, *per se*, lideranças dentro da associação.

De toda maneira, a lógica gerencial da ADESCO no que tange às lideranças formalmente estabelecidas é notável enquanto caso de democracia e representatividade. Rejane Ribeiro descreveu o todo processo eleitoral explicando que além da referida paridade dos votos dos associados, as eleições caracterizam-se por ocorrerem a cada dois anos, com possibilidade de reeleição o para o cargo ao qual se concorreu apenas uma única vez. Cumpridos ambos os mandatos, quem já ocupou um determinado cargo não poderá mais concorrer a ele, abdicando de participar das eleições como candidato ou optando por disputar em outra função. Tais critérios estão estabelecidos no estatuto da associação, que define também que este momento deve ser presidido por uma pessoa que não possua qualquer vínculo com a ADESCO, a fim de se evitar qualquer ameaça ou questionamento quanto à transparência do processo.

De acordo com Rejane, um aspecto interessante deste formato é que:

[...] de certo modo, ao longo dos anos, todos os membros, em algum momento, vão ter que ser presidentes. Quer dizer, não é que vão ser obrigados, mas certamente serão convidados”. [...] como não pode repetir (perpetuar-se no cargo), a gente (associados) tem que participar. Então, ao longo dos anos, todos os sócios deverão ter essa responsabilidade (ser presidente) durante algum tempo.

É possível observar a liderança que o presidente exerce em função da própria posição do cargo, sendo, por exemplo, auxiliado pelos 1º e 2º Secretários, que registram os membros, redigem as atas de reuniões, além de outros assuntos, segundo salienta Rejane Ribeiro.

Além desta liderança decorrente da própria estrutura organizacional, deve-se destacar também o papel de liderança constituída informalmente, por meio do reconhecimento por parte dos demais associados e de atributos pessoais que fazem sobressair-se características de líder em alguns indivíduos, dentre as quais a intuição, capacidade de julgamento, sabedoria e

experiência acumulada ao longo do tempo; fatores que ratificam uma dimensão inata da formação e das mudanças estratégicas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Neste sentido, foi consensual a opinião de todos os entrevistados de que Luciana Balbino se constituía uma liderança na ADESCO. Esta asserção foi corroborada por meio da observação de campo e acompanhamento das reuniões mensais; e múltiplas causas apoiam esta constatação: além de estar na associação desde a sua origem, tendo sido, inclusive, uma das pessoas que a concebeu enquanto ideia e fundou-a, Luciana também assume um papel de destaque por estar à frente do restaurante Vó Maria, principal empreendimento do local. O protagonismo que desempenha ante os demais membros e a proatividade em buscar parcerias tanto com o poder público quanto com a iniciativa privada, assim como a participação destacada nas reuniões e o papel que ocupa como a “Relações Públicas” da ADESCO, sendo frequentemente procurada para entrevistas, palestras e afins, são fatores que colocam-na como uma liderança incontestada.

A própria Luciana menciona que, embora não seja mais presidente, realiza, atualmente

uma espécie de coordenação geral. Eu atuo tanto no Restaurante, como na (fábrica de) Polpa, no *camping*... Como eu fui a primeira presidente da Associação, a primeira pessoa que acreditou que isso aqui (ADESCO) podia dar certo, então as pessoas ainda hoje me procuram muito ainda para aconselhar, para ouvir minha opinião... Seja no artesanato, seja na (fábrica de) Polpa, ou em qualquer empreendimento.

Essa “coordenação geral”, inclusive, não é um cargo formalmente constituído, cuja atribuição tenha sido oriunda de uma eleição ou reunião, por exemplo. Conforme salienta Luciana, é fruto principalmente do conhecimento adquirido diante da passagem pelas múltiplas frentes de atuação da ADESCO:

Eu trabalho com uma coisa, quando ela começa a engrenar, aí já parto pra outra. Na verdade eu comecei na mata, recebendo as turmas (visitantes). Então quando essa parte já estava funcionando bem, já fui para a fábrica (de polpa de frutas); daí quando a fábrica cresceu, já deixei (a fábrica) e vim para o restaurante (Vó Maria). Agora estou atuando no *camping*, “e assim vai”...

Assim, em consonância com o que Mintzberg (1998, p.3) preconiza sobre o líder e sua relação com a criação de estratégia da organização, percebe-se que “os processos de formulação e implementação transformam-se em um processo contínuo de aprendizagem através do qual surgem estratégias criativas”.

Uma outra situação em que foi possível corroborar a liderança exercida por Luciana Balbino foi encontrada a partir do relato do atual presidente da ADESCO, Josemar Ribeiro:

Me deram a proposta de tomar conta da polpa de frutas; isso foi difícil, mas eu fui conseguindo. Luciana me ajudou muito. Ela era mais experiente; e com a abertura do restaurante, a associação precisou de mais pessoas: alguém para tomar conta da fábrica, uma pessoa para tomar conta da loja e outra que ficasse

à frente do restaurante; ou seja, aumentou os trabalhos, aumentou a demanda por pessoas. Daí surgiu a proposta de eu tomar conta da (fábrica de) polpa de fruta. Luciana foi me ajudando porque ela era uma pessoa que já estava aqui há mais tempo, fundadora da associação, na verdade, e houve esse treinamento pra que eu assumisse a polpa de fruta.

Luciana Balbino assume efetivamente, destarte, o que Mintzberg (1986) coloca como o papel de um líder; algo que, para o autor, vai muito além da mera autoridade ou status formal, passando a incorporar papéis interpessoais (este age como um elemento de coesão entre os membros e possui uma representatividade concreta em relação a eles); informacionais (estar informado acerca de toda a organização e do que se passa nela e, igualmente, portar-se como uma referência no acesso à informação, sendo o “nervo central” da unidade organizacional em relação ao fluxo informacional, assimilando-o disseminando-o) e; e de decisão (decisões relacionadas à empreendimentos, gerenciamento de conflitos, alocação de recursos e negociações) (MINTZBERG, 1986). Deve-se ressaltar, todavia, que estes elementos perpassam, na ADESCO, por múltiplos indivíduos, que em maior ou menor grau, estão imbuídos desta capacidade e envolvem-se nesses processos.

O entrevistado Leandro Soares, quando indagado acerca do tema “Liderança” ressaltou que Luciana é a pessoa que, na maior parte das vezes, lida com a imprensa, com políticos, empresários, dentre outras partes interessadas. No entanto, Leandro resalta que isto ocorre não apenas em função da liderança que ela exerce, mas também pela maior projeção que possui, fazendo com que seja mais procurada por estes *stakeholders*:

Até por estar desde o início, por ser a pessoa que tem demonstrado interesse desde sempre (nos assuntos da ADESCO), então geralmente é ela quem conta a história da Associação, que estuda mais, busca mais, é a pessoa que sai para fazer as palestras, que tem uma desenvoltura melhor para conversar com a imprensa... Então geralmente é ela quem recebe (as partes interessadas). E eles (partes interessadas) muitas vezes já vêm procurando por ela.

Percebe-se, portanto, que a liderança na associação relaciona-se com a perspectiva de Pettigrew (1987, p. 561), que a coloca como um “processo contínuo no contexto”, considerando-se por “contexto” as condições antecedentes de mudança, a estrutura interna, a conjuntura cultural e política dentro da qual a liderança ocorre, bem como as características gerais do ambiente externo da organização. Assim, Luciana Balbino atua com protagonismo desde a origem da ADESCO, tendo assim permanecido desde então.

Ainda sobre esta questão, percebe-se a ligação entre liderança e seguidores que Burns (1978) estabelece, enxergando-a como uma relação de troca recíproca e dinâmica entre ambos,

em que, de maneira explícita ou implícita, a conformidade é acordada. Isto os une em termos de valores e na busca por objetivos.

Quinn (1980), por sua vez, assevera que a liderança se faz mais eficaz quando encoraja a participação dos demais membros da organização, coesionando-os em torno da causa pela qual se luta – o atingimento dos objetivos estratégicos – e ampliando as chances de, com esta participação, obter diagnósticos e opiniões mais precisas, de indivíduos mais especializados em determinados assuntos dentro de áreas específicas. Na ADESCO esta situação mostrou-se corriqueira, na medida em que as reuniões – conduzidas principalmente por Luciana Balbino – constituíam-se em um espaço de instigação à participação coletiva, e que informações importantes eram fornecidas por parte daqueles que possuíam uma perspectiva mais aproximada de determinado setor da associação, trazendo um olhar diferenciado que, de outra feita, passaria despercebido ou seria captado de maneira diferente. Corrobora-se, destarte, tais reflexões teóricas inerentes à concepção do Incrementalismo Lógico com a prática da ADESCO.

4.3.2 Relação com os *stakeholders*

Freeman (1984, p. 46) define *stakeholders* ou “partes interessadas” “qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou seja afetado pela realização dos objetivos da organização”. Tomando como base esta acepção, poder-se-iam considerar como *stakeholders* da ADESCO: i) os turistas – principal fonte de renda da associação; ii) o poder público em toda a sua diversidade, incluindo organizações nos níveis municipal, estadual e federal, bem como fazendo parte da administração pública direta ou indireta; iii) organizações do terceiro setor que dialogam com a ADESCO; iv) empresas do âmbito privado; v) a comunidade de Chã de Jardim e seus moradores; e vi) os próprios membros da associação.

4.3.2.1 Turistas e visitantes itinerantes

Os turistas são o principal público-alvo da ADESCO, embora visitantes itinerantes que passam pelo local e decidem conhecer os atrativos da comunidade Chã de Jardim sem que tenham se planejado para tal, também componham uma parcela significativa da clientela da associação.

Inicialmente, o foco era ainda mais específico, voltando-se essencialmente para o turismo de aventura e ecoturismo, em razão, conforme já mencionado, do Parque Estadual Mata do Pau-ferro e das trilhas do local. Após a abertura do restaurante Vó Maria, consolidou-se outro segmento de turistas, mais variado, e a existência de um local para se almoçar à beira de

uma rodovia estadual também atraiu viajantes que apenas atravessavam a comunidade, sem intenção inicial de conhecerem-na.

A influência desses *stakeholders* é patente, uma vez que atender a seus anseios e satisfazê-los é imperativo para a sustentabilidade dos empreendimentos da ADESCO. Isto implica, evidentemente, atentar para as suas demandas e escutar críticas e sugestões, a fim de aprimorar os produtos e serviços oferecidos; afinal, consoante com o que Froehlich e Bitencourt (2015) afirmam, os interesses dos agentes são uma questão cuja importância tem crescido e que exige uma resposta por parte das organizações.

4.3.2.2 Poder Público

No nível federal, há uma relação relativamente tensa, pela possibilidade de emanção de projetos e verbas dos quais a ADESCO pode eventualmente beneficiar-se; ao mesmo tempo em que há exigências de contrapartidas e temor, por parte da associação, principalmente em períodos de crise e austeridade econômica, como houve nos últimos anos e ainda perdura, de que haja cortes de verbas que são uma importante fonte de financiamento para empreendimentos futuros e modernização dos vigentes.

Uma ramificação do primeiro setor que, embora não faça parte de suas atribuições, está a ele vinculada circunstancialmente, é o assédio da classe política, cujas tentativas reiteradas de ingerência na gestão da ADESCO – as quais são percebidas, por todos os entrevistados, como oportunistas – têm sido, até o momento, frustradas.

Foi relatado por um(a) dos(as) entrevistados(as), cuja identidade não será informada em decorrência da natureza intrincada do tema em que toca, que “dentro da Associação, uma coisa que a gente tem (como pensamento) desde o início é não se meter com política. A gente não ‘levanta bandeira’ para ninguém. Nunca permitimos reunião de político aqui, por mais que aleguem ter boas intenções”.

Foi consensual a opinião de que, de maneira geral, eles querem tirar proveito da associação, que está atenta à peculiaridade do situacionismo que caracteriza a conjuntura política. Alegou-se que o apoio de determinados candidatos ou partidos, além de indesejado, poderia ensejar o uso “eleitoreiro” da organização e fazer com que esta sofresse represálias em um contexto adverso, no qual aqueles que a apoiaram fossem saíssem derrotados de algum pleito:

A gente sabe em política acontece aquilo de “um ganhou o outro perdeu”; no outro ano, o outro ganhou, e o que havia vencido antes perdeu... E se isso acontece e você recebeu apoio de algum que foi derrotado, aqueles que

ganharam nem sequer vão se dar ao trabalho de recolher o nosso lixo; trocar as lâmpadas dos postes daqui (Chã de Jardim)...

Ainda na esfera pública, órgãos de fiscalização e regulação, pela própria natureza de seu papel, demandam da associação uma série de exigências para que seu funcionamento ocorra dentro dos parâmetros legalmente estabelecidos, fazendo até mesmo com que algumas das metas da ADESCO sejam estabelecidas com base no atendimento a essas disposições. Rejane Ribeiro destaca que

O MAPA (Ministério da Agricultura e Pecuária) sempre faz exigências e cobranças; e ele fiscaliza. No caso da fábrica, por exemplo, se ele (o MAPA) fizer determinada cobrança, a gente ‘coloca ela’ como meta. Por exemplo: o teto de resfriamento que compramos, apesar de caro, a gente conseguiu com muito esforço, porque foi uma obrigação imposta pelo MAPA.

No que tange à regulação e atendimento a normas legais, ainda, a SUDEMA se coloca como um importante *stakeholder*, na medida em que é o órgão responsável pelo Parque Estadual onde as atividades de ecoturismo da ADESCO são desenvolvidas. Nas palavras de Francisco Cabral, “é a SUDEMA que pode determinar o que se pode fazer ou não dentro da mata; ele (o órgão SUDEMA) é responsável para que ela permaneça desse modo”.

Por fim, uma crítica contumaz a respeito da atuação do poder público foi a falta de proatividade de uma parcela das instituições em oferecer suporte à associação, especialmente nos momentos em que estava recém-criada. O relato de um dos entrevistados que, em razão do teor crítico do comentário, terá a identidade preservada neste trecho, frisa que:

Principalmente no início, não tinha ninguém que viesse atrás da gente. Tudo foi muito assim: queríamos (ADESCO) fazer algo, aí buscávamos cursos, íamos atrás dos órgãos (públicos), e nem sempre tínhamos um ‘sim’ como resposta. Mas aí quando a Comunidade começou a entrar em evidência, a sair na imprensa, todos esses órgãos (públicos), ou a maioria deles, que fazem parte da nossa realidade hoje, que de certa forma ajudam e são parceiros, eles começaram a abrir as portas. Um exemplo disso a gente tem com a EMATER¹⁵, que auxilia nos projetos como PNAE²⁷ e PAA²⁸, que compram os alimentos da produção da agricultura familiar, e aí se encaixa a polpa de fruta (Doce Jardim). Tinha também – não tem mais – o COOPERAR aqui na cidade, que era nosso parceiro, que era vinculado ao Governo do Estado, e que auxiliava também a Comunidade nesses projetos rurais.

²⁷ O Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) é um programa do Governo Federal que oferece alimentação escolar e ações de educação alimentar e nutricional a estudantes de todas as etapas da educação básica pública (FUNDO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2018).

²⁸ O Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) tem como fim promover o acesso à alimentação e incentivar a agricultura familiar. Para tanto, o programa compra alimentos produzidos por meio de agricultura familiar, com dispensa de licitação, e os destina às pessoas em situação de insegurança alimentar e nutricional e àquelas atendidas pela rede socioassistencial, pelos equipamentos públicos de segurança alimentar e nutricional e pela rede pública e filantrópica de ensino (SECRETARIA ESPECIAL DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL, 2018).

A participação nestes programas, aliás, reflete um contraponto aos obstáculos ou desafios que por vezes a legislação impõe; afinal, é também por força de lei que produtos oriundos de agricultura familiar são comprados pelas redes municipal e estadual de ensino, propiciando à ADESCO, através da polpa de fruta Doce Jardim, que atende aos pré-requisitos estabelecidos pelos programas, uma importante clientela e fonte de receitas.

Se há um olhar crítico negativo em relação a alguns atores sociais que orbitam na esfera pública, é notável que outros exemplos também nesta seara são diametralmente opostos, tendo sido ressaltados apenas fatores positivos. A organização mais enaltecida pelos entrevistados foi a Universidade Federal da Paraíba, que participou direta ou indiretamente – por meio de cursos oferecidos e da atuação de um docente de seu quadro, o professor Carlos Barreto, respectivamente – da idealização, incubação e desenvolvimento da ADESCO. Atualmente ainda exerce um papel ativo e estreito vínculo com a associação. A universidade também doou a madeira que deu origem às mesas e cadeiras do Vó Maria, tendo sido este fornecimento um importante insumo para a composição do restaurante.

4.3.2.3 Organizações do terceiro setor que dialogam com a ADESCO

Dentre as organizações do terceiro setor que dialogam com a ADESCO, destacam-se as que se localizam no próprio município de Areia. Entre elas, está a Associação de Turismo Rural e Cultural de Areia – ATURA, da qual alguns membros da ADESCO, inclusive, também fazem parte. Há uma relação de proximidade entre ambos tanto por esta circunstância, como por atuarem beneficiando-se mutuamente.

A perspectiva da ADESCO em relação a estas organizações, portanto, é não encará-las como concorrentes, mas como parceiras, principalmente pela busca de um grande objetivo em comum que possuem: desenvolver a comunidade e proporcionar melhor qualidade de vida para a população local. Complementam-se, portanto, e atuam de maneira simbiótica.

Conclui-se, destarte, que o modo por meio do qual a ADESCO interage com as representantes do terceiro setor que se enquadram como *stakeholders* é profícuo, observando-se a criação de uma espécie de silogismo, onde uma maior cooperação gera ganhos para todos os envolvidos, ao mesmo tempo em que propicia atividades sustentáveis, ambiental e economicamente falando. Não observou-se qualquer tipo de conflito de interesse ou problemas na relação da associação com os atores sociais enquadrados no chamado terceiro setor, do qual a ADESCO também faz parte.

4.3.2.4 Empresas do âmbito privado

A relação da ADESCO com o segundo setor enquadra-se dentro da perspectiva de coopetição – um modo de negócios que pressupõe a cooperação entre concorrentes, intuindo, a partir dela, a obtenção de benefícios mútuos. No âmbito do segmento turístico, este conceito encontra uma aplicabilidade bastante oportuna, por representar uma lógica capaz de oportunizar o desenvolvimento efetivo da indústria do Turismo, contribuindo para o crescimento e/ou consolidação de uma localidade enquanto destino turístico, o que, em última análise, possibilita às organizações que nela atuam se favorecerem deste cenário, a partir da busca de um objetivo comum (CHIM-MIKI; BATISTA-CANINO, 2017).

A aplicação desta ideia permeia a busca da ADESCO e das empresas privadas, locais ou não, mas que atuam em Areia, em promover o município enquanto destino turístico, fortalecendo-o enquanto polo gastronômico, cultural e natural. Neste sentido, associação e firmas cooperam. Nas palavras de Francisco Cabral,

Hoje a gente (empresas e ADESCO) consegue ‘puxar’ o visitante pra Areia. A gente tem percebido que tem vindo gente para a mata (Parque Estadual Mata do Pau-ferro), e daqui vai pra Areia; e vice-versa. Da mesma forma, tem aqueles que vêm para o restaurante (Vó Maria), atraídos pela questão gastronômica, da comida local, e vai conhecer Areia. E tem gente que vem só até aqui, da mesma forma que tem muita gente que vem pra Areia.

Os exemplos citados que ilustram esta dimensão da coopetição são o Engenho Triunfo – cachaçaria que também é local de visitaç o de turistas –, e a Casa do Doce – empreendimento que consiste em uma loja de doces e geleias caseiros na  rea rural de Areia que tem se consolidado como parte do roteiro turístico da cidade. De acordo com Luciana Balbino, “a gente nunca traz tudo só ‘para cá’ (Ch  de Jardim). Sempre envolvemos os outros parceiros tamb m. A gente indica o Engenho Triunfo, o Engenho Triunfo indica a gente; a gente indica a Casa do Doce, a Casa do Doce indica a gente... E assim vai”.

4.3.2.5 A comunidade Ch  de Jardim e seus moradores

A intera o com a comunidade da Ch  de Jardim e seus moradores envolve, naturalmente, parceria, coopera o e solidariedade. Diversas atividades s o oferecidas por habitantes do lugar a partir da ADESCO, mesmo aqueles que n o s o associados. A organiza o possui um funcionamento que, conforme seu nome sugere,   voltado para o desenvolvimento local.

Amostras dessas a oes incluem o aluguel de bicicletas – iniciativa em que v rias pessoas colocam suas bicicletas   disposi o para serem alugadas a turistas, e o valor obtido   repassado

ao proprietário; os passeios a cavalo, que funcionam por agendamento e a partir do interesse de algum turista que, ao demandá-lo à ADESCO, a associação entra em contato com alguém que possua o animal e trabalhe com esta atividade. Durante os meses em que foram coletados os dados, surgiu também um outro micro-emprego: um quiosque que vende caldo-de-cana, ideia de uma moradora que solicitou à associação que permitisse a comercialização do produto em um estabelecimento vizinho ao restaurante Vó Maria. O mesmo ocorreu com a venda de milho nas imediações do local, e com uma pessoa que pediu autorização para comercializar doces no espaço do restaurante, oferecendo-os após os visitantes almoçarem.

A respeito deste último caso, Rejane Ribeiro relatou a história da seguinte maneira:

“tem” uma moça que não tinha trabalho mas sabia fazer docinhos, e aí ela viu nisso a oportunidade – nos clientes aqui do restaurante (Vó Maria) – de vender os docinhos dela; e aí foi quando ela falou com Luciana para vir vender nas mesas mesmo: as pessoas terminam de almoçar, ela chega e oferece, e tem vendido bastante. E aí é como se fosse um pequeno empreendimento.

E a entrevistada conclui: “Existem os sócios da ADESCO mas ‘termina que’ a ADESCO também abre as portas para a Comunidade, para todo mundo poder participar”.

Além destas iniciativas, a relação compreende também a transformação da comunidade do entorno em fornecedora de insumos, não limitando-a, portanto, a apenas beneficiária da atuação da ADESCO e fazendo com que tenha um papel ativo na garantia do funcionamento adequado da associação: a maior parte dos produtos vendidos em sua loja – de brinquedos e souvenirs artesanais, a doces e bebidas – é fabricada pelos locais. Ademais, os insumos utilizados pelo restaurante, desde as hortaliças e frutas até as carnes, provém da agropecuária desenvolvida pela comunidade. Uma parte significativa dessa produção envolve também membros das famílias dos associados, que são incentivados a levarem o que produzem até a ADESCO. Rejane Ribeiro informou que atualmente há mais de 30 indivíduos que levam itens elaborados por eles mesmos para serem comercializados no local, e obtém uma renda a partir disto.

O papel que os moradores desempenharam e continuam desempenhando no sentido de contribuírem com o crescimento da associação também é expressivo. O carpinteiro responsável por esculpir as mesas e cadeiras a partir da madeira doada pela UFPB é um membro da comunidade. Adicionalmente, Josemar Ribeiro comentou que no momento de inauguração do restaurante – data a qual faz questão de lembrar: 25 de maio de 2013 –

os primeiros pratos e os primeiros talheres foram emprestados pelas pessoas das casas (da comunidade da Chã de Jardim). Cada um pegava o seu ‘prato do domingo’ (os pratos em melhor condição), suas colheres, garfos e facas... Eles (moradores) emprestaram para a gente poder inaugurar o restaurante, porque o dinheiro emprestado só deu mesmo para construir a cozinha e dois banheiros, e

nada mais do que isso. Para comprar os alimentos, Luciana foi nas casas negociar diretamente com as pessoas, e sem dinheiro. A palavra foi o que valeu.

4.3.2.6 Membros da associação

Os membros da ADESCO, naturalmente, constituem-se como partes interessadas, possuindo um vínculo com a associação que transpassa a mera relação de trabalho que comumente se verifica entre um funcionário e uma empresa. Esta é, a propósito, uma das diferenças marcantes verificadas entre a gestão de organizações do segundo e terceiro setores, tópico que será tratado *a posteriori*. A sensação de pertencimento é legitimada e reforçada pela identificação concreta que eles têm com o local.

Assim, o fato de todos os associados serem oriundos da Chã de Jardim – comunidade em que funciona a ADESCO e para a qual a associação se volta – e de terem acompanhado, interna ou externamente, a sua constituição e crescimento, bem como os frutos que gerou em termos de emprego e renda, foi identificado como um fator-chave para a sinergia e resiliência que caracterizam a sua atuação. O voluntarismo observado e o histórico da ADESCO, incluindo o modo como os empreendimentos surgiram e a característica dos esforços empregados em sua constituição, que envolveram uma atividade reflexiva seguida de ações concretas que tornassem realidade tudo o que era e idealizado, sem que se deixasse a todo momento de sonhar com projetos futuros, corroboram esta tese. Em certa medida, a comunidade e a associação não se separam.

A esse respeito, é possível estabelecer uma correlação entre a realidade da ADESCO e o que Bryson (2004) indica como aspectos fundamentais da estratégia em organizações do terceiro setor: para o autor, pensar, aprender e agir – essência do que se pode chamar de pensamento estratégico – é mais relevante que o próprio planejamento estratégico. Esta ideia, por sua vez, coaduna-se com o Incrementalismo Lógico (Quinn, 1978), visto que este pressupõe ideias e reflexão sobre elas, com ênfase no aprendizado, que deve guiar os rumos a serem seguidos, os quais podem ser tanto a mesma direção, quanto uma distinta; formando um conjunto de micro-decisões que pavimentam a estrada pela qual a organização caminha.

4.3.3 Tomada de decisões

Há uma relação natural entre este aspecto da gestão da ADESCO e o papel das lideranças, no sentido de que um líder, pelas próprias características que porta, possui maior capacidade persuasiva e opiniões que são consideradas por muitos como diferenciadas no sentido de atribuir-se a elas um valor maior em relação às demais. Este aspecto, contudo, tem

um traço marcadamente subjetivo e, conseqüentemente, de difícil mensuração. O que se pode afirmar com precisão é que a associação procura atribuir ao processo de tomada de decisão um caráter genuinamente democrático, na medida em que busca torná-lo fruto de uma ação consensual sempre que possível. Isto encontra eco com o que De Wit e Meyer (2010) colocam como algo necessário às decisões estratégicas, uma vez que envolvem um conjunto de indivíduos: deve haver um certo nível de compartilhamento de risco coletivo, a fim de que todos os envolvidos lidem adequada e efetivamente com as decisões e suas conseqüências – algo que se verificou na ADESCO.

Isto sugere, por sua vez, a necessidade de um grau substancial de envolvimento no processo de formulação da estratégia por parte daqueles potencialmente afetados pelas conseqüências de sua implementação (DE WIT; MEYER, 2010). Ressalte-se que, na acepção proposta, a estratégia refere-se às ações, incluindo as tomadas de decisões, que possibilitam gerir a organização. Neste sentido, todos os componentes da ADESCO estão compreendidos entre estes afetados e, simultaneamente, devido à sua estrutura organizacional, também é dada a possibilidade de que sejam agentes ativos nesta formulação, uma vez que possuem poder de voto e de voz isonômicos.

A partir da observação da reunião anual – principal traço de uma formulação deliberada de estratégia (MINTZBERG; WATERS, 1985) verificado na associação – e das reuniões mensais, notou-se que este objetivo é alcançado com razoável sucesso. A maior parte das decisões foi unânime, ainda que não de imediato – o que também parece ser um elemento positivo, pois verifica-se o que Bryson (2004) elencou como importante fator para o pensamento estratégico das organizações do terceiro setor: um intenso engajamento por parte dos participantes que, por sua vez, possibilite a existência de uma criticidade que confronte diversas questões e proporcione uma tomada de decisão mais consciente, melhor embasada e que considere múltiplas perspectivas.

Observou-se que ao haver qualquer discordância diante de um tema debatido e sobre o qual dever-se-ia decidir algo naquele momento, sempre se escutava as vozes dissonantes, ainda que fosse uma única, acerca da decisão perfilhada pela maioria. Em seguida, construía-se dialeticamente um consenso o qual, nas vezes em que não se mostrou factível de ser atingido, dava lugar à aceitação por parte dos quem discordavam da decisão pelo reconhecimento de que a deliberação da maioria deveria prevalecer.

As reuniões, para serem realizadas, necessitam de um quórum de “metade +1” dos membros, e as decisões tomadas neste momento devem ser acatadas pelos faltantes. Em geral, verificou-se que a maior parte dos associados comparecem, não tendo havido jamais a

necessidade de cancelamento ou postergação de uma reunião em função do não atingimento do quantitativo mínimo necessário para a sua ocorrência. Elas são o principal momento de tomadas de decisões que podem ser consideradas estratégicas pela ADESCO (por exemplo, tratar sobre preços cobrados e reajustes ou não de valores), visto que questões mais operacionais ou que não afetam a associação como um todo são tratadas no âmbito de seus múltiplos empreendimentos. A esse respeito, Luciana Balbino descreve que “Toda segunda sexta-feira de cada mês tem uma reunião, e muitas vezes ela começa de 15:30 e termina às 19:00. E se discute tudo o que tem para discutir. Enquanto não se vota tudo o que tem para votar, aí falamos ‘daqui a gente não sai!’”.

Francisco Cabral reforça esta metodologia do processo decisório da associação, explicando-o da seguinte maneira:

Algumas vezes, coisas mais importantes ou ‘algo mais sério’, que a nosso ver precisa de toda a equipe (associados) para opinar, tem que ser decidido nas reuniões mesmo. Mas se é algo urgente, que não dá tempo e tem que decidir logo, ou se for ‘uma coisa’ mais corriqueira, pode ser decidido entre quem está ali (referindo-se a um empreendimento, local e tempo específicos).

Leandro Soares, por sua vez, endossa este comentário, destacando, quando indagado acerca de como as decisões eram tomada na ADESCO, que

Depende da decisão. Se for algo de muita importância, que podem dar origem a conversações, aí é (decidido) na reunião. Mas se for algo que precise de alguma ação imediata, então cada um tem autonomia pra fazer. Mas se for algo de relevância, aí fica para a reunião mesmo.

Tais falas acerca do processo decisório da associação sinalizam, a partir da descrição dos procedimentos adotados, para uma sintonia com a ideia de subsistemas de Quinn (1978), conforme será tratado mais adiante, no item intitulado “Incrementalismo Lógico e Formação de estratégia na ADESCO”.

O processo decisório da associação igualmente demonstra que esta possui um elevado grau de coesão e supera as “inconsistências ideológicas” (BRUNSSON, 1982, p. 41) as quais ampliam a incerteza e dificultam o nível de comprometimento, de motivação e energia necessários para as ações oragnizacionais. Isto reduz a ocorrência de conflitos na medida em que evita más interpretações ou ruídos de comunicação entre os indivíduos (BRUNSSON, 1982).

Assim, a tomada de decisão conjunta facilita o diálogo na ADESCO e, por mais que possa haver influência daqueles que exercem alguma liderança na associação, todos compartilham o que Brunsson (1982, p. 38) denomina “ideologia objetiva”, a qual consiste em

“idéias que são compartilhadas por todos os membros da organização e que fornecem bases comuns para discussão e ação”.

4.3.4 Planejamento Estratégico

Mintzberg (1978) defende que, por mais diversas que sejam as acepções de estratégia, em um ponto específico todas tendem a convergir: referem-se a um conjunto de orientações que definem as decisões sobre o futuro. Quando se leva este raciocínio até a formação das estratégias, considerando o *continuum* que as polariza entre totalmente deliberadas e completamente emergentes (MINTZBERG; WATERS, 1985), percebe-se que, na ADESCO, como se verá a seguir, sobressai-se uma constituição estratégica que pende para esta última, embora tenham sido verificados elementos de ambas.

Assim, é possível afirmar que, embora com uma formação estratégica predominantemente emergente, existe, na ADESCO, um aspecto formal que corresponde ao planejamento estratégico realizado anualmente, ainda no mês de janeiro, que visa definir os objetivos a serem alcançados ao longo do ano e idealizar alguns em um prazo mais distante, mas cujas bases para implementação podem e devem ser erigidas com antecedência, a fim de garantir sua viabilidade futura.

Este planejamento estratégico é descrito por Luciana Balbino da seguinte maneira: “A gente faz o planejamento anual. A nossa primeira reunião do ano é para pensarmos aquele ano: o que é que de mais importante vamos fazer - seja na fábrica, seja no restaurante, ou nos outros empreendimentos...”. A entrevistada ilustra sua explanação com um exemplo na reunião inicial de 2018:

Esse ano, por exemplo, a gente decidiu como ponto principal fortalecer a marca ‘Chã de Jardim’, e não a marca “Vó Maria”, não a marca “Polpa de Fruta Doce Jardim”... E já começamos a executar os trabalhos. Por exemplo: Nós tínhamos placas individuais nas rodovias (representando cada empreendimento fragmentadamente, sem concatená-los à ADESCO) e agora a gente tem placas coletivas (no sentido de possuírem uma padronização e que associam cada estabelecimento à marca Chã de Jardim).

Esforços neste sentido incluem, ainda, a criação de uma logomarca (até o fim da coleta de dados, alguns modelos desenvolvidos por um *designer* estavam em análise), sua divulgação em camisetas, adesivos e bonés, além de melhorias na sinalização ao longo do município de Areia e nas estradas, facilitando o acesso e promovendo a nova logomarca.

Outro caso em que fica evidente o pensamento estratégico, está na ideia de futuramente inaugurarem um meio de hospedagem alternativo ao *camping* que possuem. Quando indagada em relação a ele, Luciana respondeu que: “A gente agora está trabalhando no marketing do

Hotel de Barraca... Mas temos algumas ideias pra realizar além disso, não para esse ano, mas possivelmente para o próximo (referindo-se à possibilidade de construir uma pousada)”.

Rejane Ribeiro ressaltou este planejamento anual, embora enfatizando o aspecto incremental que ocorre após este processo: “a gente vê o que quer fazer e vai buscando realizar”. E se refere ao mesmo caso da pousada para exemplificar não apenas um aspecto do planejamento estratégico, como de Incrementalismo Lógico verificados na ADESCO:

a gente tinha a meta de ter uma pousada, daí buscamos viabilizar um local e fazer cursos que ajudassem a realizar essa ideia, e havia também a questão do dinheiro (para financiar o empreendimento)... mas às vezes tem coisas que ‘desenrolam’ mais fácil; e outras que demoram mais; que, de repente, podem necessitar ir de um ano para o outro. Por exemplo, o Hotel de Barraca aqui na comunidade, a ideia inicial era (ser) uma pousada, só que aí a gente não tinha recurso e nem um terreno para fazer isso. E foi a partir desse objetivo e dessas dificuldades que ‘veio um meio-termo’ – um *camping* – cujo recurso para fazer era bem menor. Mas ainda pensamos em construir a pousada no longo prazo.

Rejane conclui seu raciocínio acerca desta questão declarando que:

É sempre assim: no início do ano a gente decide as metas. Surge assim: alguém dá uma ideia, aí se começa a buscar (realizá-la) e aquilo vai (sendo tentado) ao longo do ano, até acontecer. E quando acontece, já se vai buscar outras melhorias ou adaptações diante de alguma necessidade. Até porque tem coisas que vão aparecendo durante (o processo de implementação)...

Uma fala de Luciana Balbino – “Eu faço uma coisa aqui (referindo-se a um momento presente) pensando lá na frente” – sintetiza bem o pensamento estratégico da associação, compatibilizando-se com o que Bryson (2004, p. 172) pondera acerca do tema: É fundamental “concentrar-se na implementação de decisões agora, a fim de posicionar a organização favoravelmente para o futuro”. O planejamento estratégico, portanto, não ocorre com o nível de formalidade preconizado nas teorias de formação de estratégia deliberada, e dificilmente poderia sê-lo, uma vez que os atributos que a caracterizam como um processo pleno não encontram respaldo integral nos predicados da ADESCO. Se elementos como definição de propósitos e uma planificação consciente sobre como atingí-los, manifestam-se na associação, a falta de centralização gerencial e de verticalização (ANSOFF, 1965) a afastam desse modelo teórico.

Assim, percebe-se uma relação direta com a noção integracionista trazida pelo Incrementalismo Lógico de Quinn (1980), que defende que as análises estratégicas formais somente fazem sentido quando amalgamadas a posturas flexíveis pautadas em um aprendizado sequencial que orientem, por meio da criação de processos logicamente incrementais, as metas, políticas e sequências de ações: uma vez que há registros de instâncias de planejamento formal e deliberado na associação, representadas principalmente pelas reuniões, é somente a partir da

incorporação dos aspectos emergentes – notadamente as “mudanças de rumo” que serão tratadas a seguir – que a formação de estratégia na ADESCO se efetiva.

4.3.5 Mudanças estratégicas

As mudanças são um fenômeno complexo e multifacetado, cujo entendimento e explicação de suas causas e consequências variam conforme diferentes interpretações acerca do que estas vêm a ser (VAN DE VEN; POOLE 1995).

Toma-se, neste trabalho, a acepção de mudança de Van der Ven e Poole (1995), segundo a qual esta pode ser compreendida como “uma observação empírica da diferença de forma, qualidade ou estado ao longo do tempo em uma entidade organizacional” (VAN DE VEN; POOLE, 1995, p. 512). Para o autor, portanto, esta mudança é processual; ou seja, caracteriza-se por ser um evento com ordem e sequência na existência da organização; e o que se entende por “entidade” pode compreender o trabalho de um indivíduo, de um grupo de trabalho, um programa, um produto, a organização como um todo, ou a sua estratégia.

Lima e Bressan (2003) complementam esta conceituação acrescentando que tais mudanças são definidas como toda e qualquer alteração nos componentes organizacionais – indivíduos, cultura, estrutura de funcionamento, processos de trabalho, estratégias – ou nas relações no âmbito da organização e do ambiente onde está inserida, cujas consequências possam ser relevantes, seja positiva ou negativamente, impactando na eficiência, eficácia e sustentabilidade da organização. Podem também proceder de um planejamento formal ou não (LIMA; BRESSAN, 2003).

Tratando dessas mudanças a partir de uma perspectiva estratégica, Pettigrew (1987, p. 657) especifica-as como sendo “as ações, reações e interações das várias partes interessadas, à medida que buscam deslocar a empresa de seu presente para seu estado futuro”.

Relacionando tais conceitos às mudanças organizacionais na ADESCO, salienta-se, conforme já parcialmente abordado, que são oriundas de múltiplos fatores, dentre os quais destacam-se a necessidade de adaptação ao ambiente, processos relacionados a demandas por parte dos *stakeholders* e transformações ocorridas por meio de aprendizado.

Pettigrew (1987) concatena as mudanças organizacionais às fontes que a geram – se endógenas ou exógenas. Foram identificados ambos os tipos na associação. Oliveira (2014), ao analisar a própria comunidade de Chã de Jardim, formulou uma hipótese relativa às mudanças locais, que este trabalho pôde testar e comprovar, embora consubstanciando-a à perspectiva da ADESCO. Segundo a autora:

A interferência nas comunidades locais por parte de agentes de turismo e do poder público, por meio de políticas públicas de incentivo à produção agrícola/familiar associada à oferta turística, bem como a presença dos turistas, geram novos condicionamentos na distribuição do poder interno e mudanças no modo de produção, tornando-as mais integradas ao mercado de consumo (OLIVEIRA, 2014, p. 11).

A influência dos *stakeholders* no local, conforme já visto em item prévio, interfere nas ações estratégicas da ADESCO e demanda mudanças de rumo ocasionadas por diversos fatores, de acordo com as peculiaridades e poder de influenciar a associação que cada parte interessada possui. Dessa maneira, mudanças instituídas em função de uma queixa ou sugestão de turistas diferem substancialmente, em termos de flexibilidade para sua implementação e urgência, em relação às que são determinadas por força da lei ou exigência de algum órgão fiscalizador do poder público.

A velocidade com que se consegue responder a elas, algo que poderia ser traduzido como a “capacidade de mudar”, também varia em decorrência da complexidade e tamanho do desafio que representa. A modernização da fábrica de polpa de frutas, por exemplo, que demandava a aquisição de equipamentos de custo elevado para a associação, exigiu meses até que se concretizasse. Mudanças mais simples e menos onerosas, como venda de sobremesas no restaurante para os clientes consumirem após almoçarem, foram implementadas com facilidade muito maior.

As mudanças também estão fortemente relacionadas às ideias que surgem constantemente e demandam adaptações, de modo a emoldurarem-se ao que é possível de se fazer com os recursos dos quais se dispõe e, concomitantemente, com as necessidades do público consumidor (PINTO; SOUZA, 2009). Foi relatado por Francisco Cabral que isto frequentemente envolve “o velho método de tentativa e erro”, fator que coloca as mudanças organizacionais como um processo contínuo, conforme preconizado por Pettigrew (1987) e as vincula ao aprendizado adquirido com a vivência das situações cotidianas, questão que será pormenorizada no tópico subsequente.

Como pode ser percebido, as mudanças na ADESCO estão atreladas a fatores endógenos e exógenos, algumas delas compreendendo elementos surpresa, como demandas legais que se colocam repentinamente e devem ser atendidas; enquanto outras decorrem de uma decisão previamente tomada, seguindo um planejamento prévio que impacta nas ações e estrutura da associação, possibilitando, após sua implementação, uma considerável estabilidade que perdura até que novas mudanças se façam necessárias. Corroborando o que Pettigrew (1987 p. 658)

ponderou a respeito dessa questão, portanto, é notório que “empiricamente e teoricamente, a mudança e a continuidade precisam uma da outra”.

Pettigrew (1987, p. 660) salienta, ainda, que a mudança estratégica é, em última análise, “um produto de um processo de legitimação moldado por considerações político-culturais, embora muitas vezes expresso em termos racionais/analíticos”. Isto também se coaduna com o processo de mudanças percebido na ADESCO, na medida em que ficou evidenciado o elo entre estas e o traço ideológico da associação (campo cultural); ou em relação às suas lideranças, as quais valem-se da legitimidade que os demais membros lhes atribuem para implementar as ações que gerarão tais mudanças, percebidas como pertinentes e oportunas precisamente em razão da aceitabilidade dos elaboradores (campo político).

4.3.6 Estratégias Emergentes

Desde a sua fundação que a ADESCO demonstra abertura para ideias oriundas de diversas fontes, conforme afirmado por todos os entrevistados, o que evidencia a dimensão emergente de formação de sua estratégia. É possível que isto ocorra em função da própria história da organização, que fundou-se sob o esforço de diferentes agentes, inclusive externos, e sem os quais a concepção e efetivação da associação não teria ocorrido.

Josemar Ribeiro situa a atuação do professor (atualmente aposentado) Carlos Barreto, da Universidade Federal da Paraíba, como um ponto de inflexão no processo de transfiguração da ADESCO de uma mera ideia a uma realidade concreta:

[...] o professor (Carlos Barreto) trouxe uma proposta, que era reabrir a fábrica de polpa de fruta, a qual já existia desde (19)96, quando a Mata do Pau-ferro se tornou Parque Estadual, a partir de um projeto trazido pela SUDENE, UFPB, Governo do Estado e Prefeitura (Municipal de Areia), que retirou as pessoas da mata, pois faziam roçados e criavam animais (gado) dentro do parque. Como essas pessoas não podiam mais fazer isso, a proposta era trazê-las para casas fora da área do parque e proporcionar renda a partir da construção de uma fábrica de polpa de frutas, para que elas pudessem viver disso, além de trabalharem com turismo e artesanato; só que essas pessoas não foram treinadas pra isso”.

Neste ponto, Josemar endossou a crítica feita por Leandro Soares em relação à atuação dos agentes públicos, e enfatizou que a insistência de Carlos Barreto para que os jovens da comunidade Chã de Jardim realizassem o curso de associativismo – o qual outros entrevistados já haviam se referido como um momento embrionário na concepção da ADESCO – foi um fator decisivo no propósito de iniciá-la.

Josemar relatou que “ele (Carlos Barreto) viu nos jovens coragem pra abrir a fábrica. Então depois de formalizada a Associação, tudo documentado, ele trouxe a proposta, e nós –

digo ‘nós’ porque hoje faço parte dela – aceitamos e foi aberta a fábrica”. O entrevistado complementa seu pensamento, evidenciando que a abertura às ideias propostas por agentes externos e sua incorporação estão no gérmen da ADESCO, salientando que “de início, ninguém tinha experiência, porém o professor trouxe um curso de boas práticas de alimentação pra que aprendêssemos como produzir a polpa de fruta”.

Desde então, diversas ideias são acolhidas, independentemente de serem levadas por membros da associação, por pessoas da comunidade Chã de Jardim, turistas, visitantes diversos, associações parceiras, ou pelo poder público. A esse respeito, Rejane Ribeiro ressalta que

[...] (a concepção de ideias) vai da criatividade de cada sócio ou morador: de repente ele tem interesse em desenvolver uma atividade na Comunidade, então ele desenvolve, transmite pra gente (ADESCO) e ele passa a ser responsável por aquilo. A gente também consegue muitas ideias boas do que ouve dos visitantes.

Como exemplos dessas ideias, pode-se citar casos antigos, como o restaurante Vó Maria e as atividades complementares às trilhas na mata – o piquenique e as dinâmicas de relaxamento. Há também ideias recentes, como a venda de caldo-de-cana e de milho cozido ou assado, e aquelas que foram pensadas há algum tempo e tornadas realidade há pouco – o Hotel de Barraca. Por fim, existe também o pensamento futuro de produzir um sorvete com a marca da associação utilizando insumos locais, de abrir uma pousada para acolher aqueles que não apreciam o tipo de hospedagem que o *camping* oferece, dentre outras que os entrevistados preferiram manter em sigilo.

No caso do Vó Maria, o ponto de partida para a sua formação foram, segundo Leandro Soares

os turistas que iam à mata para fazer trilhas, que precisavam tomar uma água, beber um suco, precisavam comer alguma coisa, e não tinha nada. Às vezes tinha sete ônibus parados nas margens da rodovia e o pessoal, depois que fazia a trilha, entrava no ônibus e ia para a cidade. Então surgiu essa necessidade de abrir o restaurante.

O Hotel de Barraca seguiu a mesma tônica, tendo sido concebido após sugestões dos visitantes que desejavam pernoitar em Chã de Jardim. Outros empreendimentos, como a fábrica de polpa de frutas e os serviços de trilhas, já existiam e foram aprimorados, seja por meio de parcerias com o poder público, seja através de ações internas. Há, ainda, os que surgiram de sugestões de membros da ADESCO ou de moradores da comunidade, a exemplo das já citadas vendas de caldo-de-cana, milho-verde e, doces.

Estas ideias, como se pode perceber, em parte emanam do interior da associação e, por outro lado, afloram como sugestões de indivíduos que não fazem parte dela. Independentemente

do modo como tenham surgido, todavia, parecem sintonizar-se com o que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) pontuam como uma influência exercida, ativa ou passivamente, por eventos oriundos do ambiente externo. Tais eventos impactam na organização afetando suas decisões estratégicas e impulsionando mudanças como maneira de reagir às exigências ambientais (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

4.3.7 Aprendizado

A questão do aprendizado relaciona-se fortemente à ideia de Incrementalismo Lógico de Quinn (1978), uma vez que pressupõe a condução contínua e progressiva do conhecimento que vai sendo paulatinamente adquirido, das dúvidas que ensejam preocupações na orientação do pensamento estratégico, das emoções e incertezas acerca de como agir e também da intuição que, em conjunto com todos estes fatores, guiam a tomada de decisões e geram decisões estratégicas coerentes (QUINN, 1978; 1980).

Na ADESCO, ocorre tanto no âmbito formal, por meio de cursos, capacitações e formações em variados formatos; como no cotidiano, a partir de experimentações das ideias, atentando-se para boas práticas e iniciativas bem sucedidas, e eliminando aquelas cujo resultado não correspondeu ao esperado.

O já descrito processo de mudança das placas de sinalização, que antes representavam os empreendimentos individualmente e, após a constatação de que isso gerava uma visão fragmentada e desigual dos produtos e serviços que a associação oferecia, enfraquecendo-a como marca, passar a ser uniformizado, ilustra esta constatação.

Um outro exemplo está no fato de a ADESCO inicialmente ofertar apenas o serviço de trilhas, gerando pouca renda e deixando parte dos turistas insatisfeitos por não existirem locais que comercializassem bebidas e alimentos. Isto foi mudado a partir da própria sugestão destes turistas. Este aprendizado é obtido, portanto, não só no âmbito da organização, mas também provém de atores externos, por meio da interação entre associação e *stakeholders*.

Do mesmo modo que a ADESCO aprende consigo e no diálogo com turistas, agentes públicos e organizações do segundo e terceiro setor, a associação também compartilha conhecimento mesmo com aqueles que não a integram, evidenciando que o aprendizado perfaz uma dupla direção, dirigindo-se para a associação e, ao mesmo tempo, emanando dela. A esse respeito, Josemar Ribeiro mencionou que

Luciana sai palestrando por esse Brasil, por vários estados, nos divulgando, levando nossa história... Ela participou também do TEDx²⁹, que é uma plataforma virtual, e quem quiser, no “mundo inteiro”, acessa a palestra e vai poder vê-la disponível em vários idiomas.

O conhecimento também é disseminado pelos membros mais antigos aos mais novos, por meio das situações vivenciadas e experiência acumulada ao longo do período de atuação na ADESCO. O já referido aconselhamento de muitos sócios com Luciana Balbino ilustra este tipo de aprendizado.

Acerca dos associados recém-chegados à organização, Rejane Ribeiro salienta que muitos chegam a convite da própria ADESCO, enquanto outros o fazem por interesse próprio, sendo, em geral, jovens pertencentes à comunidade. Para associar-se, não há restrições de qualquer tipo, à exceção da maioria. A procura, entretanto, ocorre muito mais por parte de jovens. A tese dos entrevistados é a de que, pelo fato de o perfil da maior parte dos membros ser esse, o dos indivíduos que se sentem atraídos pela ADESCO tende a ser semelhante. Luciana Balbino apontou que outra possível razão para tal é a existência de outra associação, de agricultores, cuja composição é principalmente de pessoas mais velhas, que se identificariam mais com sua feição.

Todos, no entanto, independentemente do tempo que possuem enquanto membros – não necessitando sê-lo, inclusive –, possuem abertura para propor, debater e infundir ideias a qualquer momento. Neste sentido, as reuniões mensais mostraram-se um ambiente propício a estas ocasiões, nas quais há profícuos *brainstorms*, constituindo uma ambiência apropriada para o aprendizado.

4.4 ANÁLISE SWOT NA ADESCO

A identificação das dimensões constituintes da Análise SWOT foi realizada a partir de um levantamento feito com base no conteúdo das entrevistas, buscando-se informações que permitissem compor um diagnóstico qualitativo do ambiente interno da ADESCO – suas forças e fraquezas –; e externo – ameaças e oportunidades. Estes ambientes correspondem, respectivamente, à estrutura, cultura corporativa e contexto político no âmago da organização; e à conjuntura social, econômica, política e competitiva em que opera (PETTIGREW, 1987).

²⁹ TED, acrônimo de *Technology, Entertainment, Design* é uma organização sem fins lucrativos dedicada a disseminar idéias, abrangendo diversos tópicos, como ciência, negócios e questões globais, em mais de 100 idiomas. Os eventos do TEDx, administrados independentemente, ajudam a compartilhar ideias em comunidades do mundo todo. Inspirado pelo espírito da conferência original, o TEDx apresenta ideias locais para o grande público, orientados pelas regras da organização TED e realizados por associações de qualquer lugar do planeta (TED, 2018).

Aplicou-se, em seguida, os aspectos levantados à tradicional estrutura de análise (PICKTON; WRIGHT, 1998). A Figura 3 traz a Análise SWOT da ADESCO:

Figura 3 – Análise SWOT da ADESCO

Ambiente Interno	Forças	Fraquezas
	Ambiente externo	Oportunidades

Ambiente Interno	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Networking</i> com os diversos <i>stakeholders</i> - Empreendimentos que valorizam regionalidades - Fácil acesso aos fornecedores de insumos - Prêmios que garantem reconhecimento - Ambiente que oferece suporte à organização 	<ul style="list-style-type: none"> - Projeção desproporcional dos empreendimentos - Conflitos internos - Evasão de associados - Dificuldade de financiamento de projetos de grande porte - Concentração de fornecedores
	Ambiente externo	<ul style="list-style-type: none"> - Parcerias com poder público - Obtenção de financiamento a partir de editais do poder público ou da iniciativa privada, e de programas governamentais - Colaboração com outras organizações do terceiro setor -Preocupação da sociedade com questões relacionadas à sustentabilidade

Fonte: Elaborado pelo autor

Forças

A boa relação da ADESCO com seus *stakeholders*, de maneira geral, acarreta diversos benefícios para a associação, conforme já tratado. Isto engloba uma ampla gama de proveitos, que vão desde a assimilação de ideias que contribuam com a organização, até a realização de cursos de formação/qualificação e parcerias que potencializam o seu crescimento.

Outra questão é que, devido ao fato de os fornecedores da ADESCO consistirem principalmente em produtores da própria comunidade e região do entorno, o acesso às matérias-primas de que necessita é bastante facilitado, gerando vantagens de custo e tempo no acesso a estes insumos. No caso do restaurante Vó Maria, principalmente, que lida com itens perecíveis e que devem estar, fundamentalmente, frescos, este aspecto reveste-se de importância ainda maior.

Isto se relaciona com a valorização, por parte dos empreendimentos da ADESCO, da identidade local, contextualizada no espaço rural paraibano, que constitui-se em outra força da associação, na medida em que atende aos anseios de seu público-alvo, que busca os elementos que esta possui e ajuda a consolidar. Embora com preferências variadas, os turistas que visitam Chã de Jardim procuram experiências que a organização logra êxito em oferecer, sejam relacionadas à gastronomia regional, sejam referentes ao contato com a natureza ou cultura locais. Como exemplo deste fenômeno, Francisco Cabral menciona a relação dos visitantes com o restaurante Vó Maria:

Todo e qualquer grupo de turista que vem para a cidade, quer vir para cá; por conta de todo o diferencial que o restaurante tem, de oferecer tudo o que a comunidade produz. Hoje a gente tem a alegria de ser o único restaurante do Brejo da região que oferece a comida que o povo daqui produz. A gente não tem nada de sofisticado. O que tem aqui é batata, macaxeira, coisas daqui... mas as pessoas querem isso mesmo. Lasanha elas podem comer em qualquer lugar.

Leandro Soares ratifica esta fala, ressaltando que: “O pessoal (turistas) dá mais ênfase a comprar o que é da comunidade. Então às vezes tem até um produto novo aqui, e as pessoas vêm e perguntam: ‘Mas é daqui’? Se disser ‘É daqui!’, o pessoal compra”.

Ainda nesta tônica, as premiações^{17, 18} que a associação recebeu, relacionadas ao caráter sustentável de suas ações e ao desenvolvimento local que gera a partir do turismo, respectivamente, impulsionam seu reconhecimento e credibilidade ante os *stakeholders*.

Por fim, salienta-se o ambiente que permeia a ADESCO. Goll e Rasheed (1997, p. 583) observam que “as características ou propriedades ambientais têm implicações importantes em todos os aspectos do gerenciamento, incluindo estratégia, estruturas, processo e resultados”. Neste sentido, oferece suporte à organização na medida em que possibilita um dialogismo positivo entre ela e toda a comunidade, bem como com seus fornecedores, que em parte também a compõem. Além disso, o local onde a ADESCO está imersa viabiliza o desenvolvimento e até mesmo a existência de algumas de suas atividades, como as trilhas e atividades ligadas ao Parque Estadual Mata do Pau-ferro, sem o qual dificilmente prosperariam.

Fraquezas

Uma das fraquezas identificadas refere-se à projeção desproporcional que os empreendimentos da ADESCO possuem. O restaurante destaca-se significativamente sobre os demais, podendo gerar o enfraquecimento deles, como afetar a própria identidade da comunidade. Foi percebido, por meio da observação direta, e relatado por alguns entrevistados, embora em tom jocoso, que alguns visitantes regulares já se referem ao local não mais como

“Chã de Jardim”, mas como “Vó Maria”, atribuindo ao restaurante toda a carga identitária do lugar. É possível também que em algum momento isto pudesse gerar algum tipo de conflito, seja interno ou externo.

Foi atentando a esta questão, que os membros da ADESCO estabeleceram como principal meta de 2018 o fortalecimento da “marca” Chã de Jardim, tendo padronizado as placas utilizadas no local e na estrada, facilitando o acesso; e buscado criar uma logomarca que representasse toda a organização e comunidade da qual faz parte, conforme já discorrido.

Outra fraqueza vislumbrada na ADESCO, mas que tem como atenuante o fato de ser algo verificado na maior parte das organizações, podendo ser considerado até inevitável (TJOSVOLD, 2008), é a existência de algum grau de conflito interno, em sua acepção negativa. Isto, no entanto, emergiu como um fato esporádico e facilmente contornável, não tendo sido constatada nenhuma situação em que se tenha sido criado algum conflito que compromettesse o clima organizacional ou o funcionamento da associação em algum grau. Entretanto, ainda existem, e o ideal seria não haver sequer a necessidade de despender esforços no sentido de combatê-los, por mais quimérica que esta indicação soe.

De todo modo, é possível afirmar que se obtém sucesso no trato com a questão. Isto se deve, de acordo com os entrevistados, à transparência e horizontalidade no processo decisório que, consoante com o que já foi apontado, ocorre em conjunto quando se tratam de decisões estratégicas. Rejane Ribeiro destaca que: “Quanto a isso (existência de conflitos), é tranquilo. Porque eu acho que como a gente trabalha de maneira ‘bem amarrada’ com essa coisa de decidir, e até de definir as metas [...] que são construídas por todos, aí todo mundo ali está em busca do mesmo ideal”.

Alegou-se que em momento algum a saída de (ex-)associados deu-se em decorrência de conflitos ou desavenças de qualquer ordem. Foi mencionado que os que saíram da comunidade e da associação, o fizeram para procurarem emprego em cidades maiores, evidenciando que a problemática do êxodo rural ainda persiste no local. Isto se constitui uma fraqueza na medida em que sinaliza que alguns consideram a busca por trabalho fora da comunidade uma opção melhor que permanecer na associação e no campo, comprometendo, ao menos parcialmente, o próprio objetivo central da ADESCO.

Existe, ainda, uma dificuldade substancial para a organização que decorre de sua estrutura de pequeno porte, a qual não lhe permite fazer grandes aquisições e investimentos, e colocar em prática, dentro do período desejado, todos os empreendimentos que projeta para o futuro.

Por fim, é relevante pontuar que, se o fornecimento da ADESCO, ocorrendo a partir de produtores locais, consiste em uma força, tanto por reduzir custos como por isto ser percebido positivamente pelos visitantes, esta mesma característica apresenta um aspecto que se converte em fraqueza para a organização. Isto porque a concentração de fornecedores que gera, a fragiliza em situações em que possa haver dificuldades no fornecimento, ou ocorra qualquer imprevisto que a impeça de ter acesso aos insumos. Em um local onde a questão climática é determinante para a produção agropecuária, e que enfrenta recorrentemente dificuldades relacionadas à escassez de chuvas, esta concentração pode ser encarada como uma fraqueza.

Oportunidades

As oportunidades vislumbradas para a ADESCO referem-se principalmente ao estabelecimento de parcerias, notadamente com organizações do primeiro e segundo setores. No tocante ao poder público, existe a dimensão da capacitação ofertada por meio de cursos oferecidos por diversas instituições, destacando-se, de acordo com os entrevistados, o SEBRAE¹³ e o SENAR¹⁴.

Josemar Ribeiro ratifica esta questão:

Tem muita parceria com a UFPB, com a Prefeitura também... Quando tem algum curso, o Secretário (Municipal) de Agricultura (Abastecimento e Meio Ambiente) está sempre nos informando sobre o que é oferecido na cidade. A EMATER¹⁵ sempre nos procura também para nos incluir nos cursos. Recentemente, teve um de 'Boas Práticas'. Todos os associados participaram desse curso. E é sempre assim, a gente tem essa parceria, e quando tem qualquer curso, por mais que a gente já tenha feito vários, é bom (fazer outros) para somar.

Ainda no âmbito dos benefícios que podem advir por meio do diálogo com os agentes públicos, mas incluindo-se também os privados, deve-se atentar para ocasiões em que são lançados editais de fundações e empresas, estatais ou de mercado, destinados a apoiar organizações nos moldes da ADESCO – associações e cooperativas – por meio do financiamento de projetos e iniciativas de promoção de desenvolvimento local. Ademais, a associação também pode se beneficiar – como já o faz, porém em amplitude limitada – de programas governamentais que focalize atividades nas quais se enquadra, como agricultura familiar, artesanato e turismo de base comunitária.

Enseja-se também a colaboração com outras entidades do terceiro setor, tendo sido já mencionada a simbiose existente entre a ADESCO e a ATURA. É desejável, contudo, que haja um aprimoramento constante entre estas parcerias, e que a associação expanda sua rede de relacionamentos cooperativos, a fim de tirar melhor proveito desta oportunidade.

Também foi identificada a preocupação crescente da sociedade com a temática da sustentabilidade como um fator favorável à ADESCO. Armani (2013) alega que isto se deve a um novo paradigma de desenvolvimento, que envolve um padrão de comportamento individual e social distinto do ainda vigente, implicando a adoção de valores que vão além do econômico, abarcando também aspectos de ordem social e ambiental, de maneira a exprimir o compromisso da sociedade com as gerações presentes e futuras. Como a ADESCO incorpora estes elementos, a ênfase que coloca neles e o modo como foi concebida e pauta suas ações constituem-se em uma importante oportunidade para a organização. Alguns entrevistados salientaram que é recorrente o questionamento de visitantes acerca do local e da forma onde os itens que vendem são produzidos; e a reação é sempre positiva quando são informados de que os insumos da associação provém da produção da própria comunidade.

Ameaças

Foi possível diagnosticar como ameaça à ADESCO a instabilidade política do primeiro setor, uma vez que os agentes públicos possuem uma atuação determinante na associação, ao viabilizar cursos, participação em eventos e financiar empreendimentos. Mencionou-se em todas as reuniões presenciadas o receio de eventuais retaliações por parte de indivíduos que possuíam poder político e capacidade, por exemplo, de possibilitar ou obstruir a participação da associação na agenda de eventos do município e do estado.

Outra limitação diz respeito ao acesso limitado ao local, que ocorre exclusivamente por uma rodovia estadual – a PB-079 – cujo estado de conservação deixa a desejar. Uma melhor pavimentação e sinalização dessa e de outras vias acarretaria benefícios ao local, como um todo, e à organização, mais especificamente, que poderia receber mais visitantes, através da interligação que a estrada que a atravessa possui com as rodovias PB-087 PB-97, PB-104 e PB-105.

A relativa distância para grandes centros urbanos, onde os adensamentos populacionais são maiores, o que implicaria a possibilidade de a ADESCO receber mais visitantes, pode ser uma ameaça ao se considerar que locais mais próximos desses centros, que concorrem com a associação enquanto destino turístico, teriam alguma vantagem na captação destes potenciais clientes. O município de grande porte mais próximo é Campina Grande, cuja distância, considerando-se o trecho a ser percorrido nas rodovias, é de cerca de 78 quilômetros. Em relação à capital da Paraíba, João Pessoa, 136 quilômetros separam os municípios. Esta distância também torna-se um empecilho para a realização de um leque maior de cursos por parte dos associados.

Quanto à ameaça dos concorrentes, há o problema supramencionado de acessibilidade, que dá alguma vantagem aos locais mais bem providos de vias, em termos quantitativos e qualitativos. Ademais, foi alegado na entrevista com Luciana Balbino que há constantes tentativas de *benchmarking* por parte de alguns concorrentes, especialmente restaurantes. Foi alegado que “muitos vêm aqui e tiram foto, observam como a gente funciona...”. Esta intrusão, todavia, não é temida pelos associados, que enxergam nas peculiaridades locais o segredo para tornar impossível copiar as suas práticas: “podem vir e tirar foto. Se quiserem, a gente explica como tudo funciona. Não tem problema, porque somos autênticos e o que tem aqui, nenhum outro lugar tem”.

A sazonalidade em decorrência das estações do ano ou de períodos prolongados de seca, que afetam tanto o fluxo turístico quanto a produção de bens, também se configura como uma ameaça. Em relação ao ecoturismo, os meses mais quentes são preteridos em comparação com os frios, cujo apelo é maior devido à localização do município de Areia e da Comunidade Chã de Jardim, que ficam na microrregião denominada Brejo Paraibano, possuidora de temperaturas amenas quando comparadas com as do entorno. Quanto à produção, há o risco constante de desabastecimento de água em virtude de longas secas que atingem todo o agreste do estado da Paraíba, inserido no semi-árido nordestino, o qual sempre tem convivido com este problema.

Este problema afeta particularmente o Hotel de Barraca e a fábrica de polpa de frutas, respectivamente. Observou-se, todavia, que a ADESCO tenta responder a esta ameaça, procurando convertê-la em oportunidade utilizando-se de criatividade. O projeto de longo prazo de iniciar a produção e comercialização de sorvetes representa uma dessas tentativas. Segundo Rejane Ribeiro, a ideia, sugerida por um visitante português que dominava o ofício de preparar os sorvetes, experimentou a polpa, gostou e visualizou a possibilidade de manufaturar algo mais. Por conta de contratemplos diversos, não houve ainda a possibilidade deste visitante ministrar um curso – o qual se ofereceu para prestar – ensinando a atividade. Mas dessa sugestão surgiu o desejo de criar mais uma frente de atuação como maneira de atenuar o período ocioso decorrente do armazenamento excessivo de polpas que tem suas vendas diminuídas em razão da pouca movimentação de visitantes no local.

Acerca desse processo, Rejane narra que

“tem” o período das safras de frutas que é bem forte, principalmente as frutas da região; e tem outro período em que já fica mais calmo, porque tem muita polpa estocada e pouca gente vindo. Esse período seria o ideal para fazer sorvete, e já aumentaria a renda do pessoal que é envolvido com a fábrica.

Por fim, uma ameaça à ADESCO cujo risco de atingí-la é particularmente elevado, concerne à crise financeira em nível nacional, regional e local. Um longo período de recessão

que se abateu sobre o país – o segundo maior de sua história – fez a economia retrair-se e minou financiamentos e investimentos nos diferentes setores e em diversas escalas, tendo atingido fortemente as Organizações Não Governamentais e, no caso da ADESCO em particular, afetado-a não apenas sob o ponto de vista de parcerias com o poder público, que teve sua capacidade de atuação reduzida, como também pela base de clientes, que diminuiu, possivelmente em virtude de questões como desemprego ou arrochos salariais que levaram à necessidade de se economizar e eventualmente abrir mão de viagens, passeios e outros gastos que contemplam as atividades desenvolvidas na associação. Ademais, a instabilidade econômica tem como efeito imediato o aumento nas taxas de juros cobrados pelos bancos, dificultando a obtenção de concessão de crédito antes estes agentes, que poderiam ser uma fonte de financiamento alternativa.

Esta crise, em função do seu caráter extra-econômico, estende-se à esfera política, tornando-se, portanto, mais complexa e de difícil solução. Por esta razão, torna-se impossível precisar quando será superada, fazendo com que permaneça como ameaça à organização enquanto perdurar.

Procurou-se, por meio deste levantamento de informações referentes ao ambiente interno e externo da ADESCO, com a utilização da análise SWOT, caracterizar a conjuntura em que a organização está presente, salientando a importância de um olhar estratégico para a sua gestão. Afinal, poder-se-á, através desta análise, contribuir para o que Bryson (2004, p. 171) coloca como um aspecto fundamental do pensamento estratégico: este deve ser orientado para a ação e enfatizar a importância de desenvolver planos para a sua implementação.

Pettigrew (1987) coloca que formular o conteúdo de qualquer estratégia implica gerenciar seu contexto e processo. Espera-se, portanto, que a partir disto a ADESCO possa melhor compreender o cenário que a cerca, identificar os pontos estratégicos que devem ser acuradamente analisados; avaliar suas forças e oportunidades; e buscar tomar ciência e, se possível, controlar suas fraquezas e as ameaças que a rodeiam, aprimorando sua gestão.

4.5 GESTÃO ESTRATÉGICA NO SEGUNDO E TERCEIRO SETORES: SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS COM BASE NA ANÁLISE DA ADESCO

Larrinaga (2017) aponta para a importância que os estudos de caso têm diante da possibilidade que oferecem de estabelecerem comparações entre unidades de análise distintas,

de forma a permitir identificar semelhanças e diferenças entre elas, auxiliando a fortalecer e expandir as teorias sobre as quais se amparam. Nesta perspectiva, esta seção tenciona verificar os aspectos convergentes e divergentes no tocante à formação de estratégia em organizações do segundo e do terceiro setor, confrontando os achados de Quinn com o que foi observado a partir da presente pesquisa.

Deve-se ressaltar que, ao se colocar um padrão de características do segundo setor, não se busca, evidentemente, tomar como regra absoluta um “tipo ideal” – na noção weberiana do termo (1973) –, mas admitir como representantes deste setor as organizações com o cabedal de atributos que Quinn (1980) considerou ao elaborar a ideia de Incrementalismo Lógico. Neste sentido, toma-se como referência empresas de grande porte, com atuação em nível nacional ou internacional, notadamente do setor industrial, com uma cúpula gerencial e níveis hierárquicos bem definidos e que estivessem passando, no momento em que coletou os dados, ou que houvessem passado há pouco, por mudanças estratégicas.

Quadro 1 (4) – Comparativo do segundo e terceiro setores – semelhanças e diferenças na gestão estratégica

Semelhanças	Diferenças
<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento - Estabelecimento de metas de médio e longo prazo - Reuniões de Cúpula - Incrementalismo lógico - Análise do ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> - Estilo de liderança - Processo decisório - Porte da organização - Estrutura hierárquica - Mentalidade de cooperação/solidariedade sobrepondo-se à de competição/ individualidade - Relação com o local de trabalho: visão dos membros em relação à organização - Objetivos

Fonte: Elaborado pelo autor

Semelhanças

Assim como Quinn (1980) verificou nas organizações que analisou, na ADESCO há um planejamento que deve orientar as ações da associação na direção do alcance de seus objetivos de médio e longo prazo. Conforme já salientado, consiste em uma preparação anual que

determina as principais metas a serem atingidas ao longo do ano, embora também mencionem projetos futuros os quais, ainda que não possuam datas bem definidas para a sua concretização, têm esforços diligenciados no sentido de viabilizá-los.

Esta planificação ocorre por meio de reuniões, as quais podem, por analogia, ser comparadas às que sucedem nas cúpulas das empresas, nos momentos de tomada de decisões estratégicas. No caso da ADESCO, podem ser segmentadas entre a referida reunião anual e as que acontecem mensalmente, visando corrigir erros e ajustar o percurso trilhado pela organização com base na experiência e no aprendizado adquiridos no cotidiano.

O comparecimento e participação dos associados foram apontados por todos os entrevistados como questões de fundamental importância para a eficácia da gestão da associação, ao ponto de seu estatuto exigir uma quantidade mínima superior à metade dos membros. Josemar Ribeiro ressalta que

A gente lembra (aos membros da associação): “‘bote’ no seu calendário. Nesse dia faça o possível para vir, mesmo que com a reunião já em andamento, mas apareça”. E tem um critério no nosso regimento interno que prevê (que se faça) uma chamada. Então, após a terceira falta, caso nas três reuniões ela não tenha dado justificativa nenhuma, o secretário redige uma carta, envia para a pessoa, e ela vai escolher se assina a carta (de rescisão com a ADESCO), ou se volta a participar da reunião. ‘Graças a Deus’, quando a gente manda a carta lá pra dar uma alfinetada, a pessoa rasga a carta e vem pra a reunião.

A maneira como se desenvolvem estas reuniões e a dinâmica que as permeia evidenciam elementos na formação da estratégia na ADESCO que encontram correspondência com a filosofia de Quinn (1978), uma vez que apresentam os processos incrementais como o modo principal de configuração da estratégia da organização. O autor concluiu, ao analisar as grandes empresas que foram seu lócus de pesquisa, que as estratégias tendem a emergir gradualmente, por meio de um processo interativo no qual as organizações, ao invés de alcançarem eficácia estratégica com formulações globais, experienciam situações e aprendem com elas, que são entendidas como “compromissos incrementais/parciais”, passando a decidir e conceber as decisões e planejamento futuro lastreando-se neste aprendizado que foi obtido de maneira fragmentada.

Neste sentido, a ADESCO adota a mesma prática. Os relatos sugerem que a partir de erros e acertos cometidos – alguns por ter se procurado seguir o planejamento deliberado da reunião anual que pauta as principais metas a serem atingidas ao longo do ano; e outros como respostas a situações inesperadas que este mesmo planejamento não havia previsto e que já representavam soluções que emergiram de modo incremental – o processo, tal como Quinn observou e o descreveu, também ocorreu.

Como exemplo, pode-se citar um trecho em que Luciana Balbino explicava como novas ideias surgiam e se consolidavam ou não na organização:

(As ideias ocorriam) dentro das reuniões, com ajuda dos órgãos, como o SEBRAE, que iam ajudando a gente. A gente ia fazendo os cursos e tendo as ideias. Levava para dentro da reunião, lá a gente amadurecia, discutia e começava a dividir (as atribuições): um fica com isso, outro fica com aquilo, o outro fica com aquilo outro.

Dessa forma, é perceptível a congruência entre as práticas da ADESCO e o Incrementalismo Lógico de Quinn (1980), que é sintetizado pelo *Business Dictionary* (2018) como “uma filosofia de gestão que afirma que as estratégias não surgem com base em uma decisão única, mas sim, através de pequenas decisões que são avaliadas periodicamente. Essas pequenas decisões não são feitas aleatoriamente, mas logicamente, através de experimentação e aprendizado”.

A ADESCO também realiza análises ambientais, tal qual organizações do setor privado quando lançam um olhar estratégico endógeno ou direcionado ao ambiente externo. Isto fica manifesto quando a associação, a partir de um exame interno sobre o nível de qualificação de seus membros para algumas atividades, decide resguardar alguns projetos até que seja o momento adequado de concretizá-los; ou com base em uma perspectiva extrínseca acerca da conjuntura política que a cerca, opta por consumir algumas iniciativas *a posteriori* – a exemplo do que Luciana Balbino mencionou:

A gente sempre trabalha muito com ideias. Por exemplo, a gente pensava em lançar um sorvete de polpa de fruta, aí a gente segurou, porque a gente viu que não tinha a qualificação necessária ainda. Nós queríamos fazer também um evento anual na cidade e esse evento era para a gente fazer no estilo de uma feira, para divulgar nossos produtos lá. Mas aí a gente viu que não tava na hora, porque o momento político não estava bom. Aí a gente segurou também.

Em parte essas semelhanças entre a ADESCO e as do âmbito privado podem decorrer do que Carmel e Harlock (2008) alegam sobre os modelos de estratégia de governança de organizações orientadas para o mercado serem projetados para demarcar e impor uma ordem institucional e normativa a um grupo distinto – as do terceiro setor – que se organizam de outra maneira, inclusive, porém “importam” esta lógica hegemônica.

Diferenças

Do mesmo modo que uma série de semelhanças puderam ser estabelecidas, foram observadas diferenças na gestão estratégica entre os setores.

No que tange à liderança, embora o terceiro setor apresente uma tendência mais horizontalizada, observou-se, na ADESCO, que alguns membros se sobressaem, notadamente Luciana Balbino, apontada por todos os demais entrevistados como uma referência e alguém que sempre esteve à frente da associação. A observação em campo e acompanhamento das reuniões também permitiu alcançar esta percepção. Isto evidencia que a liderança tem um papel fundamental em qualquer organização, especialmente em períodos de incerteza (DE WIT; MEYER, 2010). Ainda assim, notam-se distinções no modo como esta liderança é exercida, pois a referida horizontalidade ressignifica o processo decisório na ADESCO, descentralizando-o da figura do líder, o qual, em grandes empresas, “dita a estratégia” (MINTZBERG, 1987, p. 68).

No que concerne à ideia de gestão horizontal, parece haver uma influência no modo como a associação foi concebida, em concomitância com a experiência negativa de uma ação verticalizada que a antecedeu logo antes: o projeto de retirada dos moradores que habitavam a região que passou a ser demarcada como Parque Estadual.

Conforme já explanado, foi mencionado pelos entrevistados que este projeto foi pensado de cima pra baixo, sem que houvesse qualquer tipo de consulta ou diálogo isonômico com os residentes da comunidade – maiores afetados pela decisão do poder público. Em relação a este processo impositivo e de precária interlocução, Josemar alegou que “quando o dinheiro acabou, quem estava à frente do trabalho foi embora. Deixaram as pessoas daqui vivendo em condições miseráveis, sem nenhum trabalho, sem nenhuma renda, e a fábrica ficou fechada de (19)96 a 2006, com o prédio se deteriorando...”.

Em contraposição ao viés arbitrário, autocrático e discricionário desta iniciativa, a ADESCO foi fundada após um processo de deliberação, que envolveu o professor Carlos Barreto e os jovens da Chã de Jardim. Assim, seu estilo de liderança e processo decisório seguem uma lógica mais democrática e participativa, tendo se pautado também no que Mintzberg (1987) coloca como o maior desafio do líder: conhecer as competências e aptidões da organização suficientemente bem para que se possam pensar os rumos estratégicos a serem tomados. Possivelmente as lideranças da associação foram bem sucedidas neste processo por, efetivamente, conhecerem-na em profundidade e com todas as suas especificidades.

Uma diferença estratégica importante entre a ADESCO e as organizações do segundo setor diz respeito ao seu porte. Evidentemente, existem micro-empresas que se assemelham à associação quando se analisa a sua estrutura. No entanto, conforme já explanado, o conceito de firma tomado nesta análise considera aquelas que embasaram os principais estudos do campo da estratégia, notadamente Quinn (1978; 1980), que se ampararam em empresas de grande

porte. Este contraste entre tamanhos é um dos fatores que sugere que, na ADESCO, as mudanças ocorram como um processo incremental contínuo (QUINN, 1978) e, portanto, evolucionário, em vez de se caracterizarem como uma alternância entre alterações revolucionárias seguidas de estabilidade – algo característico de firmas maiores com necessidade premente de realizar mudanças estratégicas, que são mais “engessadas” e cuja flexibilidade e capacidade de resposta não é tão rápida quanto em organizações menores (DE WIT; MEYER, 2010).

Isto se verifica, por exemplo, na flexibilidade com que se pode alterar uma reunião em decorrência de alguma data atípica, ou, ainda, ao se “voltar atrás” de alguma decisão deliberada e acatada por todos em uma dessas reuniões. Durante a coleta de dados, uma das reuniões precisou ter seu dia modificado às vésperas de ocorrer em virtude das eleições gerais que ocorreram no país. É possível que em uma organização maior este tipo de cancelamento não pudesse ocorrer ou demandasse uma definição com maior antecedência.

Adicionalmente, a já citada decisão de construir um hotel de barraca em vez de uma pousada, devido aos custos elevados, também ilustra uma mudança que, embora importante, não é tão radical, e que pôde se amoldar ao momento financeiro da associação, evidenciando a flexibilidade em alterar seu planejamento original.

Quanto à mentalidade de cooperação/solidariedade sobrepondo-se à de competição/individualidade, deve-se atentar para o que Corrêa e Caon (2002) expõem acerca das empresas privadas: todas elas têm como objetivo maior a geração de lucros e maximização valores, cabendo aos proprietários, sócios ou acionistas tomarem decisões direcionadas para o atingimento desta finalidade, impelindo o valor da organização no mercado. Esta lógica diverge fundamentalmente do funcionamento do terceiro setor e, conseqüentemente, impacta no modo como o pensamento estratégico deve ser concebido e orientado.

Na ADESCO verifica-se uma mentalidade de solidariedade e cooperação que se consolida como principal aspecto de sua cultura organizacional, a qual, segundo Pettigrew (1987), coesiona e fortalece a organização a partir das crenças ou ideologias nela dominantes. Assim, a cultura fornece os sistemas de significado e interpretação que filtram interna e externamente os sinais ambientais e intraorganizacionais.

Neste sentido, a busca pela inserção de toda a comunidade em sua cadeia de produção de bens e serviços ressoa estes valores de cooperativismo e ajuda mútua que estão arraigados à cultura da associação. Uma das falas de Josemar Ribeiro ilustra este pensamento:

A gente tenta cada vez mais comprar as coisas da comunidade, incentivar as pessoas a produzirem: a plantar a macaxeia, batata-doce, feijão... As frutas que

trazem para a fábrica também, para que a gente possa fazer a economia girar dentro da nossa comunidade, fazer com que essas pessoas tenham uma melhor qualidade de vida, e fazendo com que elas permaneçam no campo. Tem muita gente hoje saindo para procurar emprego nas cidades. Nosso trabalho é em prol disso, na verdade: manter as pessoas no campo, fazer com que elas produzam e com que elas tenham mercado já certo. Aí “vai só” da força de vontade delas.

Ainda no tocante a esta questão, Leandro Soares ratifica o que foi constatado no discurso dos demais entrevistados:

Como somos um grupo, quando “dá alguma dificuldade”, a gente se reúne. Todo mês a gente está se reunindo para debater os problemas. Tudo o que a gente vai fazer aqui na associação hoje, tem que passar por reunião; para que a coisa aconteça, não é? Então todo mundo se ajuda, na verdade. Então “meio que” não há tanta dificuldade. Aí é mais responsabilidade, mas a gente distribui essa responsabilidde para todos.

Outra diferença entre setores a partir da análise da ADESCO é a percepção de que há nela uma quebra em relação à visão contumaz que muitos indivíduos possuem de seu ambiente de trabalho, que tradicionalmente é percebido como um local onde podem e devem buscar seu crescimento pessoal e motivarem-se a partir de incentivos, pecuniários ou não, mas que referem-se sobretudo a um esforço individual (SMITH; MINER, 1983; SUTTER, 2016).

O local de trabalho para seus associados carrega algo a mais além de ser meramente um lugar onde exercem suas atividades profissionais e buscam desenvolver uma carreira. Há uma relação de identificação forte, que envolve desde laços pessoais e afetivos com os demais membros e com o local, até o que a associação representa não apenas como conteúdo simbólico, mas como experiência vivencial: a concretização da ADESCO e o seu êxito ao longo dos anos é motivo de orgulho e satisfação para os seus membros, conforme sugerem as entrevistas. Sob a ótica da gestão estratégica, este elemento agrega um maior nível de coesão à vida organizacional, facilitando o consenso e conjunção de interesses por parte dos associados (PETTIGREW, 1987).

Um outro ponto central que diferencia a gestão estratégica do segundo e terceiro setores, considerando o caso analisado, mostrou-se o estabelecimento e natureza de seus objetivos, bem como a sua persecução. A lógica de competição e maximização do lucro imanente às empresas privadas orienta suas principais metas a orbitarem em torno destas condições (RICHERS, 1980; ROSSETTI, 2003). A análise da ADESCO permitiu averiguar que, embora alguns traços da realidade organizacional do mercado encontrem correspondência na associação, como a existência de “destinos concorrentes”, que atraem o mesmo tipo de público; ou até mesmo outros restaurantes no município de Areia, que poderiam ensejar uma postura combativa do Vó Maria como a busca por vantagem competitiva, na prática da organização estas questões são

secundárias e a prioridade, de fato, é encontrar maneiras de se atingir as metas estabelecidas internamente. Estas consistem em buscar o crescimento e desenvolvimento local por meio do aprimoramento de seus empreendimentos e criação de novos, em parceria com a comunidade e integrando-se com o entorno.

A despeito dessas características da ADESCO, entretanto, notou-se, tanto na observação direta quanto nas entrevistas, a utilização disseminada de jargões próprios do universo do segundo setor ou usualmente atribuídos a ele – performance, eficácia, eficiência e o próprio discurso de atingimento de metas. Isto pode ser um indício de uma introjeção que, na visão de Dey e Teasdale (2016), poderia culminar em um mimetismo organizacional voltado para a emulação da administração de empresas privadas. Contudo, os demais elementos gerenciais encontrados sugerem que tal similitude tem um alcance limitado, pois mesmo que, em parte, este discurso mercadológico seja assimilado – e o uso dos jargões indica isso –, nota-se também que, na ADESCO, a já citada solidariedade parece pautar os objetivos centrais da associação, e a possibilidade de contribuir efetivamente para o desenvolvimento da comunidade permanece norteando a sua gestão estratégica.

Síntese

Os diversos pontos em comum entre a gestão estratégica no segundo e terceiro setores podem ser indícios do fenômeno que envolve a “importação” de normas e práticas do domínio do empresarial para indivíduos, grupos e organizações que não fazem parte de seu âmbito. Este discurso, cada vez mais presente, consolida elementos tidos como virtudes empresariais – a exemplo da performance, eficiência, vantagem competitiva e eficácia – e aumenta a importância dada a eles por parte de organizações dos demais setores, conforme ressalta du Gay (2004).

Entretanto, a despeito das referidas semelhanças, é notável que há diferenças substanciais, conforme observado nas questões do estilo de liderança; processo decisório; porte da organização; estrutura hierárquica; mentalidade de cooperação/solidariedade sobrepondo-se à de competição/individualidade; relação com o local de trabalho (visão dos membros em relação à organização); e objetivos.

Ademais, o fato de sobressaírem-se lideranças na ADESCO não deve ser encarado como um componente gerencial introduzido a partir da busca por emular a gestão privada. Mabey (2012) defende que esta característica pode ser observada nas mais diversas formas de organização e grupamentos humanos, desde governos, até empresas, movimentos sociais, ONGs e instituições filantrópicas. Assim, a horizontalidade plena é uma ideia quimérica,

apenas. E defende-se, neste trabalho e com base nas observações realizadas, que a sua inexistência, ao menos nesta acepção ideal, não deve ser atribuída à apropriação de um fundamento mercadológico. É notável, também, que embora não ocorra de maneira plena, há uma tomada de decisão democrática e uma estrutura de funcionamento que colaboram para uma administração efetivamente cooperativa, solidária e que não busca a tônica do individualismo.

Desse modo, é possível defender que há uma ressignificação do conceito de liderança, pois embora o fato de alguns indivíduos sobressaírem-se sobre os demais lhes dê alguma vantagem no que se refere à sua capacidade persuasiva, não se pode dizer que exista manipulação ou que os demais sejam inertemente guiados pelos que ocupam este papel de líder. A simples busca por consenso na tomada de decisão e abertura para divergências e contra-argumentações já são fatores que corroboram esta ideia: na ADESCO, quando a unanimidade não é obtida em uma decisão, não se ignoram as vozes dissoantes; pelo contrário. Busca-se escutar e entender o porquê da discordância, refletindo-se sobre essa argumentação para, então, novamente votar-se a matéria e tomar-se a decisão definitiva.

Não se pretende, com base neste quadro comparativo, fazer uma generalização que se estenda a toda e qualquer organização do terceiro setor. Tenciona-se, em realidade, estabelecer aspectos que elucidem pontos em comum, mostrando que tanto organizações do segundo como do terceiro setor podem apresentar características afins, de modo que uma construção teórica concebida a partir de um arquétipo de organização pode encontrar aplicabilidade em outro(s).

Ao mesmo tempo, diferentes tipificações organizacionais devem ser pensadas levando-se em conta suas idiossincrasias, tais como os objetivos que persegue, seu modelo de gestão e sua natureza; e é ingênuo pensar em modelos teóricos como “receitas de bolo” ou fórmulas prontas e aplicáveis a qualquer arranjo organizacional.

Neste sentido, defende-se, neste trabalho, e apoiando-se na presente investigação, que gestão social e estratégica podem e devem se integrar, atentando para os propósitos visados pela organização e fazendo da estratégia um instrumento que a auxilie a atingir eficiente e eficazmente os seus fins, assim como preconizam autores como Astley e Fombrun (1983); Himmelman (2001); Tracey, Phillips e Haugh (2005), dentre outros.

4.6 INCREMENTALISMO LÓGICO E FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA NA ADESCO

A indagação acerca de como as estratégias são formuladas é uma das várias questões que permeiam o campo e suscita discussões de pesquisadores que defendem perspectivas diametralmente opostas. É necessário ter em mente, todavia, que cada abordagem consegue,

com maior ou menor nível de acurácia – a depender do investigador – oferecer uma interpretação e modelo de compreensão a partir do qual esta formulação ocorre.

Debruçando-se sob a ótica selecionada, que enfatiza processos fragmentados e adota um entendimento de constituição da estratégia que ocorre intuitiva e evolucionariamente, é possível vislumbrar como uma organização do terceiro setor lida com a gestão estratégica em seu cotidiano.

Quando Quinn (1978) concebeu o que chamou de Incrementalismo Lógico, a partir da ampla investigação que realizou, chegou à conclusão de que as melhores práticas organizacionais (dado o enfoque de sua análise, algo que podia ser encarado como sinônimo de melhores práticas empresariais) consistiam na síntese que os gerentes mais argutos faziam dos elementos formais e emergentes do pensamento estratégico, bem como da mescla entre planejamento de longo prazo e a dimensão cotidiana da organização, com suas minúcias e nuances.

Ao se pensar tal teorização sob a realidade da ADESCO, percebe-se que muitos aspectos de sua gestão encontram respaldo na combinação proposta por Quinn (1978), o que pode sugerir que organizações do terceiro setor, ou ao menos aquelas cuja configuração e dinâmica de funcionamento sejam semelhantes, também incorporem este entendimento à maneira como suas estratégias são formuladas. Dentre estes aspectos, está a apreciação de Quinn (1982, p. 613) de que “os processos usados para gerar estratégias principais são tipicamente fragmentados e evolutivos, com um alto grau de conteúdo intuitivo”. O autor ressalta que, embora geralmente se encontrem embutidos nesses fragmentos elementos que expressem uma dimensão da análise formal, a tendência verificada é a emersão das estratégias conforme decisões internas vão sendo tomadas; decisões estas que são um amálgama de deliberações conscientes que interagem com eventos externos, os quais se caracterizam por serem diversos e mutáveis. Esta interatuação altera lentamente o amplo consenso existente entre os principais gerentes, que no contexto analisado podem ser equiparados aos associados, sobre quais padrões de ação fazem ou passam a fazer sentido.

Conforme descrito nas seções anteriores a respeito do surgimento de ideias, do aprendizado adquirido e da tomada de decisão na ADESCO, torna-se perceptível que todos estes processos tomam forma tal qual Quinn (1978) descreveu quando da análise de seus achados.

No que tange às ideias, cada uma delas ilustra o Incrementalismo Lógico existente na organização. Desde o aprendizado adquirido no dia a dia que permitiu desenvolver atividades que fossem além das primeiras trilhas realizadas na comunidade, até a concretização do

restaurante e dos microempreendimentos mais recentes, como a venda de caldo de cana, de milho e de doces no local.

Luciana Balbino exemplifica alguns desses casos mencionando que (as ideias surgem) “dentro das reuniões, com a ajuda dos órgãos (públicos)... A gente ia fazendo os cursos e ia tendo as ideias. Levava para dentro da reunião, lá a gente amadurecia, discutia, e começava a dividir: ‘um fica com isso, outro fica com aquilo...’”.

Este aspecto dialoga com outras características fundamentais do Incrementalismo Lógico: flexibilidade, participação (dos membros) e o uma dinâmica de aprendizado interativo. Para Quinn (1980), o “congelamento” dos planos é um grave erro, que pode resultar em uma estratégia mal sucedida, em grande medida pelo “que se deixou de aprender” ao longo do tempo entre o que foi planejado e a sua implementação. Isto compromete a capacidade de inovação da organização e a sua eficácia em oferecer respostas a situações inesperadas que se colocam. Para o autor (1980, p. 23), o planejamento excessivo “é confortável para burocratas e formalistas, porém seus resultados são contraproducentes”.

A limitação na capacidade de conjecturar cenários com perfeição é outro fator que valoriza a flexibilidade e aptidão de uma organização em “esperar” ao máximo antes de tomar uma decisão definitiva. Ademais, sob uma estrutura de planejamento rígida, há o risco de se buscar seguí-lo à risca, o que pode resultar em uma tentativa de adequação que ignora os sinais do ambiente e centra-se no atendimento a esses planos mais do que na resolução de problemas para as demandas reais, propriamente. Nas palavras de Quinn (1980, p. 22) “informações adicionais têm valor, e o incrementalismo frequentemente ajuda a comprá-lo por um preço baixo”.

A flexibilidade na ADESCO se verifica desde o modo como as ideias são acolhidas ou descartadas com base no aprendizado cotidiano. Luciana Balbino, ao citar os primeiros anos da associação, relembra que

Tem ideias que são descartadas, e tem ideias que são acolhidas. Desde o início que foi assim. “Lá atrás” a gente percebeu que o ganho que a gente estava tendo não era muito interessante... Quando vinha uma turma, aí tinham 20 pessoas na Associação, então íamos todos os vinte; eram quase vinte guias pra uma turma de 20 pessoas, 30 pessoas... Aí quando a gente rateava o dinheiro, no final, ficava muito pouco. Aí foi quando a gente teve a ideia por exemplo de abrir a fábrica de polpa de fruta, que estava desativada. A partir dela a gente conseguiu diversificar o que oferecia.

A respeito da tomada de decisões, verifica-se a consumação do Incrementalismo Lógico a partir das reuniões mensais, em que há uma pauta pré-determinada, que engloba temas tratados na reunião anterior – característica formal do pensamento estratégico; e,

concomitantemente, alguns assuntos afloram ou são levantados por membros que trazem indagações que não estavam previstas, evidenciando um traço emergente da estratégia. Uma fala durante a entrevista com Luciana Balbino endossa esta asserção:

Às vezes (os temas) surgem no meio da reunião; às vezes cada um “traz de casa” alguns assuntos. Outros ficam de uma reunião para a outra... Acontece de alguma coisa levantada numa reunião anterior ser colocada ‘para a gente pensar em casa’ e trazer as ideias; e muita coisa é definida a partir da leitura da ata anterior. A gente vê alguma coisa que ficou pendente e esse é sempre o primeiro assunto. Depois a gente traz os outros assuntos. Eu trago, o pessoal da (fábrica de) Polpa traz os deles, o pessoal do Restaurante, o do *camping*... e aí começa a discussão.

Neste processo decisório, Quinn (1980) defende que todas as partes se beneficiam de decisões propositadamente postergadas, na medida em que isso possibilita que estas sejam tomadas com um maior embasamento, muitas vezes permitindo a obtenção de algum *feedback* que tende a ser muito mais preciso que o prognóstico que uma análise inicial poderia sugerir.

Outra questão central no Incrementalismo Lógico envolve o que Quinn (1980) denominou “subsistemas estratégicos”, os quais assemelham-se, por sua vez, aos diversos empreendimentos da ADESCO. Estes subsistemas consistem em diversas partes da organização que possuem relativa autonomia entre si, na medida em que suas atividades e decisões são orientadas para algumas metas próprias e envolvem pessoas que atuam mais especificamente dentro delas. Ao mesmo tempo, possuem uma relação de interdependência diante dos demais, uma vez que o conjunto destes subsistemas persegue uma grande meta estratégica em comum, que é a do sistema – entendido como a totalidade da organização.

Neste sentido, há similitude entre o Restaurante Vó Maria, a fábrica de polpa de fruta Doce Jardim, o Hotel de Barraca Jardim Rural Encantado, a loja de artesanato, o projeto Arte na Mão e o conjunto de guias de turismo com os subsistemas preconizados por Quinn (1978; 1980).

Algumas falas dos entrevistados fortalecem esta visão dos empreendimentos da associação enquanto subsistemas estratégicos. Rejane Ribeiro coloca que

Quando acontece alguma coisa na fábrica, em relação às frutas, por exemplo, é resolvido por eles mesmos, lá dentro, porque ninguém melhor do que eles pra saber o que é preciso fazer. Agora quando, por exemplo, é uma coisa de espaço, de construir alguma coisa aqui, aí todo o mundo decide; quando se trata desse material de divulgação: todo mundo pode dizer o que acha e dar sugestões.

Leandro Soares traz outro exemplo em que é possível estabelecer um paralelo entre a teoria de Quinn (1978) e os subsistemas na ADESCO:

Muita coisa é decidida por todo mundo. Mas quando parte pra essa questão de cada lugar, algo específico, aí é resolvido lá dentro. Por exemplo: no *camping* (Jardim Rural Encantado) tinha um rapaz (funcionário) que trabalhava lá e não queria mais trabalhar, queria sair. Então tinha que se colocar uma pessoa no lugar, e isso é uma coisa resolvida lá dentro (no *camping*); então o rapaz que tá responsável pelo Camping (Francisco Cabral), mais (do) que ninguém, vai conseguir identificar alguém “melhor” para trabalhar com ele. Por que isso? Porque, se de repente, alguém de fora diz “coloque essa pessoa”, isso pode gerar conflito na equipe... enfim...”.

A lógica incremental dos subsistemas estratégicos, portanto, se guiada de forma adequada, pode contribuir com o dinamismo da organização, gerando maiores possibilidades de que o processo utilizado pela associação consiga obter maior eficácia na busca de seus objetivos estratégicos. Também é notório, a partir de sua análise, que a estratégia é ubíqua, se fazendo presente em todos os subsistemas e corroborando a perspectiva de Quinn (1978; 1980) de que se forma a partir deles.

Diante do exposto, nota-se que o modo pelo qual a estratégia se forma na ADESCO encontra correspondência com o preconizado por Quinn e sua concepção de Incrementalismo Lógico. As similaridades entre os aspectos formais, seguidos de etapas incrementais que respondem ao aprendizado adquirido no cotidiano da associação corrobora a tese de Quinn (1980) de que é através de uma abordagem integrativa que o resultado ótimo é alcançado no que tange à formulação da estratégia organizacional.

Ressalte-se, ainda, que o resultado deste modo de formação de estratégia é causa e, ao mesmo tempo, consequência, de um processo de interação contínua dos associados, entre si, e com outros *stakeholders*, como o poder público, através da prefeitura, de órgãos de fomento e do governo estadual; de organizações do terceiro setor; e dos visitantes da comunidade - incluindo toda a variedade de indivíduos que chegam à Chã de Jardim, como turistas de aventura, estudantes em excursões e visitantes esporádicos.

Neste sentido, a ADESCO, enquanto associação que segue esta lógica, adota um modelo de formação de estratégia – tomando a concepção de Quinn (1978), de que esta consiste em processos decisórios e efetuação de ações com base neles, que conduzam as organizações ao atingimento dos objetivos estabelecidos –, supõe-se, horizontalizado e igualitário. A prática e a observação das relações cotidianas que se estabelecem neste e em outros processos, todavia, pode mostrar nuances que fogem à tendência categorizadora e oclusa da teoria.

Quinn (1980) ressaltou que, embora sua pesquisa tenha focalizado empresas privadas, conseguiu observar com frequência práticas incrementais similares em organizações públicas,

de modo que o *gap* maior de análise consistiu nas organizações do chamado terceiro setor. Espera-se, portanto, que esta análise contribua para o robustecimento de sua perspectiva teórica de formação de estratégia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É possível que parte da dificuldade de alguns pesquisadores em considerar a existência da gestão estratégica atrelada à gestão social provenha do que Hax e Majluf (1986) apontavam como sendo uma questão maior, não limitada às organizações do terceiro setor, e que consideraram como a controvérsia cabal em torno das questões que envolvem a criação de estratégia: como torná-la explícita e cognoscível, seja aos olhos daqueles que compõem a organização, seja aos observadores externos.

A multiplicidade de acepções que a locução “estratégia” adquiriu desde a sua origem até a atualidade, e o modo como algumas delas se opõem, inclusive em termos de considerar a sua existência como algo explícito ou tácito, intrincam as discussões a este respeito e dificultam o estabelecimento de um consenso em torno desta questão. A diversidade de arranjos organizacionais e as novas formas de organizações que afloraram nas últimas décadas penetram nesta problemática, complexificando-a; afinal, a estratégia se forma da mesma maneira e com as mesmas características – deliberadas ou emergentes; formais ou informais; manifesta ou implícita – em todos os tipos de organização? A resposta a este questionamento não é definitiva e nem singular, devendo ser buscada com base na profusão teórica que permeia o campo.

Antes de tudo, deve-se ter em conta que as organizações modificam-se continuamente, transformando e sendo transformadas pelos ambientes nos quais se inserem (MARC; PICARD, 1992). Este dinamismo exige um olhar estratégico não-estático, e o Incrementalismo Lógico de Quinn (1978, 1980) se adequa a esta necessidade, ao enfatizar a importância da heterogeneidade organizacional e ambiental e o aprendizado adquirido a partir das mesmas, que possibilita o reordenamento e readequação do planejamento estratégico, ressignificando a própria formação de estratégia.

Ao focalizar a Associação para o Desenvolvimento da Comunidade da Chã de Jardim, a presente investigação intuiu averiguar o processo de formação de estratégia em uma autêntica representante do terceiro setor, o qual carece de uma literatura mais robusta neste campo. Buscou-se considerá-la em todo o seu contexto, ressaltando-se o que Marc e Picard (1992, p. 75) transmitem a esse respeito:

“O contexto não é apenas o ambiente da interação; o conjunto de circunstâncias em que está inserido. É fundamentalmente um campo social (conjunto de sistemas, estruturas e práticas simbólicas) que constitui ao mesmo tempo um referente, um sistema convencional e uma ordem que possibilitam a troca e lhe conferem seus maiores significados”.

Deve-se salientar, todavia, que este trabalho não pretendeu apresentar uma perspectiva de formação de estratégia em organizações do terceiro setor que exclua outras vertentes teóricas. Ora, o campo da estratégia, diante de toda a sua diversidade conceitual, a qual buscou-se abordar em algumas seções, torna a interpretação adotada – ou qualquer outra que fosse utilizada – uma “lente” por meio da qual se observa o fenômeno do pensamento estratégico e de sua constituição, que naturalmente não exclui outras possibilidades. Evidentemente, a discussão não se esgota e isto encontra eco na ideia aristotélica, milenar, de “aporia” – a apresentação de opiniões que podem ser até mesmo antagônicas, conforme se verifica nas extremidades do *continuum* que opõe a concepção deliberada de estratégia da emergente, mas que também são capazes de ser igualmente válidas, racionais e adequadas a responderem a uma mesma questão.

A esse respeito, Durand, Grant e Medsen (2017, p. 8) ponderam que “definir o campo da gestão estratégica apenas pelas teorias que ele emprega e os tópicos que ele aborda é ignorar suas dimensões sociais.” Neste sentido, não se visa aqui o estabelecimento de uma prescrição ou análise peremptória do caso, de modo que este trabalho não pretende ser ocluso e nem possui um fim em si mesmo. Combate-se, portanto, a ideia monista de que há apenas uma espécie de realidade, e reforça-se a pluralidade desta dimensão, porém levando em consideração que qualquer olhar sobre um tema demanda um arcabouço teórico-conceitual que o esteie, o qual, nesta pesquisa, consistiu no Incrementalismo Lógico de Quinn (1978; 1980).

Afastando-se um pouco do campo da estratégia e da administração enquanto ciência, e adotando uma interpretação mais ampla acerca das ciências sociais, nas quais ambas estão imbuídas, deve-se ressaltar que nelas nenhum fenômeno ocorre de maneira “pura”, dada a sua dinamicidade, nuances e idiosincrasias (MERRIAM, 2015). Isto não é diferente com o processo de formação estratégica, enquanto parte relevante de um campo pertencente a este universo das ciências sociais. Assim, a ADESCO apresenta um processo que mescla elementos de uma estratégia planejada com os de uma emergente, o que sugeriria uma abordagem integrativa, como é o Incrementalismo Lógico. O seu modo de funcionamento, a tomada de decisões, a maneira como ocorrem as mudanças e se dá o aprendizado, e a forma pela qual seus subsistemas operam e interagem entre si e com a macroestrutura, que é a própria associação em sua totalidade, corroboram uma formação de estratégia consoante com o preconizado por Quinn (1978; 1980).

Assim, foi possível observar a partir do cotidiano da associação como se realiza a formulação teórica do Incrementalismo Lógico. Durand, Grant e Madsen (2017, p. 7) colocam como “característica importante da estratégia enquanto campo de estudo, a sua ênfase na

aplicação prática”, ressaltando que esta tem sido um traço duradouro desde as suas origens. Espera-se que este trabalho tenha atendido a tais requisitos e auxiliado a robustecer a literatura do campo e da gestão das organizações do terceiro setor.

REFERÊNCIAS

- ABREU, J.C.A; ARMOND-DE-MELO, D. R. Reflexões ontológicas e epistemológicas sobre o futuro da administração: economia versus paraeconomia. **Administração Pública e Gestão Social**. v.1. n.1, p.88-100, Viçosa, 2009.
- ADLER, Patricia A. e ADLER, Peter. Observational techniques. In: DENZIN, Normal K. e LINCOLN, Yvonna S. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- ALMEIDA, Fernando. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.
- _____. **Desenvolvimento Sustentável 2012 - 2050: Visão, Rumos e Contradições**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- ALVES, Julian Nunes et al. A Economia Solidária no Centro das Discussões: um trabalho bibliométrico de estudos brasileiros. **Cadernos EBAPE.BR**. v.14, n.2, Rio de Janeiro, 2016.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa. O incrementalismo lógico e a concepção emergente de estratégias. **Revista de Negócios**, v.6, n.1, p-33-38, Blumenau, Jan/Mar, 2001.
- ANSOFF, H. I. **Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965.
- ARMANI, Domingos. **Mobilizar para Transformar: A Mobilização de Recursos nas Organizações da Sociedade Civil**. São Paulo: Peirópolis; Recife: Oxfam, 2008.
- _____. **Organizações da Sociedade Civil: Protagonismo e Sustentabilidade**. Recife: Instituto C&A, 2013.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE JORNALISTAS DE TURISMO. **Quem somos**. Disponível em:<<http://www.abrajtnacional.com.br/quem-somos/>>. Acesso em 20 de março de 2018.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OPERADORAS DE TURISMO. **Sobre a associação**. Disponível em:<<http://braztoa.com.br/sobre-a-associacao/>>. Acesso em 20 de março de 2018.
- ASTLEY, W. Graham. Toward an Appreciation of Collective Strategy. **Academy of Management Review**, v.9, n.3, p.526-535, 1984.
- ASTLEY, W. Graham; FOMBRUN, Charles J. Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments. **Academy of Management Review**, v.8, n.4, p. 576-587, 1983.
- ATLAS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO NO BRASIL. **Perfil do Município de Areia, PB**. 2013. Disponível em:<http://atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_m/areia_pb>. Acesso em 13 de fevereiro de 2018.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BILBAO-UBILLOS. The Limits of Human Development Index: The Complementary Role Of Economic and Social Cohesion, Development Strategies and Sustainability. **Sustainable Development**, 2011.
- BLOGCHDEJARDIM. **Polpa de fruta doce jardim**. Disponível em:<<https://chdejardim.wordpress.com/polpa-de-fruta-doce-jardim/>>. Acesso em 03 de maio de 2018.
- BÖHM, Steffen. **Repositioning Organization Theory: Impossibilities and Strategies**. Palgrave Macmillan, 2006.

BRASIL. **Legislação sobre o terceiro setor**: dispositivos constitucionais, decretos-leis, medidas provisórias e decretos federais sobre sociedade de utilidade pública e Organização da Sociedade Civil de Interesse Público. Brasília: Câmara dos Deputados, 2016.

_____. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Brasília, 2002.

_____. **Lei 11.947, de 16 de junho de 2009**. Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar e do Programa Dinheiro Direto na Escola aos alunos da educação básica. Brasília, 2009.

BRESSER-PEREIRA, Luiz. As duas fases da história e as fases do capitalismo. **Crítica e Sociedade**: revista de cultura política. v.1, n.1, 2011.

BRUNSSON, N. The Irrationality of action and action rationality: decisions, ideologies and organizational actions. **Journal of Management Studies**, v.16, n.1, 1982.

BRYSON, John M. The Strategy Change Cycle: An Effective Strategic Planning Approach for Nonprofit Organizations. In: HERMAN, Robert D. et al. (Org.). **The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management**. 2ed. Jossey-Bass, 2004.

BUCKLAND, Michael. On the Cultural and Intellectual Context of European Documentation in the Early Twentieth Century. In: RAYWARD, W. B. **European Modernism and the Information Society**: informing the present, understanding the past. Ashgate, 2008.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper and Row, 1978.

BUSINESSDICTIONARY. **Logical Incrementalism**. Disponível em:<<http://www.businessdictionary.com/definition/logical-incrementalism.html>>. Acesso em 01 de janeiro de 2018.

CALEGARE, M. G. A. **A transformação social no discurso de uma organização do Terceiro Setor**. São Paulo, 2005. 194 p. Dissertação (mestrado) – Instituto de Psicologia. Universidade de São Paulo, USP. São Paulo, 2005.

CARMEL, Emma; HARLOCK, Jenny. Instituting the 'third sector' as a governable terrain: Partnership, procurement and performance in the UK. **Policy & Politics**, v. 36, n.2, p.155-171, 2008.

CÉSAR, M. J. **Empresa Cidadã**: uma estratégia de hegemonia. Rio de Janeiro: Editora Cortez, 2009.

CANNELA JR., Albert A.; PAETZOLD, Ramona L. Pfeffer's Barriers to the Advance of Organizational Science: a rejoinder. **Academy of Management Review**. v.19. n.2, p.331-341, 1994.

CASTELLS, Manuel. **Fim de Milênio**. 5ed. Paz e Terra, 2012.

CHÃ DE JARDIM. **Blog em ação**. Disponível em:<<http://cha-de-jardim.blogspot.com.br/>>. Acesso em 05 de fevereiro de 2018.

CHILD, John. Strategic Chice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect. p. 47-76, **Organization Studies**, 1997.

CHIM-MIKI, Adriana F.; BATISTA-CANINO, Rosa M. Tourism coopetition: An introduction to the subject and a research agenda. **Internacional Business Review**, p. 1-10, 2017.

COLQUITT, Jason A.; GEORGE, Gerard. Publishing in AMJ - Part 1: topic choice. **Academy of Management Journal**. v.54. n.3, p.432-435, 2011.

COMELIAU, Christian. Développement du Développement durable ou blocages conceptuels? **Revue Tiers Monde**. v.35, n.137, Genève, 1994.

_____. Segurança alimentar e segurança energética: opções políticas e opções econômicas. p. 287-303. In: CENTRO INTERNACIONAL CELSO FURTADO DE POLÍTICAS PARA O DESENVOLVIMENTO. **Cadernos do Desenvolvimento**. v.6, n.1. Rio de Janeiro, 2011.

COMTE, Auguste. **Os Pensadores**. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. O conselho. Disponível em:<<https://cfc.org.br/oconselho/>>. Acesso em 01 de julho de 2018.

CORNELISSEN, J.; DURAND, R. More than just novelty: conceptual blending and causality. **Academy of Management Review**, v. 37, n.1, p.152–154, 2012.

CONTU, Alessia. Decaf Resistance: On Misbehavior, Cynicism, and Desire in Liberal Workplaces. **Management Communication Quarterly**, 2007.

CORRÊA, H.L.; CAON, M. **Gestão de Serviços**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

COUTINHO, Marcelo. A Sociedade da Informação e o determinismo tecnológico: notas de um debate. **Líbero**, a.4, v.6, n.11, 2004.

DART, Raymond. The Legitimacy of Social Enterprise. **Nonprofit Management & Leadership**, v.14, n.4, p.411-424, 2004.

DE PAULA, L. F.; PIRES, M. Crise e perspectiva para a economia brasileira. **Estudos Avançados**, v.31, n.89, p.126-144, 2017.

DE WIT, B.; MEYER, R. Strategy: the nature of strategy, Identifying the strategy issues, Structuring the strategy debates, Developing an international perspective In: **Strategy: Process, Content, Context** – an international perspective. Thomson, 4rd Edition, Italy, 2010.

DEY, Pascal; TEASDALE, Simon. **The tactical mimicry of social enterprise strategies: Acting 'as if' in the everyday life of third sector organizations**. p. 1-26. 2016.

DOWBOR, Ladislau. **Os mecanismos Econômicos**. São Paulo, 2014.

_____. **O pão nosso de cada dia: processos produtivos no Brasil**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2015.

DU GAY, Paul. Against 'Enterprise' but not against 'enterprise', for that would make no sense). **Organization articles**. v.11, p.37-57, 2004.

DUARTE, Teresa. **Chã do Jardim, produto turístico da Paraíba**. 2014. Disponível em:<<http://oconciiergeonline.com.br/cha-do-jardim-produto-turistico-da-paraiba/>>. Acesso em 05 de fevereiro de 2018.

_____. **Turismo no Brejo é opção de lazer nas férias**. Disponível em:<http://auniao.pb.gov.br/noticias/caderno_paraiba/turismo-no-brejo-e-opcao-de-lazer-nas-ferias>. Acesso em 11 de fevereiro de 2018.

DURAND, Rodolphe; GRANT, Robert M.; MADSEN, Tammy L. The expanding domain of strategic management research and the quest for integration. **Strategic Management Journal**. p. 4-16, 2016.

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

FALCONER, Andres Pablo. **A promessa do terceiro setor: Um Estudo sobre a Construção do Papel das Organizações Sem Fins Lucrativos e do seu Campo de Gestão**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999.

FERREIRA, Fabio Vizeu. **Management no Brasil em perspectiva histórica: o projeto do IDORT nas décadas de 1930 e 1940.** Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2008.

FILENI, Franco. Culture and Knowledge: Hypothesis on the Interpretation of Post-Industrial Society. **Open Forum**, p.382-389, 1992.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa.** Tradução Joice Elias Costa. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANÇA FILHO, G. C. Para um olhar epistemológico da administração: problematizando o seu objeto. In: SANTOS, R. S. **A administração política como campo do conhecimento.** São Paulo/ Salvador: Hucitec/Mandacaru, 2009.

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

FROELICH, C.; BITENCOURT, C. C. Proposição de um modelo teórico para capacidade de inovação sustentável. **Revista Ciências Administrativas**, v. 21, n. 2, p. 554-581, 2015.

FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO. **Sobre o PNAE.** Disponível em:<<https://www.fnde.gov.br/programas/programas-suplementares/pnae-sobre-o-programa/pnae-sobre-o-pnae>>. Acesso em 04 de dezembro de 2018.

G1 PB. **Gastronomia e turismo sustentam comunidade no Brejo da Paraíba.** 2014. Disponível em:<<http://g1.globo.com/pb/paraiba/noticia/2014/07/gastronomia-e-turismo-sustentam-comunidade-no-brejo-da-paraiba.html>>. Acesso em 30 de janeiro de 2018.

_____. **Projetos em Areia, na Paraíba, incentivam o empreendedorismo.** 2013. Disponível em:<<http://g1.globo.com/pb/paraiba/noticia/2013/01/projetos-em-areia-na-paraiba-incentivam-o-empendedorismo.html>>. Acesso em 05 de fevereiro de 2018.

GADOTTI, Moacir. **Educar para a Sustentabilidade: uma contribuição à década da educação para o desenvolvimento sustentável.** v. 2. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, 2012.

GAIGER, L. I. A dimensão empreendedora da economia solidária: notas para um debate necessário. **Outra economia**, v. 2, n. 3, p. 58-72, 2011.

GOHN, Maria da Glória. **Mídia, Terceiro Setor e MST: impactos sobre o futuro das cidades e do campo.** Petrópolis: Vozes, 2000.

GOLL, I.; RASHEED, M. A. Rational Decision-Making and Firm Performance: the moderating role of environment. **Strategic Management Journal**, v. 18, n.7, p.583-591, 1997.

GUEST, Gre; BUNCE, A.; JOHNSON, L. How Many Interviews Are Enough? An Experiment with Data Saturation and Variability. **Field Methods**. v.18, n.1, p.59-82, 2006.

GARCÍA-APONTE, Maribel. Solidarity Economics and Twenty-First Century Socialism in the Bolivarian Alliance: An Initial Approach. In: KAWANO, Emily; MASTERSON, Thomas Neal; TELLER-ELSBURG, Jonathan. **Solidarity Economy I: Building Alternatives for People and Planet.** Forum on the Solidarity Economy. Amherst, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GOMES, Enoque. Valor ético, um dos pressupostos da sustentabilidade: novo paradigma do desenvolvimento. **Perspectiva Filosófica**, v. I, n.3, 1993.

GOVERNO DA PARAÍBA. **Jovens montam fábrica em Areia com apoio da Emater.** Disponível em:<<http://paraiba.pb.gov.br/jovens-montam-fabrica-e-promovem-turismo-rural-em-areia-com-apoio-da-emater/>>. Acesso em 21 de março de 2018.

GUTIERRES, Dalva Valente Guimarães. A descentralização da gestão pública no Brasil e o terceiro setor: a gestão da educação no município de Altamira/PA em parceria com o Instituto Ayrton Senna. In: **Anais... XXIII Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação**, 2007.

HAMBRICK, Donald C. The disintegration of strategic management: it's time to consolidate our gains. **Strategic Organization**. v. 2. p.91-98. Sage Publications, 2004.

HAX, Arnaldo C.; MAJLUF, Nicolas. Strategy and the strategy formation process. **Sloan School of Management**, 1986.

HENDERSON, Bruce D. The Origin of Strategy. **Harvard Business Review**. 1989.

HERRMANN, Pol. Evolution of strategic management: The need for new dominant designs. **International Journal of Management Reviews**. v.7, n.2, p.111-130, 2005.

HIMMELMAN, Arthur T. Coalition Strategies, Power Relations and Democratic Governance. **American Journal of Community Psychology**, v.29, n.2, 277-284, 2001.

HODGES, Julie; HOWIESON, Brian. The Challenges of leadership in the third sector. **European Management Journal**, p.1-9, 2016.

HUDSON, Mike. La gestión de las organizaciones no lucrativas. **Revista Española del Tercer Sector**. n.6, 2007.

IBGE. **Panorama Areia**. 2010. Disponível em:<<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/areia/panorama>>. Acesso em 13 de março de 2018.

HALL, Alexandra. **A Giant Passes: James Brian Quinn, William and Josephine Buchanan Professor of Management, Emeritus**. Tuck, 2012

JOSEPH, Isaac. **Erving Goffman e a microsociologia**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

JR. BORGES, Adilson Adão; LUCE, Fernando Bins. Estratégias emergentes ou deliberadas: um estudo de caso com os vencedores do prêmio "Top de Marketing" da ADVB. **Revista de Administração de Empresas**. v.40. n.3, p.36-44, São Paulo, 2000.

KARKOTLI, Gilson. **Responsabilidade social empresarial**. 1. ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

_____. Crisis and Opportunity: The Emerging Solidarity Economy Movement. In: KAWANO, Emily; MASTERSON, Thomas Neal; TELLER-ELSBURG, Jonathan. **Solidarity Economy I: Building Alternatives for People and Planet**. Forum on the Solidarity Economy. Amherst, 2009.

KEUPP, M. M.; PALMIÉ, Maximilian; GASSMANN, Oliver. The Strategic Management of Innovation: A Systematic Review and Paths for Future Research. **International Journal of Management Reviews**, v.14, p.367-390, 2012).

KNIGHTS, David; MORGAN, Glenn. Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique. **Organization Studies**, p. 251- 273, 1991.

KOVACS, E. P.; MORAES, W. F. A.; OLIVEIRA, B. R. B. Das Emergentes às Deliberadas: dinâmica do processo de formação de estratégias ao longo da internacionalização de empresas nordestinas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 2011, Rio de Janeiro, **Anais...Rio de Janeiro, ANPAD**, 2011.

KUHN, Thomas S. The Structure of Scientific Revolutions. Foundations of the unity of science. v.2. n.2 **The University of Chicago**, 1970.

LARRINAGA, Villarreal O.; RODRÍGUEZ, Landeta J. El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internalización. **Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa**. v.16, n.3, p.31-52, 2010.

LEVY, David L.; EGAN, Daniel. A Neo-Gramscian Approach to Corporate Political Strategy: Conflict and Accommodation in the Climate Change Negotiations. **Journal of Management Studies**, p.803-829, 2003.

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In: LIMA, S. M. V. (Org.) **Mudança organizacional: Teoria e Gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MABEY, Christopher. Leadership Development in Organizations: Multiple Discourses and Diverse Practice. **International Journal of Management Reviews**, 2012.

MANISH, G. P.; SUTTER, D. Mastery versus profit as motivation for the entrepreneur. **Journal of Entrepreneurship and Public Policy**, v.5, n.1, p.95-112, 2016.

MANUAL DE PROCEDIMENTOS CONTÁBEIS PARA FUNDAÇÕES E ENTIDADES DE INTERESSE SOCIAL. **Conselho Federal de Contabilidade**. 2ed. Brasília, 2008.

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. **Didática**, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1991.

MARC, E.; PICARD, D. **La interacción social: Cultura, instituciones y comunicación**. Ediciones Paidós, 1992.

MARIOTTO, Fábio Luiz. Mobilizando Estratégias Emergentes. **Revista de Administração de Empresas**. v.43, n.2, p.78-93, 2003.

MEIJER, Albert; BANNISTER, Frank; TAENS, Marcel. ICT, Public Administration and Democracy in the Coming Decade. **Information Polity**. p. 201-207, 2012.

MÉNARD, Claude. Plural Forms of Organization: Where Do We Stand? **Managerial and Decision Economics**. p. 124-139, 2013.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2015.

MILLER, Ethan. Solidarity Economy: Key Concepts and Issues. In: KAWANO, Emily; MASTERSON, Thomas Neal; TELLER-ELSBURG, Jonathan. **Solidarity Economy I: Building Alternatives for People and Planet**. Forum on the Solidarity Economy. Amherst, 2009.

MILLS, A. J.; EUREPOS, G.; WIEBE, E (Org.). **Encyclopedia of Case Study Research**. v. 1. SAGE Publications, 2010.

MINAYO, Maria Cecilia; SANCHES, Odécio. Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade? **Caderno de Saude Pública**. p. 239-262. Rio de Janeiro, 1993.

MINTZBERG, Henry. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v.24, n.9, p.934-948, may, 1978.

_____. **Crafting Strategy**. Harvard Business Review, 1987.

_____. The Manager's Job: Folklore and Fact. **Harvard Business Review**, p.163-176, 1990.

_____. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

MINTZBERG, Henry; MCHUGH, Alexandra. Strategy Formation in an Adhocracy. **Administrative Science Quarterly**. v.30, n.2, p.160-197, 1985.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre. Bookman, 2000.

MORSE, Janice M. The significance of saturation. **Qualitative Health Research**. v.5, n.2, p.147-149, 1995.

_____. Determining Sample Size. **Qualitative Health Research**. v.10, n.1, p.3-5, 2000.

NAG, Rajiv; HAMBRICK, D. C.; CHENG, Ming-Jer. What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. **Strategic Management Journal**. p. 935-955, 2007.

NAGAHAMA, Hajume. Japanese Educational and Learning Systems in the Post-Industrial Society: A Value Chain of Educational and Learning Systems. **AI & Soc**. p. 251-263, 1998.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa – características, uso e possibilidades. **Cadernos de pesquisa em administração**, São Paulo. v.1, n.3, 1996.

NOORBAKSH, Farhad. The Human Development Index: some technical issues and alternative indices. **Journal of International Development**. p. 589-605, 1998.

NOY, Chaim. Sampling Knowledge: The Hermeneutics of Snowball Sampling in Qualitative Research. **International Journal of Social Research Methodology**, v.11, n.4, p.327-344, 2008.

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

OCONCIERGE. **Areia no Brejo da Paraíba ganha opção de hospedagem alternativa**. 2017. Disponível em:<<http://oconciergeonline.com.br/areia-no-brejo-da-paraiba-ganha-opcao-de-hospedagem-alternativa/>>. Acesso em 04 de maio de 2018.

_____. **Chã do Jardim, produto turístico da Paraíba**. 2014. Disponível em:<<http://oconciergeonline.com.br/cha-do-jardim-produto-turistico-da-paraiba/>>. Acesso em 01 de março de 2018.

OLIVEIRA, Ariovaldo Umbelino; MARQUES, Marta Inês M. (org). **O campo no século XXI território de vida, de luta e de construção da justiça social**. São Paulo: Ed. Casa Amarela e Ed. Paz e Terra, 2004.

OLIVEIRA, Josilene Ribeiro. Elementos Culturais e Identitários da ruralidade paraibana: o papel da memória na construção do discurso turístico. In: IX Congresso Internacional sobre Turismo Rural e Desenvolvimento Sustentável. **Anais...**São Paulo. 2014.

OXLEY, Joanne E.; RIVKIN, Jan W.; RYALL, Michael D. Th Strategy Research Initiative: Recognizing and encouraging high-quality research in strategy. **Strategic Organization**. v.8. p.377-386. Sage Publications, 2010.

PAES, José Eduardo Sabo. **Fundações, Associações e Entidades de interesse social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis, trabalhistas e tributários**. 9ed. Editora Florense: Rio de Janeiro, 2018.

PARAÍBA CRIATIVA. **Inventário:** Restaurante Rural Vó Maria. 2015. Disponível em:<<http://www.paraibacriativa.com.br/artista/restaurante-rural-vo-maria/>>. Acesso em 15 de dezembro de 2017.

_____. **Inventário:** Parque Estadual Mata do Pau-Ferro. 2016. Disponível em:<<http://www.paraibacriativa.com.br/artista/parque-estadual-mata-do-pau-ferro/>>. Acesso em 02 de fevereiro de 2018.

PARAÍBA TOTAL. **Quem somos.** Disponível em:<<http://www.paraibatotal.com.br/quem-somos>>. Acesso em 15 de março de 2018.

PARKINSON, Caroline; HOWORTH, Carole. The language of social entrepreneurs. **Entrepreneurship & Regional Development**, p.285-309, 2008.

PATANAKUL, Peerasit; SHENHAR, Aaron J. What Project Strategy Really Is: The Fundamental Building Block in Strategic Project Management. **Project Management Journal**, 2012.

PATTON, Michael Quinn. **Qualitative research & evaluation methods.** 3. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2002.

PERROW, Charles. A society of organizations. **Theory and Society**. v.20, p.725-762, 1991.

PETRAS, James. Brazil: extractive capitalism and the great leap backward. **World Review of Political Economy**. v.4, n.4, p.469-483, 2013.

PETTIGREW, A. M. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, 1987.

PFEFFER, Jeffrey. Barriers to the Advance of Organizational Science: Paradigm Development as a Dependent Variable. **The Academy of Management Review**. v.18, n.4, p.599-620, 1993.

PICKTON, D.; WRIGHT, Sheila. What's swot in strategic analysis? **Strategic Change**, v.7, p. 1901-109, 1998.

PINTO, M. C. S.; COUTO-DE-SOUZA, C. L. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Pública**. v.43, n.3, p.609-634, 2009.

POIRIER, Rene. The Information Economy Approach: Characteristics, Limitations, and Future Prospects. **The Information Society**, v.7, p. 245-285, 1990.

PORTAL DO DESENVOLVIMENTO LOCAL. **Como o poder do empreendedorismo despontou do Brejo.** Disponível em:<<http://www.portaldodesenvolvimento.org.br/como-o-empendedorismo-despontou-do-brejo/>>. Acesso em 03 de maio de 2018.

QUINN, James Brian. COLLEGE, Dartmouth. Strategic Change: "Logical Incrementalism". **Sloan Management Review**, p. 7-21, 1978.

_____. **Strategies for change.** Homewood, Illinois: R.D. Irwin, 1980.

_____. Managing Strategies Incrementally. v. 10, n. 6, p. 613-627, **Omega**, 1982.

_____. **Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry[M].** New York: The Free Press, 1992.

RACE, Richard. **Multiculturalism and Education:** Contemporary issues in education studies. Continuum, 2011.

RAMOS, Carlos Alberto. A queda da pobreza e da concentração de renda no Brasil: À la Recherche" da teoria perdida. **Nova Economia**. p. 599-620. Belo Horizonte, 2015.

RAMOS-RODRÍGUEZ, A. R.; RUÍZ-NAVARRO, J. Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the strategic management journal, 1980-2000. **Strategic Management Journal**, v.25, p. 981-1004, 2004.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROETHLISBERGER, F. J.; DICKSON, W. J. **The early Sociology of Management and Organizations**. Routledge. Taylor & Francis Group, 2003.

ROMERO, David; MOLINA, Arturo. Collaborative Networked Organisations and Customer Communities: Value Co-Creation and Co-Innovation in the Networking Era. **Journal of Production Planning & Control**, v.22, n.4, 2011.

ROMNEY, K.; WELLER, S. C.; BATCHELDER, W. H. Culture as Consensus: A Theory of Culture and Informant Accuracy. **American Anthropologist**, v.88, n.2, p.313-338, 1986.

RONDA-PUPO, Guillermo Armando; GUERRAS-MARTIN, Luis Ángel. Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962-2008: a co-word analysis. **Strategic Management Journal**. v.33. p.162-1988, 2012.

ROSENFELD, Paul; GIACALONE, Robert A. e RIORDAN, Catherine A. **Impression Management: building and enhancing reputations at work**. London: Thomson Learning, 2002.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1999.

SALAMON, Lester M. A emergência do terceiro setor - uma revolução associativa global. **Revista de Administração**, São Paulo, v.33, n.1, p.5-11. 1998.

_____. **New Frontiers of Philantropy: A Guide to the New Tools and Actors Reshaping Global Philntropy and Social Investing**. Oxford University Press, 2014.

SALAMON, Lester M; ANHEIER, Helmut K. In Search of the Nonprofit Sector II: The Problem of Classification. **The Johns Hopkins Institute for Policy Studies**. Baltimore, 1992.

SALAMON, Lester M.; SOKOLOWSKI, S. Wojtek. What is the Third Sector'? A New Consensus Definition for Europe. **Policy Brief**, 2015.

SANTOS, Elinaldo L. The scientific field of administration: an analysis from the circle of theoretical matrices. **Cadernos EBAPE.BR**, v.15, n.2, Rio de Janeiro, Abr/Jun, 2017.

SAYNISCH, Manfred. Mastering Complexity and Changes in Projects, Economy, and Society via Project Management Second Order (PM-2). **Project Management Journal**, 2010.

SEBRAE. **Agência Sebrae de Notícias: Paraíba**. Disponível em:<<http://www.pb.agenciasebrae.com.br/sites/asn>>. Acesso em 05 de fevereiro de 2018.

_____. **Case de turismo rural paraibano é apresentado em São Paulo**. 2013. Disponível em:<<http://www.pb.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/PB/case-de-turismo-rural-paraibano-e-apresentado-em-sao-paulo,371dcd8ca8906410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em 05 de fevereiro de 2018.

_____. **O que fazemos**. Disponível em:<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/o_que_fazemos>. Acesso em 05 de abril de 2018.

SELLTIZ, C. et AL. **Método de Pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1971.

SENAR. **Quem somos**. Disponível em:<<http://www.senar.org.br/quem-somos>>. Acesso em 03 de maio de 2018.

SECRETARIA ESPECIAL DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL. **Programa de Aquisição de Alimentos (PAA)**. Disponível em:<<http://mds.gov.br/assuntos/seguranca-alimentar/programa-de-aquisicao-de-alimentos-paa>>. Acesso em 21 de dezembro de 2018.

SHACKMAN, Gene; WANG, Xun; LIU, Ya-Lin. Brief Review of World Demographic Trends Explaining Population Trend: Birth, Death and Migration. **Global Social Change Research Project**, 2012.

SILVA, Carlos E. G. Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. **Revista de Administração Pública**, v.44, n.6, p.1301-1325, 2010.

SILVA, Raphaela R. C. C.; MATTIA, Clenia de. Administrative science and public management: a criticism of the primacy of private over public. **Cadernos EBAPE.BR**. v.14, n.4, Rio de Janeiro, 2016.

SIMMEL, Georg. **Questões fundamentais da sociologia: indivíduo e sociedade**. Rio de Janeiro: Zahar, 2006.

SIQUEIRA, Graciano Pinheiro de. As associações e o novo Código Civil. **Revista Jus Navigandi**. v.10, n.620. Teresina, 2005. Disponível em:<<https://jus.com.br/artigos/6416/associacoes-e-o-novo-codigo-civil>>. Acesso em 01 de fevereiro de 2018.

SMITH, N. R.; MINER, J. B. Type of Entrepreneur, Type of Firm, and Managerial Motivation: Implications for Organizational Life Cycle Theory. **Strategic Management Journal**, v.4, p.325-340, 1983.

SOUZA, G. A. S. **Projeto Cooperar: Levantamento histórico da política de combate à pobreza rural no estado da Paraíba em parceria com o Banco Mundial**. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão Pública). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2015.

SOUZA, F. A. C. A relação natureza-sociedade no modo de produção capitalista. **Revista da Faculdade de Serviço Social da Universidade do Estado do Rio de Janeiro**. v.13, n.35, p.153-168, 2015.

STAKE, R.E. **The art of case study research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

TERCEIRO SETOR. **Associações e Fundações**. Disponível em:<<http://terceiro-setor.info/associacoes-e-fundacoes.html>>. Acesso em 22 de março de 2018.

TILZEY, Mark. Reintegrating economy, society, and environment for cooperative futures: Polanyi, Marx, and food sovereignty. **Journal of Rural Studies**. p.1-18, 2016.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio. **Balanco Social: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

TJOSVOLD, Dean. The conflict-positive organization: it depends upon us. **Journal of Organization Behavior**. v.29, p.19-28, 2008.

TRACEY, Paul; PHILLIPS, Nelson; HAUGH, Helen. Beyond Philanthropy: Community Enterprise as a Basis Corporate Citizenship. **Journal of Business Ethics**, p.327-344, 2005.

TRIVIÑOS, N. **Introdução ao Método Dialético na pesquisa em ciências sociais**. Documento preliminar de Trabalho. Programa de Pós-Graduação em Educação: UFRGS, 2006.

VAN DE VEN; Andrew; POOLE, M. S. Explaining Development and Change in Organizations. **Academy of Management Review**. v.20, n.3, p.510-540, 1995.

VASCONCELOS, A. C. V. D.; FERNANDES, V. D. C. **Comunidade Chã de Jardim: gestão socioambiental como promotora do desenvolvimento sustentável com foco na economia solidária**. Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

VON ECKARDSTEIN, Dudo; SIMSA, Ruth. Introduction. In: ZIMMER, Annette; PRILLER, Eckhard (Eds). **Future of Civil Society: Making Central European Nonprofit-Organizations Work**. p. 245-251. Springer Fachmedien Wiesbaden GMBH, 2004.

WRIGHT, Richard; STEIN, Michael. Snowball Sampling. **Encyclopedia of Social Measurement**, v.3, p.495-500, 2005.

WEBER, Max. **Metodologia das Ciências Sociais**. 4ed. Cortez Editora, 1973.

YIN, R. K. **Qualitative Research from Start to Finish**. The Guilford Press, 2011.

_____. **Case Study Research: Design and Methods**. 5ed. SAGE, 2014.

ZHAO, E. et al. Optimal Distinctiveness: broadening the interface between institutional theory and strategic management. **Strategic management Journal**. v. 38. p.93-113, 2017.

ZIMMER, Annette; PRILLER, Eckhard. Future of Civil Society: Making Central European Nonprofit-Organizations Work. **Springer Fachmedien Wiesbaden GMBH**, 2004.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Biografia

1. Pode fazer uma breve apresentação de si?
 2. Sua naturalidade é Areia?
 3. Sempre viveu na comunidade Chã de Jardim?
 4. Como conheceu a organização?
 5. Como e quando passou a fazer parte da ADESCO?
 6. Qual a sua escolaridade?
-

Origem e formação da ADESCO

7. Como e quando foi formada a associação?
 8. Qual(ais) o(s) principal(is) objetivo(s) da ADESCO?
 9. Por quais mudanças a ADESCO passou desde a sua origem até o presente momento?
 10. Como você avalia a associação hoje em relação ao seu início (ou quando a conheceu)?
-

Atuação na ADESCO

11. Qual a sua função na ADESCO?
 12. Atualmente ocupa algum cargo que lhe é formalmente atribuído?
 13. Já ocupou outros cargos?
 14. Como passou a exercer este cargo?
 15. Que tarefas desempenha no(s) cargo(s) que ocupa?
-

Gestão estratégica na ADESCO

- Liderança

16. Existe estrutura hierárquica na ADESCO?
17. Como são definidos os cargos e atribuições dos membros?
18. Você identifica alguma liderança, formal ou informalmente?
19. Que aspectos você considera que um líder deve possuir?

- Relação com os *stakeholders*

20. Como você analisa a relação da associação com o poder público?
21. Que tipos de visitantes vocês recebem?
 - 21.1. Qual a importância deles?
 - 21.2. Como eles influenciam a ADESCO?

- Tomada de decisões

23. Como as decisões são tomadas na ADESCO?
24. O que você acha do processo decisório na associação?

- Planejamento Estratégico

25. É realizado algum tipo de planejamento estratégico na ADESCO? (Explica-se no que este consiste, dentro da perspectiva de Quinn.)

(Em caso afirmativo:)

25.1 Como você descreveria esse processo?

25.2 Existe flexibilidade para se alterar planos e objetivos da associação?

25.3 Isso já foi necessário?

- Mudanças estratégicas

26. Na ADESCO vocês lidam ou já precisaram lidar com situações inesperadas (ex.: envolvendo clientes, fornecedores, poder público, outros membros, fatores ambientais)?

27. Como surgem as ideias para os diversos empreendimentos que possuem?

28. É comum haver mudanças estruturais na associação? (Explica-se o conceito de mudança estrutural)

29. Você enxerga necessidade de adaptação da organização diante de alguma situação?

(Em caso afirmativo:)

29.1 Isso ocorre com frequência?

29.2 Pode citar exemplos?

30. Você considera que há um processo de aprendizado na ADESCO?

(Em caso afirmativo:)

30.1 Como você descreveria este processo?

APÊNDICE B - CARTA DE APRESENTAÇÃO AOS PARTICIPANTES

Prezado(a) Associado(a),

Eu, João Gabriel Barrêto Pereira, estudante de mestrado do Programa de Pós-graduação em Administração – PROPAD – da Universidade Federal de Pernambuco, estou realizando uma pesquisa formação de estratégia em organizações do terceiro setor, sob orientação da professora Dra. Viviane Santos Salazar.

A pesquisa propõe analisar como ocorre a formação de estratégia no terceiro setor, utilizando como objeto de estudo a Associação para o Desenvolvimento da Comunidade da Chã de Jardim, empregando como técnica de coleta de dados a pesquisa documental e entrevistas junto aos professores desta instituição.

Intitulada de “Formação de estratégia e Incrementalismo Lógico no terceiro setor: o caso da ADESCO – Associação para o Desenvolvimento da Comunidade da Chã de Jardim”, a pesquisa tem objetivos acadêmicos e visa trazer uma contribuição teórica e empírica que auxiliará em um melhor entendimento sobre a constituição da estratégia neste tipo de organização e, conseqüentemente, acerca de sua gestão.

Entende-se que sua colaboração como entrevistado(a) é de fundamental importância para o sucesso do estudo. Vale salientar que a sua participação é voluntária e que os dados obtidos por meio desta pesquisa serão confidenciais e não serão divulgados em nível individual, caso deseje fornecê-los anonimamente. As entrevistas serão gravadas com o objetivo de propiciar melhor análise do conteúdo coletado. Estima-se o tempo de duração de cada entrevista entre 30 e 40 minutos.

Se houver qualquer dúvida, maiores esclarecimentos poderão ser oferecidos junto à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Pernambuco, ou diretamente com o pesquisador por meio do telefone (81) 9.9505-1053 ou pelo e-mail (j-g-b-p@hotmail.com).

Atenciosamente,

João Gabriel Barrêto Pereira
Mestrando em Administração
PROPAD/UFPE

APÊNDICE C – SOLICITAÇÃO DE CONSENTIMENTO PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA

Prezado(a) Associado(a),

João Gabriel Barrêto Pereira, meu orientando do curso de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Administração – PROPAD – da Universidade Federal de Pernambuco, está realizando uma pesquisa sobre formação de estratégia no terceiro setor.

A pesquisa propõe desenvolver um estudo de caso na ADESCO – Associação para o Desenvolvimento da Comunidade da Chã de Jardim, utilizando como técnica de coleta de dados a pesquisa documental e entrevistas junto aos membros desta associação.

Intitulada de “Formação de estratégia e Incrementalismo Lógico no terceiro setor: o caso da ADESCO – Associação para o Desenvolvimento da Comunidade da Chã de Jardim” a pesquisa tem objetivos acadêmicos e visa trazer uma contribuição teórica e empírica que auxiliará em um melhor entendimento sobre a constituição da estratégia neste tipo de organização e, conseqüentemente, acerca de sua gestão.

Desta forma, venho por meio desta, solicitar autorização para realização da referida pesquisa junto aos membros desta associação.

Em tempo, assumo o compromisso de utilizar os dados obtidos somente para fins científicos, bem como de disponibilizar os resultados obtidos para esta organização.

Certa de poder contar com a colaboração de uma instituição que oferece uma oportunidade de desenvolvimento sustentável para o local onde atua, além de geração de trabalho e renda para seus moradores, agradeço antecipadamente.

Atenciosamente,

Viviane Santos Salazar, Dra.
Professora Adjunta da Universidade Federal de Pernambuco

APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

PESQUISA: Formação de estratégia e Incrementalismo Lógico no terceiro setor: o caso da ADESCO – Associação para o Desenvolvimento da Comunidade da Chã de Jardim.

Esta pesquisa faz parte da Dissertação de Mestrado de João Gabriel Barrêto Pereira. Gostaríamos de contar com a sua colaboração voluntária, que consiste em responder a uma entrevista sobre você, seu cotidiano de trabalho e o funcionamento da Associação para o Desenvolvimento da Comunidade da Chã de Jardim. Esclarecemos que sua identidade será mantida em sigilo, caso manifeste esta vontade, e que todas as informações prestadas serão gravadas e utilizadas unicamente para os fins desta pesquisa. Sua participação, portanto, não lhe causará prejuízo pessoal ou profissional algum, mas, antes, colaborará para o entendimento da formação de estratégia e, conseqüentemente, da gestão da organização onde atua.

Esclarecemos também que a entrevista será gravada e sua participação é voluntária. Caso deseje, poderá interromper ou desistir desta entrevista a qualquer momento ou deixar de responder a quaisquer perguntas que lhe forem feitas.

Se houver qualquer dúvida, maiores esclarecimentos poderão ser feitos junto à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Pernambuco.

Caso concorde em participar, nós agradecemos muito a sua colaboração e pedimos que assine no espaço indicado a seguir, confirmando que está devidamente informado(a) sobre os objetivos da pesquisa e usos dos seus resultados.

_____, _____ de _____ de _____.

ENTREVISTADOR
João Gabriel Barrêto Pereira

ENTREVISTADO(A)