

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós Graduação em Administração - PROPAD**

**Planejamento Estratégico Participativo como
Fonte de Capital Social**

Georgia Patrícia da Silva

Recife, 2004

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

A classificação desta dissertação se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Título da Monografia: Planejamento estratégico participativo como fonte de capital social

Nome do Autor: Georgia Patrícia da Silva

Data da aprovação: 17 de fevereiro de 2004

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1 ☒

Grau 2 ☐

Grau 3 ☐

Recife, 13 de abril de 2004.

Assinatura do autor

Georgia Patrícia da Silva

**Planejamento Estratégico Participativo como
Fonte de Capital Social**

Orientadora, Rezilda Rodrigues Oliveira/Doutora

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Organização e Trabalho, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2004

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

Planejamento Estratégico Participativo como Fonte de Capital Social

Georgia Patrícia da Silva

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 17 de fevereiro de 2004.

Banca Examinadora:

Profª. Rezilda Rodrigues Oliveira, Dra. - Orientadora - UFPE

Profª. Danielle Cireno Fernandes, Ph.D. - Examinadora Externa - UFMG

Prof. James Anthony Falk, Ph.D. - Examinador Interno - UFPE

A Deus, a minha mãe e a minha irmã

Mary, meus professores na escola da vida.

Agradecimentos

Dizem que o trabalho de pesquisa é bastante solitário. Entretanto, o percurso percorrido para a elaboração da minha dissertação, ajudou-me distinguir entre o estar isolado e o estar solitário. Foram inúmeras as contribuições que recebi nesse caminho, e sem o apoio de todas essas pessoas, teria sido muito difícil. Em muitos momentos, isolei-me para escrever o trabalho, mas nunca estivesse só, sentia a presença de todos. Eles estavam permanentemente comigo.

Aqui, procuro relacionar os que me ajudaram nessa caminhada, tornando-a mais prazerosa. Talvez falte algum nome, mas certamente está gravado em minha memória e em meu coração, a pessoa, o sentimento e a ação. Agradeço...

A Rezilda Rodrigues, minha orientadora, por sua compreensão e orientação e pelo incentivo à reflexão crítica que nos leva a desmistificar os nossos conceitos.

Aos professores do PROPAD, primeiramente pela força e pelo estímulo, especialmente ao professor Jorge Alexandre, Pedro Lincoln, Walter Moraes, James Falk, Denilson Marques, Maristela Melo e Sérgio Alves.

Ao professor e amigo Paulo José Barbosa, pelo apoio e orientação que tem me dado durante esses anos.

Ao professor Sebastião Barreto Campelo que me recebeu e acolheu no Pró-Criança, e que soube sonhar e realizar, transformar se transformando. Apreendi muito com ele e com o grupo de discussão do Pró-Criança. Agradeço a Roseângela Almeida, Fany Veloso, Adriana Paiva e Jorge Coury que me receberam tão abertamente no Pró-Criança.

Aos professores da Faculdade do Limoeiro por terem acreditado em mim, principalmente ao Prof. Pedro Andrade e a Profª. Geneci Cavalcanti.

Ao professor Lopez, (*in memoriam*) mestre e amigo, que começou comigo, pela profunda generosidade, carinho e disposição sempre que procurado.

Aos componentes do NECTAR, em especial ao Prof. João Brito e Lilia Stamford que em suas críticas e contribuições muito fizeram para o meu crescimento e também ao Prof. Edson de Barros Carvalho pelo carinho, incentivo e vibração pelas minhas conquistas, a Daniel Rodrigo e Karla Michelly.

A Antônio Vaz, pelas sugestões e questionamentos diante das nossas discussões. Meses mais tarde, pude compreender tantas outras coisas sobre o meu trabalho. O tempo era necessário para que eu amadurecesse algumas lições.

Aos componentes da BRASTEC, em especial a Sérgio Nascimento.

A Simone Almeida e seus familiares, pelo apoio e atenção, que foi fundamental para mim. Agradeço muito a acolhida.

Aos meus alunos, pelas inesquecíveis experiências.

Aos amigos da turma de Mestrado, que tornaram os meus dias de estudo muito mais felizes, especialmente Rozil, Aironice, Letícia, Amanda, Fátima, Silze, Gustavo, Giuliana e Paula.

A João Alberto Guerra, pela intensidade do seu carinho e atenção. Ele participou intensamente de quase toda essa jornada.

A Virgínia Lobo, mãe que encontrei aqui no Recife, pela dedicação e cuidado à minha pessoa.

E por fim a todos que não foram incluídos aqui, mas que de uma forma ou de outra contribuíram para a realização deste trabalho.

Resumo

A dissertação analisa a mobilização de capital social no processo de elaboração e implementação do Planejamento Estratégico Participativo (PEP), realizado pelo Movimento Pró-Criança. A abordagem de capital social utilizada foi baseada principalmente na obra de Uphoff (2000), que o define como um recurso utilizado por atores sociais voltados para melhorar a eficiência e o desempenho institucional, buscando o alcance do bem-estar coletivo. O método de pesquisa adotado foi o qualitativo, sendo a técnica escolhida a do estudo de caso, contando-se com a realização de entrevistas, observação-participante e análise documental. O estudo teve caráter descritivo-explicativo feito, com base na atuação de um grupo de discussão, formado por atores sociais da instituição, que coletivamente se originou de um grupo focal inicialmente constituído, cuja dinâmica participativa integrou todas as etapas do trabalho. Como resultado viu-se que o PEP provocou um comportamento cooperativo e pragmático por parte desse grupo de discussão, nele aflorando capacidades inovadoras, empreendedoras e gerenciais. Promoveu também maior articulação e fortaleceu suas relações interpessoais. Contribuiu para institucionalizar algumas práticas propícias à geração de capital social. Com o PEP, deu-se a socialização das informações, disseminando uma visão mais sistêmica da instituição e dos seus procedimentos, sem descuidar das chamadas redes sociais e da melhoria do fluxo de comunicação. No PEP, reconheceu-se os atores do grupo de discussão como agentes mobilizadores de capital social, capazes de estabelecer e definir novas diretrizes que beneficiaram o Pró-Criança, mesmo que à luz de interesses diferentes.

Palavras-chave: planejamento estratégico participativo, capital social e grupo de discussão.

Abstract

The thesis analyzes the mobilization of social capital in the process of elaboration and implementation of a Participative Strategic Plan (PSP) carried out by a non-governmental organization known as the Movimento Pró-Criança. The approach used for defining social capital was based mainly on the work of Uphoff (2000), who defines it as a resource used by social actors for the improvement of efficiency and institutional performance, in the search for collective well-being. The research method adopted was a qualitative one, the chosen technique being that of the case study. Data was collected by means of interviews, participant-observation and documentary analysis. The research project had a descriptive-clarifying character based on the performance of a discussion group formed by social actors of the institution, that was gradually originated from a formed group, which the dynamic integrated all the phases of the project. The results suggest that the PSP provoked a cooperative and pragmatic behavior on the part of the discussion group, with innovative, enterprising and managerial capacities arising. It also promoted stronger articulation within the group and fortified interpersonal relations. It contributed to institutionalize some propitious practices for the generation of social capital. With the PSP, socialization of information occurred, providing a more systemic vision of the institution and its procedures, without neglecting the so called social nets and the improvement of communication flow. In the PSP, the actors of the discussion group were recognized as change agents of social capital, capable of establishing and defining new lines of direction that have benefited the Pró-Criança program, even when considered under the light of different interests.

Key words: participative strategic plan, social capital and discussion group.

Lista de quadros e gráficos

Quadro 1 (1) - Demonstrativo das fontes de recursos do Pró-Criança	13
Quadro 2 (2) - Categorias complementares de capital social	50
Figura 1 (4) – Processo de iniciação e integração do beneficiário pelo Projeto Resgate	73
Quadro 3 (4) - Visão de futuro perante os <i>stakeholders</i> do Pró-Criança	82
Quadro 4 (4) - Valores compartilhados pelo Pró-Criança	83
Quadro 5 (4) - Dados consolidados da análise SWOT	84
Figura 2 (4) – Estrutura organizacional do Pró-Criança	87
Quadro 6 (4) - Perfil do grupo de discussão	102
Quadro 7 (4) – Dimensões de capital social estrutural	106
Quadro 8 (4) – Dimensões de capital social cognitivo	115

Sumário

1 Introdução	10
1.1 Contextualização do problema	11
1.2 Justificativa	17
1.3 Pergunta de pesquisa	19
1.4 Objetivos	19
1.4.1 Objetivo geral	19
1.4.2 Objetivos específicos	19
1.5 Limitação do estudo	20
2 Referencial teórico	22
2.1 Terceiro setor	22
2.1.1 As Organizações não-governamentais (ONGs)	24
2.1.2 Mudança no campo das ONGs	28
2.2 Planejamento estratégico	31
2.3 Participação	41
2.4 Capital social	43
2.5 Planejamento estratégico, participação e capital social	53
3 Metodologia	58
3.1 Questões norteadoras de pesquisa	58
3.2 Definição de termos	59
3.3 Natureza da pesquisa	60
3.4 Estratégia de pesquisa	62
3.5 Técnica de coleta de dados	63
3.6 Análise de dados	68
4 Análise dos resultados	70
4.1 Um breve histórico do Movimento Pró-Criança	70
4.1.1 Origem e evolução	70
4.1.2 O Projeto Resgate	72
4.1.3 Unidades do Pró-Criança	75
4.2 O Planejamento Estratégico Participativo (PEP) no Pró-Criança	80
4.2.1 Descrição da experiência	80
4.2.2 O processo de mudança no Pró-Criança	86
4.3 Análise do capital social	88
4.3.1 Capital social estrutural	88
4.3.1.1 Fontes e manifestações	88
4.3.1.2 Domínios e fatores dinâmicos	101
4.3.2 Capital social cognitivo	106
4.3.2.1 Fontes e manifestações	106
4.3.2.2 Domínios e fatores dinâmicos	112
5 Conclusões e considerações finais	116
 Referências	 123
 APÊNDICE A - Lista dos entrevistados	 131
APÊNDICE B - Roteiro de entrevistas	132

1 Introdução

Este trabalho busca evidenciar as formas de mobilização de capital social observadas do planejamento estratégico participativo vivenciado por uma Organização não-Governamental (ONG). Tentando posicionar alguns aspectos para ilustrar melhor o problema ligado ao estudo de caso, pode-se afirmar que este estudo levanta algumas indagações: como o planejamento estratégico participativo pode mobilizar capital social e o que este pode trazer como resultados para a organização em estudo?

O processo de planejamento estratégico é uma experiência pioneira no Movimento Pró-Criança, que tem a sua ação voltada para o resgate da cidadania de crianças jovens e adolescentes em situação de risco ou abandono na Região Metropolitana do Recife. Por isso, surgiu o interesse em estudar quais as implicações do uso dessa ação administrativa, própria de organizações lucrativas, relacionando-a com a mobilização de capital social nessa ONG.

A definição dos conceitos utilizados no trabalho encontra-se no Capítulo 2, que contou como uma revisão da literatura sobre capital social, planejamento estratégico e participação além de outros temas considerados pertinentes.

A metodologia para a descrição dos procedimentos de pesquisa e sua integração com a teoria utilizada e os dados empíricos estão no Capítulo 3. O estudo de caso teve caráter descritivo-explicativo, integrando atividades de pesquisa e atividades de extensão, que serviram para melhor sensibilizar os atores envolvidos na dinâmica participativa do trabalho, de forma produtiva e enriquecedora, no sentido de melhor lidar com as fontes, os usos e os meios que se teve acesso ao longo da dissertação.

Os resultados da pesquisa são encontrados no Capítulo 4, no qual se fez uma releitura da teoria frente às constatações empíricas.

Para finalizar, no Capítulo 5 apresenta-se a conclusão do trabalho, que tentou reunir maior número de contribuições do estudo nos aspectos teórico e metodológico, além de lançar algumas sugestões para estudos futuros.

1.1 Contextualização do problema

A origem desta dissertação está estreitamente ligada à interação da Universidade Federal de Pernambuco com o Movimento Pró-Criança, doravante denominado Pró-Criança, sugestiva de estudos empíricos voltados para as implicações do uso de práticas administrativas do setor lucrativo combinadas aos elementos típicos de organizações não-governamentais (ONGs). O início dessa interação teve lugar em 2002 com a realização do projeto de extensão intitulado Planejamento Estratégico no Pró-Criança (OLIVEIRA, 2002), cujo desenvolvimento permitiu abordar alguns dos principais temas desta pesquisa.

Um segundo momento do estudo surgiu quando da elaboração de um trabalho acadêmico, em equipe, para fins de avaliação da disciplina Análise Institucional, do Curso de Mestrado, ministrada no Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), da qual resultou uma análise empírica das habilidades sociais dos empreendedores institucionais dentro do contexto de mudança provocado pelo processo de elaboração e implementação do Planejamento Estratégico Participativo (PEP) do Pró-Criança (SILVA *et al*, 2003). No trabalho, a idéia foi identificar as habilidades dos empreendedores institucionais na mobilização dos atores no processo de mudança que o Pró-Criança vinha passando, derivadas da elaboração e implementação do referido PEP.

Assim, os trabalhos ora mencionados constituíram o ponto de partida para estabelecer a relação entre o planejamento e os empreendedores do Pró-Criança, importante

para se compreender a atuação dos atores envolvidos nessa experiência, embora o enfoque tenha se limitado a elementos do PEP e às mudanças por ele vivenciada, no período em questão, relativo aos anos de 2002 e 2003.

O Pró-Criança é uma entidade sem fins lucrativos, criada em 27 de julho de 1993, tendo como missão contribuir para a melhoria da qualidade de vida e conquista da cidadania de crianças, adolescentes e jovens em situação ou abandono na região abrangida pela Arquidiocese de Olinda e Recife, visando implementar um trabalho de natureza interdisciplinar orientado para as áreas de cultura, saúde, educação e lazer além de aperfeiçoamento técnico-profissional (PRÓ-CRIANÇA, 2002, p. 5).

Com quase 11 anos de existência, o Pró-Criança é hoje uma das principais instituições do país no desenvolvimento sócio-educativo de crianças, adolescentes e jovens em situação de marginalização e exclusão social (KANITZ & ASSOCIADOS, 2002). Através de seu trabalho, atende hoje a mais de 792 beneficiários, distribuídos nas Unidades Coelhos, Piedade e Recife Antigo, contando para realizar esta tarefa com uma equipe multidisciplinar composta por cerca de 130 colaboradores entre profissionais contratados, estagiários, bolsistas e voluntários (PRÓ-CRIANÇA, 2002, p. 5) e a colaboração de centenas de doadores que autorizam debitar certa quantia na conta telefônica mensal, doadores fixos e esporádicos, conforme esquematização apresentada no Quadro 1 (1). No mês de setembro de 2003, o Instituto de Pesquisas Sociais, Políticas e Econômicas (IPESPE), divulgou resultados de pesquisa realizada no Recife em que o Pró-Criança obteve 80% de aprovação da população local. Essa pesquisa revela o reconhecimento do trabalho que a instituição vem realizando na nossa sociedade, para tanto mobilizando quase dois milhões de reais por ano, que hoje atendem a quase 800 beneficiários. Mais de 80% desses recursos são oriundos do setor privado.

Quadro 1 (1) - Demonstrativo das fontes de recursos do Pró-Criança

FONTE DE RECURSOS	PERCENTUAL
Recursos Públicos	
• Administração Pública Direta	6,64%
• Administração Pública Indireta	5,67%
Recursos Próprios	2,33%
Recursos Privados	
• Pessoas Físicas	20,77%
• Pessoas Jurídicas	64,59%
Total	100%

Fonte: Pró-Criança, 2002.

O contexto atual, de recessão econômica, redução do poder aquisitivo da população, aumento do número de ONGs e da dependência de recursos externos, trouxe à tona as mesmas dificuldades enfrentadas pelas organizações de outros setores da economia brasileira. Em virtude de a receita do Pró-Criança ser originada de doações de contribuintes e de instituições públicas e privadas, nacionais e internacionais, bem como da sociedade civil, sendo apenas algumas delas caracterizadas como fixas, isto torna sua situação semelhante à de muitas das ONGs, evidenciando sua vulnerabilidade em relação às necessidades de manutenção e continuidade de suas atividades. Infelizmente, embora seja notável a contribuição do Pró-Criança e de outras ONGs na resolução de determinados problemas na sociedade, tem-se assistido ao aumento dos desafios enfrentados, revelando não só a insuficiência do abraço à causa, mas também a necessidade de novas parcerias e de ajustes organizacionais, enfim, de buscar novas alternativas para o seu desenvolvimento e sobrevivência institucional, numa era de grandes mudanças.

Neste contexto de imprevisibilidade e incerteza ambiental, o Pró-Criança sentiu a necessidade de construir melhores perspectivas e de desenvolver um programa contínuo de natureza gerencial e institucional, no intuito de gerar melhores resultados para sua sustentação e para a imagem da organização perante seus *stakeholders* (OLIVEIRA e SILVA, 2002). Tal

necessidade passou a ser suprida quando a Diretoria do Pró-Criança convidou o Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Pernambuco para elaborar um plano de estudo institucional voltado para a gestão da política social dessa instituição. O convite acabou desencadeando o já mencionado projeto de extensão, pelo qual se elaborou o Planejamento Estratégico Participativo (PEP), tendo sido adotada uma metodologia participativa para a confecção do trabalho, ao invés de se perseguir um modelo distanciado do contexto institucional (OLIVEIRA e SILVA, 2002). Do trabalho realizado em 2002, o PEP do Pró-Criança já resultou na conclusão de várias etapas, entre elas destacando-se a formulação de sua missão, da visão de futuro e da identificação dos valores dos *stakeholders* envolvidos, sendo todo o processo amplamente discutido junto com o grupo focal constituído pelos colaboradores da instituição, depois desdobrado em um grupo de discussão. Nesse particular, Pichon-Rivière (1983) desenvolveu um escopo de trabalho que denominou processo grupal, mediante o qual um conjunto de pessoas interage para atingir uma meta comum, em que cada participante procura se relacionar com os demais com vistas à busca de solução de um problema de interesse coletivo. Assim, por meio desse processo grupal, cada participante discute o problema e contribui para sua resolução. Para tanto, é preciso cooperar com os demais, baseados em suas próprias experiências prévias. Sob esse ponto de vista, o grupo de discussão do Pró-Criança foi desenvolvido, reunindo pessoas comprometidas não só em participar das discussões mas de compartilhar dos problemas vivificados por essa ONG. A expectativa era de que, com a troca de idéias e informações, fosse aprimorado o processo de tomada de decisão, incentivada pelo respeito ao estabelecimento das recomendações, dos regulamentos e de outros métodos administrativos promovidos pelas discussões.

O caso estudado começa com a constituição de um grupo focal multiprofissional, composto por 12 pessoas, representando as várias áreas do conhecimento da instituição, tais como: psicólogos, pedagogos, assistentes sociais e administradores, sob a coordenação da

UFPE (OLIVEIRA e SILVA, 2002). Como já foi mencionado esse grupo focal, depois se transformou em grupo de discussão, sendo responsável pela elaboração do planejamento estratégico participativo do Pró-Criança. Em conformidade com Roche (2000, p. 151), salienta-se que, em geral, os grupos focais são pequenos (variando de seis a doze pessoas), constituídos de agrupamentos de pessoas com interesses ou identidades similares ou especificamente escolhidos para representar uma variedade de opiniões e contextos. Para Roche (2000, p. 147), esse método de agrupar pessoas é recomendado como um meio eficaz e de baixo custo para se conseguir conhecer os diversos pontos de vista das pessoas envolvidas com um dado problema e ao mesmo tempo promover novos *insights* para a tomada de decisões futuras. Na construção do processo do planejamento estratégico, dado seu caráter participativo, surgiram as condições favoráveis para aquele que seria um grupo focal se tornar uma verdadeira rede de atores sociais, que se encontraram semanalmente nas próprias dependências do Departamento de Ciências Administrativas da UFPE por cerca de mais de um ano de trabalho. A decisão de utilizar a Universidade como ponto de encontro e não o espaço do Pró-Criança foi cuidadosamente analisada, tendo se apoiado no argumento de que esse era um lugar neutro, onde as pessoas do grupo de discussão poderiam se dedicar à pauta das reuniões, sem sofrer as interferências naturais do dia-a-dia da instituição e seus múltiplos papéis e atividades. Assim, a vinda para a Universidade também se constituiu numa forma de imersão no Planejamento da instituição, o que não poderia acontecer em meio à estafante rotina e problemas do cotidiano. Dessa experiência, permeada pelo intercâmbio de informação, criação de conexões, formação de elos de confiança e sinergia em um ambiente cooperativo é que se obteve indicações favoráveis para a definição do escopo desta pesquisa. Sabe-se que a convivência pacífica, sem grandes conflitos, nem sempre pode ser conseguida em todo o tempo, conquanto os interesses criem rotinas de relacionamentos superficiais ou duradouros. Isto foi percebido no processo do PEP desenvolvido pelo Pró-Criança, no qual se

percebeu tanto a existência de conflitos e divergências, como de comunhão de idéias, os quais podem ter retardado ou facilitado o desempenho do grupo de discussão, como poderá ser observado neste trabalho.

A experiência até hoje em andamento, estando em sua fase final, como já mencionado, tem contado com a ativa participação da autora desta dissertação, contribuindo para sua tarefa precípua neste mestrado. Foi percebido que o Planejamento Estratégico Participativo do Pró-Criança contribuiu para agilizar e flexibilizar os processos de tomada de decisão, nessa busca de caminhos para o desenvolvimento e sustentabilidade institucional, cujo interesse é coletivo. Conforme realça Uphoff (2000), o comportamento coletivo em busca de benefícios mútuos faz surgir o capital social; especialmente quando se torna necessário enfrentar mudanças ambientais que afetam as organizações (PRUSAK & COHEN 2001; LEANA & VAN BUREN, 1999). Nesse trabalho, priorizou-se claramente ações estratégicas, sobretudo de caráter participativo, proporcionando benefícios para todos os envolvidos, principalmente no desenvolvimento de alternativas para o fortalecimento organizacional, como defende Souto Maior *et al* (2000, p. 89).

Diante do que foi exposto acima surgiu a intenção de investigar de forma aprofundada se este processo pode ser entendido como uma fonte e manifestação de capital social para esta instituição, com base na atuação de um grupo de discussão responsável pela confecção do PEP, tomando como referência as etapas efetivamente já realizadas no trabalho.

Ressalta-se que, aqui, descarta-se mostrar o capital social como a solução para todos os problemas organizacionais. Todavia, deve-se frisar que a sua presença pode ajudar a ação coletiva a gerar benefícios mútuos. Fugindo da prescrição de como o capital social é formado, aqui se busca investigar como práticas administrativas participativas podem possibilitar a mobilização de capital social e apresentar resultados mais efetivos numa ONG.

1.2 Justificativa

Acredita-se na relevância desta dissertação por se considerar que o estudo do capital social mostra novas formas de desenvolvimento institucional, tendo como base relações constituídas pela confiança e cooperação, assim como a aceitação de processos e rotinas para realização das atividades e funções através de papéis e regras, numa perspectiva de desenvolvimento e crescimento tanto a nível individual como organizacional (UPHOFF, 2000).

Historicamente, muitos estudiosos, notadamente os de enfoque humanístico-comportamental, interessaram-se pelo estudo dos relacionamentos dos atores dentro das organizações, buscando descobrir como essas relações e a participação dos indivíduos poderiam ser captadas como fontes impulsionadoras da produtividade. Parece evidente que os estudos enfocando este prisma trouxeram grandes contribuições para diversas organizações, embora em menor proporção para organizações não-governamentais em virtude da configuração e da dinâmica dos relacionamentos pessoais nelas observados. Notadamente é dada ênfase à força que leva pessoas a se reunirem em torno de uma causa, deixando de lado aspectos ligados à forma como essas relações se configuram para a sobrevivência da organização. O pressuposto é que a visão romântica do apego à causa não seja suficiente para a sobrevivência das organizações não-governamentais. Junto com outros condicionantes, as forças dos dirigentes das ONGs são muitas vezes redirecionadas para outros problemas que ameaçam o desenvolvimento destas instituições, oriundos da volatilidade do ambiente onde se inserem.

Dada a importância dessa temática, considera-se interessante estudar os acontecimentos vivenciados por estas organizações, destacando-se entre eles as estratégias utilizadas para obterem sustentabilidade num ambiente diferenciado e competitivo. Todavia, de uma forma geral, o despreparo das ONGs na utilização das ferramentas próprias do setor

privado lucrativo, em virtude de uma remota necessidade, não permite que os seus envolvidos enxerguem muitas vezes a sua importância para a sobrevivência institucional. Isso parte da dificuldade de aceitar ou acreditar nessas ferramentas, já que antes não precisavam delas, que inclusive não faziam parte do histórico organizacional (HUDSON, 1999; DRUCKER, 1994). Se forem considerados os benefícios gerados pela cooperação e participação dos indivíduos dentro das ONGs e das fortes relações grupais para resolver determinados problemas sociais, deve-se esperar que sejam canal importante para superar problemas organizacionais iminentes.

Acredita-se que analisar a distância e a proximidade entre membros de um grupo organizado em torno de interesses comuns e que defendem seus objetivos, pode ser gratificante para assegurar a estabilidade e conquista de melhoria dos aspectos organizacionais.

Diante do que foi apresentado, elege-se o estudo das relações e a participação dos atores sociais do Pró-Criança nessa experiência por eles realizada, como tema relevante para investigação, justificado pela importância do projeto. Espera-se mostrar se o planejamento estratégico participativo (PEP) desenvolvido mobilizou algum tipo de capital social, possivelmente refletido em benefícios organizacionais coletivos. O trabalho repousa na expectativa de trazer futuras contribuições e enriquecimento para a área acadêmica, em função das conclusões obtidas pela pesquisa, a qual possibilitará a análise dos resultados da aplicação de metodologias participativas associadas com a manutenção e expansão do capital social no Pró-Criança, estendidas, se possível, ao caso das ONGs.

1.3 Pergunta de pesquisa

Diante do exposto, levanta-se o questionamento acerca da experiência do planejamento estratégico participativo do Pró-Criança como um caso de manifestação de capital social, já que mobilizou a efetiva presença de um grupo de discussão representativo da instituição, ao longo de suas etapas e do convívio entre esses atores, de forma persistente, continuada e aplicada aos seus problemas mais críticos. Pergunta-se, então,

Como a experiência do planejamento estratégico participativo contribuiu para a mobilização de capital social no caso do Pró-Criança?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

Investigar se o planejamento estratégico participativo contribuiu para a mobilização e manifestação de formas estruturais e cognitivas de capital social no Pró-Criança, com base na atuação de um grupo de discussão envolvido nas etapas que integram a realização desse trabalho.

1.4.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos do trabalho são os seguintes:

- a) Analisar a experiência de planejamento estratégico participativo realizada pelo Pró-Criança;
- b) Delinear os relacionamentos interpessoais e o comportamento esboçado inicialmente pelo grupo focal instituído, depois transformado em grupo de

discussão, no processo do planejamento estratégico participativo no caso do Pró-Criança;

- c) Analisar as possíveis relações entre o planejamento estratégico participativo, bem como com a mobilização e manifestação de formas estruturais e cognitivas de capital social no Pró-Criança;
- d) Descrever e analisar as possíveis fontes e manifestações de capital social mobilizadas pelo processo de planejamento estratégico participativo do Pró-Criança, com base na experiência realizada.

1.5 Limitação do estudo

Uma das limitações deste estudo deve-se ao fato de a pesquisadora estar diretamente envolvida em todo o processo dessa experiência no Pró-Criança, como integrante do grupo focal e depois do grupo de discussão que elaborou o PEP. Em função disso, apesar do conhecimento acerca da organização e do referido grupo ter aumentado, pode ter havido viés na análise, provavelmente pelo envolvimento e absorção do clima e da cultura organizacional prevalecente. Durante o trabalho procurou-se minimizar esse problema, tomando-se cuidados para manter uma certa neutralidade.

Um outro aspecto consiste na dificuldade de se obter algumas informações, por não existir a cultura de formalização de processos no Pró-Criança (a informalidade é muito presente em suas atividades), além da inibição de alguns dos atores participantes, observada durante as entrevistas e conversas levadas a efeito na pesquisa. Em alguns momentos eles foram atores e em outros, contribuíram como parte do processo investigativo realizado. Além disso, em razão de a estratégia de pesquisa utilizada ser um estudo de caso, limitado à organização estudada, os resultados encontrados não podem ter validade externa.

Cabe também ressaltar a dificuldade de se apresentar os resultados, em grande parte pela própria natureza da investigação baseada no estudo de relacionamentos interpessoais, seja pela intensa complexidade em se analisar a relação de um ator com outro, seja pela dificuldade de se delinear práticas, conflitos, manifestações de solidariedade e posturas surgidas ao longo da experiência, embora nem sempre a ela diretamente ligada.

Para finalizar, outra limitação foi a ausência, tanto na literatura nacional e como na internacional, de instrumentos de cunho qualitativo voltados para a mensuração de capital social nas organizações, sobretudo o de caráter cognitivo, principalmente naquelas sem fins lucrativos.

2 Referencial teórico

Este Capítulo apresenta revisão de literatura sobre o tema proposto, servindo de base para o estudo do problema e do fundamento para elaboração dos procedimentos metodológicos utilizados, principalmente no que se refere à tentativa de analisar o capital social na experiência do Pró-Criança, a partir da atuação do grupo de discussão participante do processo de planejamento estratégico participativo realizado por essa instituição.

2.1 Terceiro setor

A expressão Terceiro Setor surgiu nos Estados Unidos nos anos 70, em virtude da necessidade de se identificar o setor da sociedade em que atuavam as organizações sem fins lucrativos, voltadas para execução dos serviços públicos naquele país (SMITH, 1991). O conjunto dessas organizações da sociedade civil recebeu esta denominação por não serem elas integrantes do setor privado, nem do setor público. É declarado que o surgimento destas instituições rompe com a dicotomia existente entre o Mercado e o Estado, respectivamente, primeiro e segundo setor (BARROS, 2002), na medida que têm caráter público, mas não são pertencentes ao governo, e ao mesmo tempo privadas, sem ter como objetivo prioritário o lucro.

Conforme salienta Fernandes (1994), o Terceiro Setor é constituído de organizações alicerçadas sobre a forma de duas negações: não-governamental e sem fins lucrativos – a primeira negação refere-se a ênfase de não pertencerem ao Estado, embora

promovam serviços similares em prol de benefícios coletivos; a segunda negação refere-se à idéia de que essas organizações não são geridas pela lógica de mercado.

Em complemento, Cardoso (2000, p. 8) afirma que

o conceito de terceiro setor descreve um espaço de participação e experimentação de novos modos de pensar e de agir sobre a realidade social [...] é bem mais abrangente, inclui as instituições filantrópicas das áreas de saúde, educação e bem-estar social, e o trabalho voluntário, filantropia empresarial e os compromissos com a melhoria da comunidade. E o aspecto inovador do terceiro setor é o mérito de romper a dicotomia público e privado, na qual público era sinônimo de estatal e privado de empresarial.

O Terceiro Setor constitui-se, pois, em um espaço amplo e diversificado de uma infinidade de organizações que, de alguma forma, reúne características básicas de não terem fins lucrativos, trabalharem em função de um bem-estar coletivo e não serem do governo, serem auto-gerenciáveis, e terem algum grau de participação voluntária (FERNANDES, 1997). Adicionalmente, Martins (1999, p. 5) diz que o ponto em comum que as distingue é o desejo de promover e sustentar a democracia, através da participação da sociedade civil e do resgate da cidadania.

Para Fernandes (1997, p. 27), o Terceiro Setor é:

composto por organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase da participação voluntária, num âmbito não governamental, dando continuidade às práticas tradicionais de caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de múltiplas manifestações na sociedade civil.

Já Alves (2002, p. 2) alega que o termo Terceiro Setor vem caindo em desuso desde os anos 80, sendo substituído gradualmente pelo termo setor não lucrativo (*nonprofit sector*) na sociedade americana. O novo termo, assim como o anterior, não tem aceitação consensual, ainda recebendo críticas, por ter sido protocolado a partir dos aspectos negativos do mercado. Para Drucker (1994), esses aspectos negativos dizem mais o que o setor lucrativo não é do que ele realmente é. A definição sem fins lucrativos diz somente aquilo que essas instituições não são. Na verdade, ela enfatiza apenas a não necessidade ou intenção de gerar lucros, pois, na prática, muitas dessas organizações precisam ter receitas maiores que as despesas principalmente para repor seu capital e financiar suas atividades (HUDSON, 1999).

As organizações deste setor assumem diferentes formas jurídicas e organizacionais dependendo do país ou região onde estão localizadas, de acordo com Coelho 1998 *apud* Marçon e Escrivão Filho (2001, p. 1-2) “a estruturação desse setor é resultado de uma combinação de fatores específicos de cada país, entrando nesse cômputo a formação sócio-econômica, as opções realizadas e a própria cultura política local”.

Numa breve menção à literatura, pode-se encontrar a expressão relacionada com uma variedade de termos como sendo um setor de: a) caridade - utilizado na Inglaterra para enfatizar as doações que o setor recebe, b) filantropia - utilizado por alguns autores nos Estados Unidos para enfatizar a ação individual, c) independente - usado por alguns americanos e militantes para destacar a equidistância do governo e do mercado, d) voluntário - usado para enfatizar o trabalho dos cidadãos voluntários, ou como sinônimo de ONG, organização não-governamental, utilizada em países em desenvolvimento para designar organizações que se dedicam a promover o desenvolvimento social, tipicamente das organizações comunitárias ou de base (ALVES, 2002, p. 2-4). A seguir será um pouco mais desdobrado o foco nas chamadas ONGs.

2.1.1 As Organizações não-governamentais (ONGs)

As ONGs existem em todo o mundo, tanto nas economias industrializadas como nas economias em desenvolvimento, assumindo um papel importante nos regimes existentes e nas diversas áreas que atuam (HUDSON, 1999). Elas surgiram no segmento chamado Terceiro Setor.

Ao longo da história, as ONGs vêm atuando em muitos espaços na sociedade, exercendo o papel de defensoras dos problemas vivenciados pelos países subdesenvolvidos, com subsídios de órgãos internacionais, ou como influenciadoras de decisões governamentais

nos países de primeiro mundo (DINIZ, 2000). A sua expansão, em todo mundo, é justificada pelas mudanças globais de caráter social, político, econômico e tecnológico, que originam novas demandas e necessidades que o governo se abstém ou não pode cumprir, por estar preocupado com a política monetária, empurrando assim a responsabilidade de muitas de suas atividades para a população (SILVA e SILVA 2002; SALAMON, 1994)

Gohn (1997, p. 53) afirma que já existiam organizações alicerçadas na solidariedade desde a época da colônia no Brasil, denominadas entidades filantrópicas e/ou assistenciais, mas, foi só a partir dos anos 80 com a aprovação da Carta Magna (1988) e a adoção de práticas neoliberais, pelos quais o Estado diminuiu o papel de benfeitor de políticas públicas sociais, que os problemas passaram a ser resolvidos pela sociedade civil organizada, através de organizações não-governamentais. É neste contexto que as ONGs encontram terreno fértil para maior identificação, deixando de ser meros apoios e passando a ter centralidade (GOHN, 1997, p. 57).

O termo ONG foi criado pela Organização das Nações Unidas (ONU) no ano de 1940 para designar as entidades não-oficiais que recebiam ajuda para executar projetos de cunho social dentro de uma filosofia denominada “desenvolvimento de comunidade” (GOHN 1997, P. 54). As ONGs passaram a ter maior visibilidade na crise do Estado (*welfare state*), a partir da década de 60, em função da preocupação da sociedade com problemas sociais e carência de investimentos do Estado (SILVA e SILVA, 2002). A sociedade civil percebendo que a ação do Estado era incapaz de promover as políticas necessárias para o bom funcionamento e resolver os emergentes conflitos e as contradições da moderna sociedade industrial, as quais trazem em seu bojo a exclusão relacionadas a questões sociais, passou a não aceitar de forma passiva a impotência do governo na solução da crise que vem assolando os serviços de âmbito social (TENÓRIO, 2000).

Para explicar a proliferação das ONGs, Salamon (1994) aponta quatro crises e duas mudanças que proporcionaram o crescimento dessas ações da sociedade civil e conseqüente a redução da ação do Estado. São elas: a) a crise do *Welfare State*; b) a crise do desenvolvimento dos países de Terceiro Mundo; c) a crise do ambiente global, e d) a crise do socialismo, bem como as mudanças nos meios de comunicação propiciando maior difusão do conhecimento e o aumento exacerbado da população mundial.

As primeiras organizações sociais, na sua maioria, tiveram suas imagens atreladas às entidades ligadas à Igreja, tendo nascido como resposta da sociedade civil para oferecer benefícios às populações carentes (DINIZ, 2000). A sua feição moderna só foi formada depois da II Guerra Mundial, da qual resultaram seqüelas e horrores que despertaram na população um sentimento de solidariedade e de reconstrução nacional, gerando a necessidade de se desenvolver a democracia.

Nos anos 90, as ONGs ganharam grande representatividade na América Latina e no Brasil, onde o termo se populariza cada vez mais, saindo do campo das reivindicações para a busca de soluções palpáveis de problemas sociais, sendo elas inicialmente atuantes na conquista e manutenção dos espaços de ação cidadã e defesa de valores democráticos na era dos governos militares.

Conforme diz Thompson (1997, p. 43):

as organizações não governamentais representam forma de ação política que se opunham ao autoritarismo. Havia surgido em um contexto de regimes militares, como alternativa ao fechamento do sistema político e o seu principal propósito era o de manter espaços de ação cidadã e de defesa de certos valores democráticos.

Para Scherer-Warrem (1995) *apud* Gohn (1997, p. 55), as ONG são

organizações formais, privadas, porém com fins públicos e sem fins lucrativos, autogovernadas e com participação de parte de seus membros como voluntários, objetivando realizar mediações de caráter educacional, político, assessoria técnica, prestação de serviços, apoio material e logístico para populações-alvo específicas ou para segmentos da sociedade civil, tendo em vista expandir o poder de participação destas com o objetivo último de desencadear transformações sociais ao nível micro (do cotidiano e/ou local) ou ao nível macro (sistêmico e/ou global).

De acordo com o Banco Mundial, as organizações não-governamentais são “grupos e instituições que são inteiramente ou largamente independentes do governo e caracterizadas principalmente por objetivos humanitários ou cooperativos, em vez de comerciais” (KORTEN, 1991 *apud* GOHN, 1997, p. 54).

Em Grossi (1989) *apud* Diniz (2000, p. 43), vê-se a ONG como:

um tipo particular de organização que não depende nem economicamente, nem institucionalmente do Estado, que se dedica a tarefas de promoção humana, educação, comunicação e pesquisa/experimentação, sem fins lucrativos, e cujo objetivo final é o melhoramento da qualidade de vida dos setores mais oprimidos.

Já a Associação Brasileira de ONGs (ABONG) considera as ONGs

entidades que, juridicamente constituídas sob a forma de fundação, associação e sociedade civil, todas sem fins lucrativos, notadamente autônomas e pluralistas, tenham compromisso com construção de uma sociedade democrática, participativa e com o fortalecimento dos movimentos sociais de caráter democrático, condições estas, atestadas pelas suas trajetórias institucionais e pelos termos dos seus estatutos (ABONG, 2002)

Por essas organizações surgirem em vários lugares, sob diversas condições, receberam diversas definições e conotações, variando de autor para autor, e de região para região. No entanto, Martins (1999) afirma que elas têm em comum a solidariedade, a iniciativa individual e a busca do bem comum.

Por conseguinte, as ONGs possuem um amplo campo de atuação, desenvolvendo atividades que vão desde o assistencialismo, à defesa do meio ambiente, aos direitos humanos e aos trabalhos voltados para a mobilização popular, potencializando a sociedade civil organizada na criação de espaços voltados para as populações menos abastadas. Embora seja notável a contribuição das ONGs no Brasil, vê-se que o contexto atual oriundo das mudanças ambientais revela a insuficiência do abraço à causa, mas a necessidade de buscar novas parcerias, fazer ajustes organizacionais, enfim buscar novas alternativas para aperfeiçoar suas atividades para o seu desenvolvimento e sobrevivência institucional (ARMANI, 2002).

2.1.2 Mudanças no campo das ONGs

A economia mundial vem passando por inúmeras mudanças, as quais se manifestam em contradições e transformações no âmbito das organizações. Essas mudanças provenientes da globalização do mercado e pelo uso descontrolado da tecnologia têm trazido novos níveis de exigências, questionamento dos valores e maior competição no ambiente organizacional que, cada vez mais, torna-se mais complexo e imprevisível.

Organizações de todos tipos e de todas as nações têm sofrido, de alguma forma, esse intenso dinamismo mercadológico. As do Brasil são retrato fiel desse quadro, pois estão constantemente buscando alternativas para superar os desafios do ambiente globalizado. Neste cenário de vulnerabilidade, até as organizações do Terceiro Setor, notáveis pela promoção de ações sociais, não conseguem se sobressair das atuais pressões do ambiente. Conforme afirma Mulhare (1999), as ONGs são vulneráveis às mesmas mudanças ambientais que geram impacto nas organizações lucrativas. As exigências do mercado chegam com força a essas organizações, de tal forma que preocupam os que se debruçam sobre os problemas históricos por elas enfrentados, a pôr em risco o desempenho e a vida dessas organizações sociais. Em face do contexto atual, é inevitável a mudança para as ONGs e evidente a necessidade de se reestruturarem interna e externamente para garantir a sua sobrevivência (ARMANI, 2002).

O contexto onde atuam as ONGs vem passando por inúmeras mudanças, as quais resultam em novos desafios à sobrevivência dessas organizações quanto ao seu desenvolvimento institucional. Armani (2002, p. 1) foi um dos que mapeou alguns campos onde mudanças substantivas modificaram o contexto na qual se movimentam as ONGs brasileiras. O primeiro é o campo do contexto sócio-econômico representado pela aprovação da Constituição Federal de 1988, acompanhada pela introdução de políticas neoliberais, do incentivo às parcerias de governos estaduais e municipais com as ONGs e a estratégia de Reforma do Estado que transferiu ao Terceiro Setor parte substancial dos serviços sociais.

O segundo campo de mudança é o da nova configuração das relações de cooperação internacional justificado pela redução da cooperação governamental e das contribuições do público em geral, a qual tem originado mais dificuldades às ONGs em termos da necessidade de maior visibilidade, formas de ação e implementação de sistemas de planejamento e gestão. É sabido que antes as ONGs não costumavam utilizar técnicas e funções administrativas em suas atividades. No entanto, os novos desafios enfrentados, principalmente pela escassez de recursos, vêm levando essas organizações a buscarem freqüentemente desenvolver ações estratégicas em busca de fortalecimento institucional e sustentabilidade.

Segundo Souto Maior *et al* (2000, p. 90), atualmente a forma tradicional e o formato de planejar dessas organizações não atendem mais às necessidades do mercado externo. Neste sentido, a sobrevivência dessas organizações está vinculada aos ajustes organizacionais de acordo com o cenário no qual estão inseridas, e principalmente à adoção do planejamento organizacional, tendo em vista assegurar o futuro da organização.

Frente ao quadro de novas exigências, torna-se indispensável a adoção de práticas gerenciais para realizar os objetivos almejados. Tenório (2000, p. 15) assinala que, para superar esses desafios à sua existência administrativa, as ONGs precisam pensar em adotar novos instrumentos e atitudes que assegurem o cumprimento dos objetivos institucionais.

O resultado do trabalho de Bezerra (2002, p. 14) permitiu visualizar que a sustentabilidade da ONG estudada, por depender estrategicamente de donativos públicos e internacionais, pode vir a ser comprometida, caso não sejam adotadas estratégias que permitam captar novos investimentos, para que possa dar prosseguimento à efetivação de seus objetivos sociais.

Como é sabido, a superação dos novos desafios dessa era globalizada permeia a constante necessidade dessas organizações adquirirem habilidades para atender e se

adaptarem às novas exigências do novo cenário. Neste sentido, as ONGs encontram como alternativas, frente aos novos desafios, a utilização das práticas administrativas do setor lucrativo para o cumprimento dos seus objetivos institucionais.

Em recente estudo, Diniz (2000) corrobora essa afirmação ao constatar que, para garantir a sobrevivência institucional, as ONGs estudadas têm vivenciado ajustes organizacionais baseados na lógica de mercado, sendo que tais ajustes são entendidos como mudanças ocorridas na estrutura organizacional e indicam a utilização, por elas, das modernas práticas administrativas das empresas do setor lucrativo.

Souto Maior *et al* (2000, p. 90) justificam essa utilização como vital para as ONGs, ao expressarem que o formato tradicional dessas organizações não atende tão bem às suas necessidades, cabendo-lhes incorporar mudanças adequadas à suas características, principalmente quando se trata do planejamento de suas atividades, pois este mecanismo é crucial para suas decisões futuras. Estão elas inseridas na mesma dinâmica de mercado e enfrentando as mesmas exigências do setor privado lucrativo, tais como mostrar eficácia e eficiência nas suas atividades, além de angariar maior visibilidade. É natural que as ONGs, confinadas aos restritos caminhos para adaptabilidade ao novo contexto copiem as práticas utilizadas pelas organizações em geral, sobretudo as apegadas ao ideal de sobrevivência e de sustentabilidade. Na opinião de Reis (1999) *apud* Souto Maior *et al*, (2000, p. 92)

(...) já existe um corpo bastante extenso em administração e muito esforço pode ser economizado se os membros das organizações do Terceiro Setor - em particular seus dirigentes - se dedicarem a estabelecer procedimentos a partir da teoria existente.

Embora sejam ressaltadas as diferenças dos aspectos institucionais das ONGs, estas têm sentido as mesmas dificuldades enfrentadas pelas organizações de fins lucrativos, na busca da sustentabilidade. Corroborando essa afirmativa, Armani (2002) enfatiza que a busca da sustentabilidade das ONGs tem implicado: a) na introdução de aperfeiçoamento técnico com vista a maior eficiência e eficácia; e b) na necessidade de novas parcerias e canais de sustentação institucional. No que diz respeito à introdução das técnicas de aperfeiçoamento,

busca-se atender às exigências da sociedade e dos financiadores, que pedem maior representatividade, melhor eficiência e eficácia organizacional, além de demonstração de desempenho das atividades (ARMANI, 2002), bem como transparência e responsabilidade, assim evitando ter que abandonar o campo onde atuam (REILLY, 1999). Para estabelecer uma dinâmica capaz de atender as demandas dos seus *stakeholders*, as organizações vêm o planejamento estratégico como ferramenta propulsora de desenvolvimento organizacional. Como assegura Oster (1995), o uso do planejamento estratégico é imprescindível porque proporciona a definição e a forma sistemática dos caminhos para sobrevivência e crescimento da organização.

2.2 Planejamento estratégico

A metodologia do planejamento estratégico surgiu em 1960, a partir da identificação das deficiências do planejamento a longo prazo principalmente devido a inutilidade de suas projeções e ao descrédito representado pela quantidade de papel e o limitado conteúdo de pensamento estratégico. Teve como teóricos pioneiros Peter Drucker (1959), Igor Ansoff (1965), os pesquisadores do *Stanford Research Institute* e os consultores da *McKinsey Consulting Co.* (VASCONCELOS FILHO e MACHADO, 1979, p. 2-3).

As primeiras firmas a adotarem o planejamento estratégico foram as produtoras de manufaturas de larga escala, tais como a General Eletric, que visualizaram novas formas de análises de custo-benefício visando melhorar o retorno de seus investimentos.

Nessa época, o seu uso ficou restrito a grandes organizações, pois era necessária quantia considerável de recursos para contratar *experts* de planejamento para implementar o processo, por ser o planejamento estratégico uma ferramenta que requeria grande quantidade de tempo e dinheiro (KING, 1998).

A técnica do planejamento, utilizada freqüentemente nas organizações militares e grandes corporações, tornou-se um pensamento gerencial padrão na área privada (ANSOFF & MCDONNELL, 1993), mas, foi só em meados dos anos 80 que começou a ser utilizada nos pequenos negócios, governos, agências públicas e organizações não-lucrativas principalmente nos Estados Unidos e Europa (BRYSON, 1995; MULHARE, 1999).

Tal fato pode ser explicado por Ansoff e McDonnell (1993), quando ressaltam que a administração é constituída por uma sucessão de inovações que se dão a partir de experiências práticas das empresas no invento e experimento de novas maneiras de administrar. As novas formas de gestão foram desenvolvidas a partir do sucesso e do fracasso de muitas experiências, sendo que o sucesso é imitado por outras organizações.

Vasconcelos Filho e Machado (1979) complementam afirmando que num ambiente ambíguo e inconstante há uma tendência latente das organizações de se apegarem ao conhecido e experimentado. Reis (1999) *apud* Souto Maior *et al* (2000, p.92), afirma que as organizações do Terceiro Setor, embora com poucos recursos disponíveis, precisam se dedicar a estabelecer procedimentos das teorias já existentes em administração para vencer os desafios e manterem-se atuantes nos seus ambientes.

Armani (2002) destaca que dentre as técnicas gerencias mais utilizadas é notável a difusão do planejamento estratégico, como uma das alternativas que melhor se adapta às novas exigências do ambiente. Isto é justificado pela necessidade de se adotar uma gestão estratégica que enfatize uma constante avaliação das mudanças que estão acontecendo em seu ramo de atividade, como uma fonte de uma reflexão contínua sobre as tendências que estas transformações apresentam e seu impacto no dia-a-dia da organização.

Para Souto Maior *et al* (2000, p. 90-91), as organizações do Terceiro Setor precisam incorporar novas formas de gestão para se manterem no ambiente competitivo estruturando melhor suas atividades. As organizações precisam planejar suas atividades, pois

esta fase é fundamental para as decisões futuras. Logo, o planejamento estratégico torna-se ferramenta indispensável para a obtenção de melhor resultado.

De acordo com Souto Maior *et al* (2000, p. 90),

é muito importante para as organizações do Terceiro Setor o planejamento estratégico, pois nele consideram-se algumas características organizacionais, tais como: as relações de poder, os projetos e programas específicos relacionados a sua área de atuação, o conceito do social, o predomínio da racionalidade como seus valores, e o mais importante que é a participação nas decisões, e de fácil adequação às ONGs.

Neste sentido, Bryson (1995, p. 1) afirma que, devido ao ambiente das organizações lucrativas e das ONGs ter se tornado cada vez mais incerto, interconectado e cheio de mudanças imprevisíveis, essas organizações precisam levar em consideração três premissas básicas para sobreviver:

- a) Passar a pensar estrategicamente;
- b) Transformar os seus *insights* em estratégias efetivas, de modo arcar com as mudanças;
- c) Desenvolver a racionalidade necessária para criar um ambiente de trabalho favorável à implementação de suas estratégias.

Bryson (1995, p. ix) alega que o planejamento estratégico é designado para ajudar os gestores ou líderes dessas organizações a pensarem e agirem estrategicamente de modo a enfrentarem as incertezas e responderem às seguintes questões:

- a) Como responder a ambientes crescentemente instáveis e interligados, nos quais têm de operar?
- b) Como lidar com recursos escassos e demandas crescentes?
- c) Como podem ser formuladas e implementadas estratégias adequadas?

Bryson (1995, p. 4-5) define planejamento estratégico como um esforço disciplinado para produzir decisões e ações fundamentais que venham a definir e orientar uma organização, em termos: do que ela é; do que ela faz; e porque ela faz aquilo que faz. O

planejamento estratégico é um conjunto de conceitos, procedimentos e ferramentas desenhadas para apoiar líderes e gerentes a pensarem e agirem estrategicamente (BRYSON 1995, p. X).

Em Mulhare (1999, p. 324) tem-se dois conceitos que formam a fundação ideológica do planejamento estratégico:

- a) Planejamento consiste no método formal, sistemático e integrado de tomada de decisões organizacionais, objetivando assegurar que a organização realize suas metas;
- b) Estratégico refere-se a um padrão coesivo de ações que ajudam a alocar os recursos organizacionais dentro de uma única e viável postura baseada nas suas competências relativas internas, antecipando mudanças no ambiente.

Em complemento, King (1998, p. 35) ressalta que ele é estratégico porque envolve a preparação da melhor maneira de responder as circunstâncias do ambiente das organizações. E é planejamento porque ele envolve intencionalmente metas e desenvolve uma abordagem para alcançá-las. Assim, planejamento estratégico é um conjunto de decisões sobre o que fazer, porque fazer isso, e como fazer isso.

Segundo Thompson e Strickland (2000) *apud* Baracho (2002 p. 54-55), o planejamento estratégico envolve cinco etapas:

- a) Desenvolver a visão estratégica e missão, na qual a organização busca respostas que servem de guia para onde deve ir e para uma definição e compartilhamento de uma identidade organizacional;
- b) Estabelecer objetivos visando quantificar a visão e a missão para servirem de mensuração nos avanços da organização;
- c) Elaborar uma estratégia para atingir os objetivos e definir os meios de que se utilizará para atingir os objetivos;

- d) Implementar e executar a estratégia com a mobilização dos recursos materiais humanos e financeiros pondo em prática o que foi planejado, buscando superar os obstáculos que venham a surgir;
- e) Monitorar a execução do plano a necessidade do acompanhamento, a avaliação e reprogramação, corrigindo os desvios existentes.

Das experiências em pesquisas e trabalhos práticos, Bryson (1995, p. 21) propõe um ciclo de mudança estratégica para o planejamento das organizações sem fins lucrativos, entre as quais inclui as seguintes atividades:

- a) Definir o rumo da organização;
- b) Formular políticas amplas;
- c) Realizar avaliações internas e externas;
- d) Considerar as necessidades dos *stakeholders* chaves;
- e) Identificar temas-chave;
- f) Desenvolver estratégias para lidar com cada tema;
- g) Revisar o planejamento e a adoção de procedimentos;
- h) Implementar o planejamento
- i) Tomar decisões fundamentais;
- j) Agir requisitadamente;
- k) Monitorar continuamente e avaliar os resultados.

Crittenden e Crittenden (2000, p. 151) ressaltam que o planejamento estratégico tenta sistematizar o processo que permite a uma organização atingir suas metas e objetivos. Em geral há cinco passos para o processo de planejamento estratégico:

- a) Fixar metas e objetivos;
- b) Fazer análise situacional;
- c) Tecer considerações e estabelecer a seleção das alternativas;

- d) Efetivar a implementação;
- e) Realizar a avaliação.

Os dez passos do ciclo de mudança estratégica de Bryson (1995, p. 23) são apresentados como um processo ordenado, deliberativo e participativo da seguinte forma:

- 1) Iniciar e concordar sobre um processo de planejamento estratégico;
- 2) Identificar as atribuições organizacionais dos mandatários;
- 3) Esclarecer a missão e os valores;
- 4) Avaliar os ambientes interno e externo da organização;
- 5) Identificar os temas estratégicos da organização;
- 6) Formular estratégias para gerenciar estes temas;
- 7) Revisar e adotar as estratégias ou planos;
- 8) Estabelecer uma visão organizacional efetiva;
- 9) Desenvolver um processo efetivo de implementação;
- 10) Revisar as estratégias e o processo de planejamento estratégico.

De acordo com Thompson e Strickland (2000) *apud* Baracho (2002, p. 55) alguns componentes gerenciais devem ser observados para a implementação da estratégia ou execução do processo:

- a) Estabelecimento de organização capaz de executar a estratégia;
- b) Alocação de recursos amplos para a execução da estratégia;
- c) Estabelecimento de políticas, procedimentos e sistemas de suporte ao desenvolvimento das ações;
- d) Uso de melhores práticas e procedimentos de suporte;
- e) Criação de recompensas e incentivos para o alcance de metas estratégicas chaves;
- f) Modelação de uma cultura e um ambiente de trabalho favorável à estratégia da instituição.

De acordo com Tavares (1991, p. 71), o planejamento estratégico tem as seguintes funções:

- a) Proporcionar maior interação entre organização e seu meio ambiente;
- b) Determinar instâncias e dar coerência ao processo decisório;
- c) Definir a direção dos objetivos e as linhas de ação mais oportunas e adequadas;
- d) Viabilizar o desenvolvimento de modelos organizacionais mais adequados às demandas ambientais;
- e) Coordenar e otimizar a alocação de recursos;
- f) Estabelecer mecanismos de avaliação e controles voltados para eficácia, eficiência e efetividade da organização.

Hudson (1999, p. 109) salienta que, devido a inúmeras circunstâncias do ambiente onde as organizações sem fins lucrativos se encontram, elas devem ater-se a determinadas pré-condições para o êxito do planejamento estratégico tais como:

- a) ter independência suficiente para selecionar seus próprios objetivos e distribuir recursos para atingi-los;
- b) ter comprometimento do presidente do conselho e do executivo principal;
- c) contar com o apoio e a estabilidade da equipe da alta direção administrativa;
- d) não estar enfrentando crises agudas;
- e) saber distinguir entre planejamento estratégico e operacional.

Segundo Hudson (1999, p. 111), os elementos-chave para desenvolver um processo apropriado de planejamento estratégico são os seguintes:

- a) legitimar o processo de planejamento em toda a organização;
- b) esclarecer e decidir quem estará envolvido nos diferentes estágios;
- c) fazer a integração com outros procedimentos administrativos;
- d) desafiar a cultura organizacional;

- e) comunicar a estratégia aos grupos que tenham envolvimento com a organização;
- f) desenvolver sistemas de monitoramento do desempenho estratégico.

A pesquisa realizada por King (1998) com executivos de organizações não lucrativas permitiu identificar algumas características organizacionais que determinaram a utilização do planejamento estratégico por essas organizações tais como: a) orçamentos substanciais, justificados pela necessidade de recursos para implementar o processo ou para contratar um *expert* para fazê-lo; e b) representantes de empresas lucrativas ao redor, condizente com a importação de valores dos membros para dentro das organizações.

Independente das características organizacionais condizentes com a adoção do planejamento estratégico, o fato é que o acúmulo da vivência dessas organizações com tal ferramenta abriu novas perspectivas quanto à importância do seu uso. Hoje ele é visto como um instrumento de gestão indispensável para todas as organizações. Conforme afirmam Carter, Nilakanta e Norris (1990), o planejamento estratégico é imperativo para a sobrevivência de qualquer organização dada a dinâmica contemporânea e o ambiente incerto das organizações.

Atualmente é possível perceber a popularidade do tema planejamento estratégico na comunidade acadêmica e empresarial. Na revisão de literatura feita, sabe-se de inúmeros trabalhos que descrevem aspectos e enfatizam suas dimensões positivas. Não são poucos os que enaltecem suas qualidades.

De acordo com Bryson (1995, p. 5), o planejamento estratégico pode facilitar a comunicação e a participação, acomodar interesses e valores divergentes, promover sensato processo decisório e implementação bem sucedida.

Levando em consideração as singularidades das ONGs, a partir do modelo de Bryson, Souto Maior *et al* (2000) desenvolveram uma metodologia para ser utilizada nessas organizações com vista ao desenvolvimento de decisões estratégicas e fortalecimento

organizacional, denominada Planejamento Estratégico Participativo (PEP). Esta metodologia incorporou técnicas adaptadas às condições existentes aos aspectos sociais, culturais e econômicos no Brasil. Para os autores, Planejamento Estratégico Participativo:

é uma metodologia que permite a organização pública ou privada sem fins lucrativos ou uma comunidade desenvolver e implementar disciplinada e participativamente um conjunto de estratégias, decisões e assuntos fundamentais, não só para sua sobrevivência, mas cruciais para sua eficácia, efetividade e progresso (Souto Maior *et al*, 2000 p. 93)

Segundo Souto *Maior et al* (2000, p. 93-94), as etapas do Planejamento Estratégico Participativo são as seguintes:

- a) reunir os tomadores de decisão com o intuito de chegar à necessidade do PEP e sua metodologia. Nesta etapa deve-se iniciar o processo de conscientização dos que serão envolvidos, bem como a conscientização da importância de sua participação;
- b) resgatar a história da organização buscando os principais aspectos no decorrer da sua trajetória e esclarecer os possíveis afastamentos das linhas gerais que a organização se propôs fazer;
- c) formular a missão a partir da identificação dos seus *stakeholders*. Nesta fase deve ser feita uma análise da percepção e perspectivas dos *stakeholders* em relação à implementação do PEP;
- d) identificar ameaças e oportunidades por meio da análise sistemática do meio externo;
- e) determinar os pontos fortes e fracos da organização por meio da análise do ambiente interno;
- f) definir questões estratégicas para a organização com base dos resultados das etapas anteriores;
- g) formular propostas e soluções alternativas para resolver as questões estratégicas definidas;

- h) criar mecanismos de avaliação, bem como de acompanhamento e revisão do plano estratégico.

Souto Maior *et al* (2002, p. 95-96) apresentam de maneira sintética os benefícios do PEP:

- a) do ponto de vista dos executivos: o PEP ajuda os tomadores de decisão a pensar e a agir estrategicamente;
- b) do ponto de vista da organização: ajuda no desenvolvimento de estratégias efetivas para a solução de problemas organizacionais; esclarece a direção que a organização vem tomando, assim como propõe caminhos a serem seguidos futuramente; proporciona o desenvolvimento dos membros da organização em virtude do trabalho em grupo e a construção de idéias convergentes sobre os principais problemas enfrentados;
- c) do ponto de vista da comunidade: minimiza o problema do abandono dos planos devido ao envolvimento dos indivíduos; incentiva a fiscalização e o acompanhamento dos planos; estimula a tomada de consciência da comunidade frente aos problemas enfrentados e o desenvolvimento da sua criatividade para resolvê-los.

A participação dos funcionários nos projetos e decisões nas organizações em maior ou menor nível vem sendo utilizada constantemente. A democratização das relações sociais, a elevação do nível educacional, a velocidade das mudanças gerando um ambiente complexo para as empresas modernas são algumas das razões que justificam a adoção de uma política de envolvimento dos funcionários na gestão das organizações (FERREIRA, REIS E PEREIRA, 1997, p. 78). De acordo com os autores para garantir a expansão ou ao menos a sobrevivência,

as organizações procuram se dinamizar, a partir das suas relações internas, utilizando as potencialidades dos seus funcionários.

Em conformidade com essa linha de pensamento, Karawejczyk *et al* (2000, p. 5) dizem que:

Nas organizações do Terceiro Setor, o processo participativo contribui para que os sujeitos vivenciem a sua condição de cidadão e, através de ações concretas nos seus espaços conquistados dentro da organização, aprendem noções do projeto de cidadania. Isso inclui a formação e a participação de ser um sujeito social, ter direitos e deveres, a construção da democracia, ter acesso à informação e ao saber e, aos componentes culturais que o forjaram como um sujeito consciente e participante da vida social e política do seu país.

Sobre o tema da participação discorrer-se-á na próxima seção.

2.3 Participação

O conceito de participação em sociologia é utilizado em sentido amplo “para indicar o grau de integração do indivíduo em um grupo, sociedade ou instituição, expresso na intensidade, categoria e natureza dos contatos que mantém com os demais” (DICIONÁRIO DE CIÊNCIAS SOCIAIS, 1986, p. 869).

De acordo com Paterman (1970) *apud* Ferreira, Reis e Pereira (1997, p. 129),

participação consiste basicamente na criação de oportunidades para que as pessoas influenciem decisões que as afetarão. Essa influência pode variar pouco ou muito. Participação é um caso especial de delegação, na qual o subordinado obtém maior controle e maior liberdade de escolha em relação as suas próprias responsabilidades.

A participação comporta várias formas emocionais intelectuais, oscilando da simples adesão do grupo ou associações até a absorção do indivíduo no topo grupal. A participação pode ser classificada como “ativa, no sentido de pensar, agir e sentir em comum, e também passiva ou simpática, quando se atinge uma comunhão sentimental e espiritual com o grupo” (DICIONÁRIO DE CIÊNCIAS SOCIAIS, 1986, p. 869).

Várias são as definições dos autores para participação, cabendo constatar que não se trata de um tema novo, porém recentemente enfatizado nas organizações modernas e sendo interpretado de diferentes maneiras das mais variadas partes do mundo. Embora se vislumbre a complexidade e as diferentes formas de participação nas organizações qualquer tentativa seria reducionista (FERREIRA, REIS e PEREIRA, 1997, p. 171). Desde uma perspectiva ideológica até o enfoque gerencial é possível identificar os objetivos gerais que se pretende alcançar com a participação: responsabilidade social da empresa; equilíbrio dos interesses dos envolvidos; cultura democrática; redução da alienação; utilização do potencial das pessoas; diminuição de conflitos através da cooperação; satisfação das pessoas; e maior cooperação (WALKER, 1974 *apud* FERREIRA, REIS e PEREIRA 1997, p. 132).

Karawejczyk *et al* (2000, p. 5) afirmam que, pelo seu caráter político e de conquista, “a participação e os espaços de participação não são preexistentes e devem ser pensados como um processo contínuo e lento, onde sujeitos vão se apropriando dos espaços conquistados pelo compromisso, envolvimento e presença.”

Já Lê Boterf (1982, p. 110) distingue três tipos de participação:

- a) participação como processo de informação: Trata-se do nível mais elementar, porém, é um direito que as classes sociais populares precisam conquistar na medida que se constitui como condição necessária ao exercício democrático das decisões. No entanto, assistir reuniões ou receber informações caracteriza apenas participação passiva e não ativa;
- b) participação como processo de consulta: As comunidades são informadas e estão em condições de reagir e expressar suas opiniões. Esse tipo de participação exige condições mínimas tais como: liberdade de expressão; disposição de informações necessárias para a tomada de decisão; e educação de base para formulação de problemas, além de tempo para o recebimento e tratamento dos problemas;

- c) participação como partilha de poder: Esse tipo tende para a auto-gestão ou para a gestão direta. É um tipo ideal de participação, devido à possibilidade de que todos influenciem as decisões tomadas desde a formulação do problema até a escolha das alternativas para solucioná-los.

Para Bandeira (1999), a participação, na medida em que contribui para a acumulação de capital social por meio da articulação dos diversos atores sociais, facilita a formação de consensos relevantes para o desenvolvimento, no que pode vir também a reforçar as bases competitivas da organização.

A questão de capital social e sua aplicação ao contexto organizacional é abordada a seguir.

2.4 Capital social

Nos últimos anos nota-se uma maior utilização do termo capital social pelos estudiosos nos mais diversos campos. Diante dessa recente popularidade que ele vem adquirindo, como a disseminação e as novas abordagens relacionadas e encontradas em um número infindável de jornais e revistas de grande circulação, Portes (1998) preocupa-se com o risco do significado original e valor heurístico pelo qual o termo vem passando.

Embora seja grande a divulgação do tema, o termo capital social não traz nenhuma nova idéia para os sociólogos. De acordo com Portes (1998), a força da sua utilização implica em duas premissas: a) o conceito focaliza as conseqüências positivas de sociabilidade, deixando de lado as características menos atrativas; e b) a identificação de conseqüências positivas chama a atenção de como formas não-monetárias podem ser fontes importantes de poder e influência.

O termo capital social pode até ser inovador, mas as noções de civismo comunitário já eram tratadas desde a antiguidade, tratados por autores clássicos como Tocqueville, e vários outros estudiosos para explicar determinados aspectos da vida social. A exemplo disto tem-se: Hanifan (1916), que usou a idéia de capital social para explicar o sucesso das escolas nos Estados Unidos por meio do envolvimento da comunidade; Jacobs (1961), que procurou explicar as redes de vizinhança e as influências das políticas públicas sobre a criminalidade (FERNANDES, 2001, p. 2). Já Putnam (2000) utilizou o termo para investigar o desenvolvimento regional na Itália.

No entanto, Portes (1998, p. 3-4) cita que a análise contemporânea do termo foi enfatizada no trabalho de Pierre Bourdieu, e antes dele, pelo economista Glenn Loury ao descrever a importância das relações sociais no desenvolvimento econômico.

Como é visto na literatura, o conceito tem sido aplicado para elucidar os inúmeros fenômenos sociais. As recentes pesquisas têm focado inúmeros benefícios de capital social, nas quais o designam como influenciador no desenvolvimento de capital humano (COLEMAN 1988); de capital intelectual das firmas (NAHAPIET & GHOSHAL, 1998); de comunidades (PUTNAM, 2000); de organizações (LEANA & VAN BUREN, 1999); ou designado como um atributo de atores individuais que realizam vantagens próprias em relação ao seu *status* relativo (USEEM & KARABEL, 1986) ou pela sua localização dentro do grupo que compõe, em função das relações por eles estabelecidas (BURT, 1997).

Na revisão aqui realizada, foram encontradas várias definições de capital social, que são apresentadas a seguir:

Bourdieu (1980, p. 248) *apud* Portes (1998, p. 3) definiu o conceito como “o agregado de recursos atuais ou potenciais que estão ligados por posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de aquiescência ou reconhecimento mútuo”. Para Boudieu *apud* Portes (1998 p. 3), a própria relação social permite que os indivíduos obtenham

acesso a recursos adquiridos pelas associações deles e também pela qualidade e a quantidade destes recursos.

Em Coleman (1994, p. 302), assinala-se que:

Capital social é definido pela sua função. Não é uma entidade simples, mas uma variedade de diferentes entidades tendo duas características em comum: todas elas consistem em algum aspecto de uma estrutura social e elas facilitam certas ações de indivíduos que estão dentro da estrutura. Como outras formas de capital, capital social é produtivo, tornando possível a realização de certos fins que na sua ausência não seriam possíveis.

Já em Putnam (2000, p. 180), capital social refere-se a aspectos da organização, tais como redes, normas, confiança e cadeia de relações sociais que facilitam a cooperação para benefícios mútuos.

Sob um foco voltado para organizações, Lazzarini, Chaddad e Neves (2000, p. 10) apresentam capital social como a “habilidade de firmas ou indivíduos em gerar valor a partir da rede de relações sociais nas quais estão inseridos”. Esses autores apresentam duas aplicações do conceito: a) como propulsor de desenvolvimento econômico; e b) como suporte à estratégia corporativa. A primeira aplicação dá ênfase à promoção de relações estáveis entre indivíduos provendo o crescimento econômico sustentável. A segunda enfatiza que o desempenho é influenciado pela capacidade de buscar informação e conhecimento na rede de organizações na qual o capital social está inserido.

Para Leana & Van Buren (1999, p. 538), o capital social organizacional é “realizado através de níveis dos membros, de orientação de metas coletivas e confiança compartilhada na qual cria valor por facilitar o sucesso da ação coletiva”, beneficiando as organizações assim como aos seus membros.

Em Nahapiet & Goshal (1998, p. 243), o capital social pode ser visto como a “soma dos recursos reais e potenciais embutidos dentro, disponíveis através, derivados da rede de relacionamentos possuídos por um indivíduo ou unidade social”. Embora múltiplas facetas sejam encontradas no capital social, duas características são comuns: a) constituem

algum aspecto da estrutura social; e b) facilitam a ação dos indivíduos dentro da estrutura (NAHAPIET & GOSHAL, 1998, p. 244).

Como se pode perceber, várias são as definições para o capital social. Entretanto, para Uphoff, (2000, p. 217) esse acervo de definições não é suficiente, pois é preciso focar nos componentes, nas relações e nos resultados que possam ser avaliados em experiências desenvolvidas no mundo real. O capital social precisa ser estudado em termos de: a) quais elementos o constituem b) de quais são as conexões existentes entre estes elementos; e c) que consequências podem ser atribuídas à interação desses elementos (UPHOFF, 2000, p. 217).

Leana & Van Buren (1999, p. 541-543) apresentam como componentes de capital social organizacional:

- a) Associabilidade: definida como a disposição e habilidade de participantes na organização de subordinar metas individuais e ações associadas com metas coletivas e ações. A associabilidade combina elementos de sociabilidade (que é a habilidade de interagir socialmente com outros) com a disposição para subordinar desejos individuais aos objetivos do grupo, podendo ser comparada com o conceito de coletivismo, que é caracterizado pela cooperação entre membros e a ênfase no bem-estar do grupo;
- b) Confiança: considerada elemento necessário para as pessoas trabalharem em projetos comuns, sendo um produto da ação coletiva. Grupos de trabalho que realizaram um projeto com sucesso seriam provavelmente instados a exibir confiança entre seus membros.

Coleman *apud* Putnam (2000, p. 177), afirma que:

assim como outras formas de capital, o capital social é produtivo, e possibilita a realização de certos objetivos que seriam inalcançáveis se ele não existisse (...) Por exemplo, um grupo cujos membros demonstrem confiabilidade e depositem ampla confiança uns nos outros é capaz de realizar muito mais do que outro grupo que careça de confiabilidade e de confiança.

Em advertência, Prusak & Cohen (2001) afirmam que capital social é importante, mas o desconhecimento das suas formas de criação e manutenção nas organizações pode vir a desgastá-lo. A partir desta preocupação sugerem algumas medidas para evitar a corrosão do capital social (PRUSAK & CONHEN, 2001, p. 88-92), tais como:

a) Promover conexões entre os indivíduos:

- Comprometer-se com a fixação das pessoas - oferecer subsídios para que as pessoas permaneçam nos seus pontos de trabalho, pois isto pode propiciar o surgimento das relações e florescimento da confiança, em virtude do conhecimento que as pessoas têm umas das outras. Essa interação gera um forte senso de comunidade favorecendo o crescimento de capital social;
- Incentivar as promoções dos indivíduos - valorizar as pessoas experientes, por elas terem em sua história a participação em redes de contatos com pessoas e comunidades, em que a confiança já tenha sido desenvolvida e o conhecimento compartilhado;
- Dar tempo e espaço para as pessoas se conectarem – conscientizar-se que o capital social cresce quando as pessoas trabalham no contato face-a-face. Isso possibilita o compartilhamento do conhecimento, além de dar condições aos novos membros de absorver a cultura da organização e fazer ligações com várias pessoas;
- Facilitar a conversação entre os indivíduos - fomentar espaços sociais alternativos tais como salas de café, cozinha, livrarias. Esses espaços são importantes para promover a troca de conhecimento e engajamento dos indivíduos pela afinidade dos interesses.
- Promover redes duráveis - estimular a aproximação das pessoas com outras que tenham algum interesse em comum. Os indivíduos engajam-se para compartilhar o conhecimento e ajudar os outros a realizar suas tarefas.

b) Tornar possível a geração da confiança:

- Dar razões para que as pessoas não deixem de confiar umas nas outras – proporcionar a transparência do que é realizado dentro das organizações;
- Mostrar confiança – entender que confiança também gera confiança, é um auto-reforço, confiar nas pessoas e no julgamento dos outros;
- Mostrar sinais do que se espera alcançar - demonstrar sinais acerca dos resultados esperados, da forma de trabalho e comportamento na organização;
- Recompensar a confiança – estimular a promoção de pessoas para posições de liderança pode indicar os valores e maneiras valorizados pela organização;

c) Encorajar a cooperação:

- Oferecer aos indivíduos um senso comum de propósito - reunir pessoas é uma boa estratégia para que o trabalho faça sentido para os nele envolvidos;
- Recompensar a cooperação com dinheiro – permitir que os empregados tenham participação nos resultados financeiros;
- Estabelecer regras a fim de incentivar o hábito de cooperar – adotar regras para reforçar a cooperação;
- Contratar visando a promoção do capital social – admitir indivíduos levando em consideração fatores que promovam o capital social tais como: relacionamento, confiança e cooperação.

Em adição, Leana & Van Buren (1999, p. 544-546) apresentam três mecanismos gerenciais que podem permitir e encorajar capital social organizacional. São eles:

a) Estabilidade em Relações Empregatícias.

Organizações que desejam aumentar o estoque de capital social podem fazer isso através de práticas que promovam estabilidade entre membros dentro das relações já

estabelecidas. Práticas como o *downzing* e uso temporário de empregados podem minar a habilidade dos indivíduos em formar relações significantes no trabalho e, portanto, retardar o capital social organizacional.

b) Normas de reciprocidade organizacional

É enfatizado pelos autores que as normas exercem um importante papel na criação e manutenção do capital social. Elas podem promover sinais para os membros da organização sobre os tipos de atividades e hábitos e práticas que são valorizadas pela organização, e ao mesmo tempo promover novas habilidades nos indivíduos que serão repassadas para os futuros subordinados.

c) Burocracia e papéis específicos

As normas e procedimentos dentro das organizações promovem relações estáveis entre indivíduos, por definir a estrutura social das posições ocupadas e, sobretudo, por auxiliar no monitoramento das pessoas, se elas estão agindo em conformidade com o que foi estabelecido.

Deve ser lembrado que medir capital social não é um processo fácil e muito menos de rápido entendimento e assimilação porque envolve aspectos comportamentais e cognitivos difíceis de mensuração em virtude da configuração de aspectos intangíveis. Para o norteamo deste trabalho, utilizar-se-á o modelo de Uphoff (2000, p. 242), o qual distingue duas categorias inter-relacionadas no estudo do capital social.

O Quadro 2 (2) apresenta, de modo esquemático, cada uma das duas categorias com seus respectivos elementos que, associados, contribuem para a formação de capital social.

Quadro 2 (2) - Categorias complementares de capital social

CAPITAL SOCIAL	ESTRUTURAL	COGNITIVO
Fontes e manifestações	Papéis e regras Redes e relações interpessoais Procedimentos e precedentes	Normas Valores Atitudes Crenças
Domínios Fatores dinâmicos	Organização social Ligações horizontais e verticais	Confiança, Cooperação
Elementos comuns	Expectativas que levam ao comportamento cooperativo que geram benefícios mútuos	

Fonte: Uphoff, 2000, p. 221

- a) Categoria Estrutural - está associada com várias formas de organizações sociais particularmente: papéis, regras, procedimentos e precedentes, bem como uma variedade de redes que contribuem para a cooperação e os benefícios mútuos da ação coletiva. Essas formas estruturais podem ser classificadas em primárias e secundárias, cujas origens são cognitivas porém relativamente objetivas e observáveis. As formas primárias consistem de:

- a.1 Papéis específicos - formais e informais e regras explícitas e implícitas que suportam as quatro funções básicas abaixo, as quais requerem atividades da ação coletiva:

- tomada de decisão (planejamento, avaliação, etc.);
[alcance de metas]
- mobilização de recursos e gerenciamento;
[adaptação]
- comunicação e coordenação;
[integração]
- resolução de conflitos;
[manutenção do padrão].

a.2 Relações sociais - modelos de trocas e cooperação que envolvem bens materiais e não-materiais e facilitam a ação coletiva para benefícios mútuos. Podem ser descritas e canalizadas em análises de redes.

As formas secundárias consistem de:

a.3 Procedimentos - processos entendidos e acordados ou rotinas estabelecidas para realizar atividades e funções através de papéis e regras;

a.4 Precedentes - ações prévias e resultados que estabelecem a validade e valor das regras e procedimentos. Os precedentes aumentam a probabilidade de que as pessoas ajam de certa maneira e que tais ações serão aceitas.

b) Categoria Cognitiva - derivada do processo mental e idéias resultantes, reforçadas pela cultura e pela ideologia. São especificamente normas, valores, atitudes e crenças que contribuem para benefícios mútuos em função do comportamento cooperativo. Essa categoria também reúne formas primárias e secundárias de capital social. As formas primárias consistem de:

b.1 Orientações em função dos outros – referem-se à maneira de agir e pensar em relação aos outros, como segue:

- confiança e reciprocidade - são os meios de se relacionar com os outros: normas de reciprocidade; valores confiáveis; atitude de confiar; acreditar que os outros agirão da mesma forma que você;
- Solidariedade – são os fins utilizados nas relações com os outros: normas para ajudar os outros; valor de manter solidariedade entre as pessoas dentro do grupo; atitude de benevolência e lealdade; crenças que os outros preservarão normas de solidariedade e estarão dispostos a fazer algum sacrifício para ajudar os demais membros do grupo;

b.2 Orientações em relação à ação – referem-se à forma como as pessoas estarão disposta a agir, a exemplo de:

- cooperação - meios de agir com os outros, tais como: normas de cooperação, de trabalho conjunto mais do que isoladamente;
- valor em ser cooperativo, trabalhar com os outros para o bem comum;
- atitude de cooperação, estar disposto a fazer favores, aceitar tarefas para o bem comum;
- crença de que os outros serão igualmente cooperativos.

As formas secundárias consistem de: normas, valores, atitudes e crenças que correspondam e reforcem as orientações e as normas primárias, por exemplo, honestidade, participação, democracia. Pouca análise tem sido feita nas formas secundárias de capital social cognitivo, elas têm sido relacionadas com confiança, reciprocidade e cooperação (UPHOFF, 2000, p. 242-243).

Estas duas categorias de capital social estão intrinsecamente ligadas à prática (e na teoria da ciência social) pelo fenômeno comportamental subjetivo conhecido como expectativas. Ao mesmo tempo em que se criam expectativas para criar as normas, estas normas criam expectativas para a sua aceitação. Sob outro ponto de vista, as normas, valores, atitudes e crenças criam expectativas sobre como as pessoas devem agir ou como elas agirão (UPHOFF, 2000, p. 219).

Uphoff (2000) assim como outros cientistas sociais, lembra a dificuldade de mensurar o capital social, tendo em vista que algumas de suas formas são mais visíveis que outras. As formas de capital estrutural são mais observáveis e externalizadas em contraste com a forma cognitiva, visto que são invisíveis, porque estão no interior, dentro da mente do indivíduo, porém, quando faladas e observadas podem ser capturadas (UPHOFF, 2000, p. 219).

Para melhor compreender estas questões, a próxima seção procura associar entre si os principais focos apontados pela literatura, de acordo com sua importância para o problema formulado nesta dissertação.

2.5 Planejamento estratégico, participação e capital social

Bryson (1995) ressalta que o planejamento pode viabilizar certos benefícios, embora não haja garantias de que os mesmos venham a ser obtidos, porque os resultados de sua aplicação dependem da forma que vai ser utilizada. Tanto Bryson (1995) quanto Souto Maior *et al* (2000) afirmam que o planejamento estratégico é uma ferramenta útil para o desenvolvimento das ONGs e o seu êxito decorre da participação dos seus *stakeholders*, devido ao conhecimento e interesse que eles têm pela organização. Entende-se *stakeholders* como indivíduos ou grupos de indivíduos que podem afetar ou serem afetados pela organização direta ou indiretamente, na perseguição de seus objetivos (STONER & FREEMAN, 1989). Neste sentido, há uma ênfase na participação dos envolvidos nos programas e atividades realizados para a geração de benefícios organizacionais, dizendo respeito ao papel de executores e disseminadores de idéias e ações, bem como ao compartilhamento destas com os demais membros da organização. Deste modo, Bryson (1995, p. 7) relata que o sucesso do planejamento decorrerá da forma pela qual se adapta à realidade específica de cada organização, exigindo não só a aderência do processo pelo executivo-chefe, mas a participação e dedicação de tomadores de decisão, assessores, técnicos e conhecedores da área de planejamento para apoiar o processo.

Em Melo Neto (2002), a participação pode ser vista como um modo de fomento para criação de capital social, visto que pode resultar na divulgação e implementação de novas estratégias consideradas vitais para a organização. Assim, sob o mesmo prisma, de gerador de

benefícios para a organização, encontra-se o planejamento estratégico participativo, sendo um meio para se alcançar objetivos de interesse comum, visto que sua estratégia possibilita a articulação entre os atores sociais, o fortalecimento e a coesão dos indivíduos da organização, além de sua cooperação para a execução das atividades, ao mesmo tempo em que gera expectativas de reciprocidade nas fases pelas quais ele passa. No conjunto, esses mecanismos identificam-se com os apresentados por Uphoff (2000) para fomentar capital social.

Melo Neto (2002, p. 55-59), por sua vez, ainda assegura que estratégias participativas desenvolvem o capital social. Já o seu acúmulo reforça os laços de cooperação das pessoas e facilita a coordenação e obtenção de benefícios mútuos (Putnam, 2000). Pelo visto na literatura, os problemas podem ser melhor enfrentados quando buscadas em conjunto as soluções adequadas às necessidades da organização. Para tanto, as estratégias participativas se amoldam às ONGs (SOUTO MAIOR *et al*, 2000), em virtude das suas características organizacionais, sobretudo dos benefícios gerados para todos envolvidos. Demo (2001, p. 21) salienta que a participação se trata de uma forma de intervir na realidade, passando pela autocrítica e diálogo aberto com os interessados. Segundo Bordenave (1992, p. 22), participação é “fazer parte de algum grupo ou associação ou tomar parte numa determinada atividade”. É o processo mediante o qual as camadas sociais existentes têm parte na produção e usufruto dos bens historicamente construídos, podendo ser o fator que intensifica e muda o rumo do desenvolvimento organizacional. Em suma, as pessoas envolvidas, não só na elaboração dos programas, mas também na sua implementação podem propiciar consequências sociais positivas, bem como promover o desenvolvimento da organização e geração de capital social, em virtude da relação com demais atores e envolvimento com os propósitos, e por estarem dispostos a exercer um esforço para o bem coletivo. Como pode ser percebido, o conceito de capital social e o de participação têm similaridade. Porém, capital social é mais do que participação. Capital social é uma acumulação de vários tipos de bens

tais como social psicológico, cultural, cognitivo, institucional e bens relacionados à quantidade (ou probabilidade) do comportamento cooperativo para benefícios mútuos (UPHOFF, 2000, p. 216).

Como mencionado anteriormente, de acordo com Uphoff (2000, p. 218), o capital social compreende duas categorias de desenvolvimento: o estrutural e o cognitivo. A categoria estrutural está associada às formas organizacionais tais como: papéis, regras, procedimentos e precedentes bem como uma variedade de redes. A categoria cognitiva deriva do processo mental reforçado especificamente por normas, valores, e crenças. Estes dois domínios estão intrinsecamente conectados contribuindo para que o comportamento cooperativo gere benefícios mútuos da ação coletiva.

Deste modo, o capital social pode ser concebido pelas relações sociais que interagem e persistem com o tempo, sendo elas formais ou informais (UPHOFF, 2000, p. 219). Capital social também pode ser criado e investido por meio de estratégias organizacionais (PRUSAK & COHEN, 2000; LEANA & VAN BUREN, 1999). Isso pressupõe que mecanismos e ferramentas que integram as diversas dimensões do capital social podem proporcionar o aumento da eficácia organizacional, como também o aprimoramento dos indivíduos.

Nesse sentido, o planejamento estratégico participativo proporcionando convergência das opiniões, pode provocar o fortalecimento organizacional por meio do estabelecimento de elos cooperativos entre os atores e possibilitar uma maior interação entre eles. Como pressuposto, essa estratégia viria a contribuir para maior agilidade e eficácia nos processos de formulação e implementação das ações estabelecidas devido ao aumento da participação, compartilhamento dos valores, e a democratização do poder, sendo estes aspectos traduzidos como promovedores de capital social por Melo Neto (2002, p. 59). Acrescenta-se à discussão, o engajamento e interesse por atividades e programas tais como o Planejamento

Estratégico, os quais promovem mecanismos para a sobrevivência da organização. Nesta dissertação, entende-se que tais mecanismos podem ser interpretados como ações cooperativas em busca de benefícios mútuos semelhantes aos designados por Uphoff (2000) como fontes geradoras de capital social.

Já Bandeira (1999) argumenta que o capital social não deve ser entendido como algo que simplesmente existe devido a uma determinada conjugação de fatores e circunstâncias, mas, sim, como algo que é construído historicamente. O capital social surge como resultado de processos políticos, sociais e culturais, que fazem com que os indivíduos consolidem a percepção do fato de que, apesar das diferenças e divergências que possam ter, também contam com fortes afinidades e muitos interesses em comum (BANDEIRA, 1999). Além desta assertiva, o autor destaca que as práticas participativas não podem ser encaradas como procedimentos infalíveis, capazes de sempre proporcionar a geração de capital social, nem tão pouco trazer soluções adequadas para problemas de todos os tipos. Na mesma linha, conflitos e dominação das discussões por parte dos líderes, podem estar presentes e só reforçar e/ou reproduzir as bases do poder já existente no grupo (DEMO, 2001, p. 20; ROCHE, 2000).

No entanto, uma vez conseguida, a criação do capital social pode resultar em benefícios reais para a organização tais como: a) impulsionar o comprometimento individual para o bem coletivo; b) facilitar maior flexibilidade organizacional; c) servir como mecanismo gerenciador da ação coletiva; e d) facilitar o desenvolvimento do capital intelectual da firma, conforme explicam Leana & Van Buren (1999). Segundo tais premissas, acredita-se haver uma expectativa de que o planejamento estratégico participativo seja fonte de capital social, nessa busca de caminhos para o desenvolvimento e sustentabilidade institucional.

Diante do que foi exposto pretende-se identificar se as etapas já efetivamente realizadas do PEP mobilizaram capital social, por meio da análise da atuação do grupo de

discussão, aqui considerado responsável pela construção do trabalho, dentro de uma perspectiva político-institucional. Toma-se como pressuposto que a forma participativa, bem como as etapas construídas coletivamente no processo de formulação e implementação do planejamento estratégico participativo permitiram a mobilização de capital social. Acredita-se também que o grupo de discussão esteve comprometido com o desenvolvimento das atividades estabelecidas e vinculado por elos de confiança, cooperação e de solidariedade e reciprocidade, proporcionando maior sustentabilidade para o Pró-Criança na consecução de sua missão institucional. É o que se espera demonstrar.

3 Metodologia

Este capítulo expõe uma visão geral dos procedimentos metodológicos que serviram de base analítica para esta dissertação. Nele, estão apresentadas a proposta central da pesquisa e a estratégia de investigação, bem como o tipo de pesquisa adotado.

3.1 Questões norteadoras de pesquisa

Para responder a pergunta central de pesquisa, formulada na introdução, faz-se necessário, conforme Miles e Huberman (1994, p.22), estabelecer diretrizes que norteiem a coleta de dados, tornando o processo mais objetivo e focalizado. Para Triviños (1994, p. 106-107), as questões norteadoras representam o que o investigador deseja buscar, e este esclarecimento é aconselhável quando se tem pouca experiência como pesquisador. Desse modo, foram realçadas algumas dessas questões, que serviram para viabilizar os objetivos propostos para esta dissertação:

- 1) Quais são as características do planejamento estratégico participativo do Pró-Criança (PEP) que permitem evidenciar as categorias estruturais e cognitivas do capital social?
- 2) Que configurações tiveram os relacionamentos mantidos pelos membros do grupo de discussão durante a realização do PEP?
- 3) Qual o fluxo de comunicação existente entre os membros do grupo de discussão, bem como com os demais integrantes da organização?

- 4) Que formas de capital social organizacional foram mais mobilizadas com o desenvolvimento do PEP?

3.2 Definição de termos

Antes de adentrar na metodologia, faz-se também necessário esclarecer o significado de alguns dos termos que permearam toda a pesquisa:

- Capital social: uma acumulação de vários tipos de bens tais como social psicológico, cultural, cognitivo, institucional e bens relacionados à quantidade (ou probabilidade) do comportamento cooperativo para benefícios mútuos (UPHOFF, 2000, p. 216).
- Categoria estrutural de capital social: apresenta-se sob várias formas de organização social, tais como: papéis, regras, procedimentos e precedentes, bem como uma ampla variedade de redes que contribuem para a cooperação e a obtenção de benefícios mútuos da ação coletiva (UPHOFF, 2000, p. 218).
- Categoria cognitiva de capital social: deriva do processo mental e dos resultados de idéias cultivadas pelas pessoas, reforçado pela cultura e ideologias, tais como: normas, valores, atitudes e crenças que contribuem para o comportamento cooperativo e a obtenção de benefícios mútuos da ação coletiva (UPHOFF, 2000, p. 218).
- Grupo de discussão: processo baseado numa metodologia que permite debater um determinado tema, com vistas à busca de solução de um problema de interesse coletivo. Cada participante do grupo procura se relacionar com os demais em busca de resolver esse dado problema, assim desenvolvendo uma comunidade de interesse e abrindo um canal direto de discussão (Pichon-Rivière, 1983).

- Organizações não-Governamentais (ONGs): organizações privadas, porém com fins públicos e sem fins lucrativos, autogovernadas, em busca de transformações sociais mediante a realização de trabalhos de caráter educacional, político, e sócio-cultural (SCHERER-WARREM 1995 *apud* GOHN 1997, p. 55).
- Participação: “processo mediante o qual as diversas camadas sociais têm parte da produção, na gestão e no usufruto dos bens de uma sociedade historicamente determinada” (BORDENAVE, 1995, p. 25).
- Planejamento Estratégico Participativo: metodologia que permite desenvolver e implementar disciplinada e participativamente, um conjunto de estratégias, decisões e assuntos fundamentais, não só para a sobrevivência organizacional, mas também àquelas consideradas cruciais para a eficácia, efetividade e progresso, especialmente de ONGs (SOUTO MAIOR *et al*, 2000 p. 93).

3.3 Natureza da pesquisa

A pesquisa desta dissertação é qualitativa, a qual em algumas das disciplinas das ciências sociais, só nos últimos 30 anos começou a ganhar mais reconhecimento, como é caso da Administração (GODOY, 1995, p. 58). A justificativa do interesse por este tipo de estudo encontra-se balizada pela possibilidade de maior aprofundamento do fato social, e organizacional em função do desprovimento de uma visão cartesiana linear do conhecimento proporcionada pelo positivismo (ROCHA e CERETTA, 1998, p. 8).

A pesquisa qualitativa tem como mérito a análise de situações complexas ou estritamente particulares em que se busca o entendimento adequado de determinado fenômeno social (ROCHA e CERETTA, 1998).

Aqui se faz uma análise descritiva e explicativa visando demonstrar qual foi o modelo utilizado, considerado viável para o desenvolvimento da pesquisa, dentro das exigências metodológicas e das informações consideradas necessárias para sua realização, na qual se estabeleceu uma relação causal entre o PEP e a mobilização de capital social.

Neste momento, faz-se necessário relembrar algumas ligações com o trabalho de extensão que vem sendo realizado desde o ano de 2002, tomando-se como referência o projeto “Planejamento Estratégico no Pró-Criança”, anteriormente mencionado, a fim de resgatar a base de dados de que já se dispõe.

Diante disso, o que foi realizado, em termos de forma e andamento do trabalho, configura-se também como pesquisa-ação, na qual foram incentivadas a intensa participação e discussão dos colaboradores do Pró-Criança, com certa profundidade, sob o prisma da atuação de um grupo de discussão. Segundo Thiollent (1998, p. 100), o uso da pesquisa-ação desencadeia um processo de autoconhecimento da organização, obtido pela discussão coletiva dos resultados entre os interessados, permitindo a evolução dos problemas, mesmo quando não são encontradas soluções definitivas e ou aceitáveis para todas as situações.

Thiollent (1998, p.14) considera define pesquisa-ação como:

... um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos do modo cooperativo ou participativo.

A estratégia utilizada permitiu delinear bem a realidade organizacional, inclusive com a realização de visitas à instituição e contatos próximos com os membros do grupo de discussão e os principais dirigentes do Pró-Criança, respectivamente, Diretor-Presidente e vice-Diretor-Presidente, ambos professores da UFPE (este último do Departamento de Ciências Administrativas), hoje aposentados, sem esquecer o papel exercido pela orientadora desta dissertação. Não é demais dizer que, em princípio, já havia entre eles vínculos institucionais e compartilhamento de valores intrínsecos à docência universitária, sobretudo

pela preocupação com o desenvolvimento local sustentável. Isto facilitou muito a análise e a interpretação do mundo real, a partir da perspectiva de troca entre os sujeitos envolvidos.

Neste sentido, Roesch (1996, p. 147-148) comenta que a pesquisa-ação dá condições ao desenvolvimento da confiança com os demais participantes, em virtude do envolvimento do pesquisador com a situação por algum tempo, podendo lhe ser atribuído o papel de consultor, orientador ou colaborador.

Em Thiollent (1998, p.18), o uso da pesquisa-ação consiste em relacionar dois tipos de objetivos: a) o prático: que contribui para o equacionamento do problema considerado como central na pesquisa, com levantamentos de solução e alternativas para auxiliar o agente na sua atividade de transformador da situação; b) o de conhecimento: que contribui para se obter informações que seriam de difícil acesso por meio de outros procedimentos, aumentando o conhecimento de determinadas situações.

3.4 Estratégia de pesquisa

A estratégia utilizada para responder a pergunta de pesquisa aqui levantada foi a do estudo de caso, que tem por finalidade o exame de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto (YIN, 2001). O estudo foi caracterizado como profundo e exaustivo, de modo a permitir o conhecimento amplo e detalhado do objeto (GIL, 1994). Conforme Yin (2001), os estudos de caso, em geral, são estratégias preferidas para responder questões do tipo Como ou Por quê, quando o investigador possui pouco controle sobre o comportamento do evento contemporâneo, que só pode ser analisado dentro um contexto de vida real.

Segundo Roche (2000, p. 184-185), os estudos de caso podem examinar, entre outras coisas, pessoas, comunidades, acontecimentos ou organizações. Independentemente de qual seja a unidade de avaliação, eles geralmente procuram descrever de forma holística,

determinada unidade de forma intensa e detalhada dando ao investigador a possibilidade de maior análise quanto ao foco estudado.

Na mesma linha de pensamento, Goldenberg (1999, p. 33-34) afirma que:

O estudo de caso não é uma técnica específica, mas uma análise holística, a mais completa possível, que considera a unidade social estudada como um todo, seja um indivíduo, uma família, uma instituição ou uma comunidade, com o objetivo de compreendê-los em seus próprios termos. O estudo de caso reúne o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de pesquisa, com o objetivo de apreender a totalidade de uma situação e descrever a complexidade de um caso concreto. Através de um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado, o estudo de caso possibilita a penetração na realidade social.

A adequação da estratégia adotada nesta dissertação busca verificar se o processo do planejamento estratégico participativo contribuiu para a mobilização de formas estruturais e cognitivas de capital social, sendo o caso estudado um fenômeno recente, ocorrido durante o período de março de 2002 a novembro de 2003 no Pró-Criança.

Deve ser esclarecido que a escolha do PEP está vinculada a fatores de viabilidade e relevância, dentre as quais pode-se citar:

- a) Aplicação de metodologias administrativas do setor lucrativo em ONGs;
- b) Incentivo ao uso de ações coletivas de caráter participativo em momentos cruciais para a vida institucional de ONGs;
- c) Visualização das relações pessoais observadas entre determinados atores organizacionais para a realização de determinadas atividades e dos benefícios mútuos gerados para a organização e seus integrantes.

3.5 Técnicas de coleta de dados

Como procedimento metodológico, as pesquisas qualitativas exploram particularmente as técnicas de observação-participante e entrevista, em virtude da propriedade que estas têm em mergulhar no problema (RICHARDSON, 1989, p.41), visto que ambas

podem revelar resultados surpreendentes, que possivelmente não seriam capturados com outras técnicas.

Segundo Kidder (1987, p.16-17), as entrevistas são ferramentas importantes, pois há oportunidade do entrevistado e entrevistador estarem juntos, permitindo uma melhor captação das informações proporcionada pela maior comunicação entre as partes, bem como da observação do entrevistado e das repostas dadas por ele na situação real.

Para realizar esta pesquisa foram utilizados os seguintes instrumentos para coleta de dados: entrevista semi-estruturada (com perguntas abertas e fechadas), levantamento documental, observação-participante, de acordo com cada um dos objetivos propostos. Tal trabalho pode ser visualizado como uma forma de melhor controlar os vieses, ou seja, a tendência dominante em uma determinada interpretação do pesquisador. A preocupação de diversificar as fontes utilizadas respalda-se no intuito de reunir evidências que possam explicitar as ligações entre os objetivos propostos e os dados coletados, bem as conclusões obtidas, tendo como objetivo, neste processo, gerar mais informações e fazer possíveis comparações acerca das diferentes fontes e combinar as habilidades metodológicas particulares.

Na exploração dos relacionamentos do grupo de discussão com relação ao processo do planejamento estratégico participativo foram estudados:

a) Rotina das Relações - Neste nível buscou-se analisar as relações existentes entre os componentes do grupo de discussão por meio das atas das reuniões realizadas e dos assuntos nelas abordados, da observação das ocorrências nelas verificadas e dos desdobramentos percebidos nas atividades de determinadas áreas do Pró-Criança no período em que ocorreram as atividades relacionadas com o projeto de extensão desenvolvido junto ao Departamento de Ciências Administrativas da UFPE nos anos de 2002 e 2003. Esse procedimento ajudou a delinear os contatos mantidos entre os atores participantes do grupo de

discussão, oferecendo condições para, através da dinâmica participativa, fazer-se uma avaliação do estabelecimento de uma rede de relacionamentos e mobilização de capital social por meio do processo do PEP.

b) Contexto histórico e o conteúdo das relações – Pretendeu-se nesta etapa analisar a relação dos atores do grupo de discussão uns com os outros, isto é, se houve entre eles reciprocidade, confiança e associabilidade, demonstrados por meio de categorias cognitivas observáveis, inclusive se os relacionamentos foram mais pessoais e ou profissionais.

Na pesquisa tentou-se analisar a reação dos atores, diante de um conjunto de questões relacionadas com seu perfil profissional e de participantes de uma organizacional social, dentre os membros do grupo de discussão, e suas articulações uns com os outros, bem com os membros das Unidades e Departamentos do Pró-Criança. Observou-se ainda seu posicionamento e crenças em face ao PEP, seu comportamento cooperativo durante a elaboração e implementação do PEP; e, sobretudo os mecanismos utilizados para a disseminação das idéias surgidas e desenvolvidas por seu intermédio. Enfim, buscou-se elementos capazes de ser traduzidos em capital social. Os resultados obtidos podem ser associados ao modo como os atores do grupo de discussão procuraram mobilizar e aproveitar o capital social surgido no seio do processo de planejamento do Pró-Criança.

Para alcançar os objetivos do trabalho foram utilizadas e adaptadas algumas variáveis do trabalho de Silva (2002), do qual resultou uma análise das redes estabelecidas pelos relacionamentos entre o poder público e a comunidade. Em analogia com o trabalho do autor, utilizou-se a seguinte abordagem metodológica nesta dissertação:

- a) grau de engajamento dos membros do grupo de discussão uns com os outros: no sentido de verificar se os atores que o integram estavam comprometidos com o planejamento estratégico do Pró-Criança e com as pessoas de sua Unidade ou Departamento na instituição;

- b) grau de representação: no sentido de analisar a participação e a representação dos atores do grupo de discussão nas etapas do PEP.
- c) grau de formação, histórico e vínculo com a organização, no sentido de identificar o aspecto formal da relação de cada membro do grupo de discussão com o Pró-Criança, e se este está ligado a mais de uma instituição. Para alcançar os objetivos da pesquisa foram coletados dados das seguintes fontes complementares de informações:

Fonte 1 Documentos institucionais. Neste caso foram analisadas a documentação produzida pelo Pró-Criança em função do desenvolvimento do PEP. Como relatado anteriormente, alguns documentos foram revistos e elaborados durante o trabalho, tais como seu Estatuto e Regimento Interno, inclusive para subsidiar o modelo proposto de estrutura organizacional e montar o conteúdo das competências básicas do Pró-Criança, por cada um de seus Departamentos e Unidades. Além destes, outros documentos subsidiaram a análise das entrevistas e dos eventos delineados no PEP, entre eles, incluindo-se diagramas, *folders*, jornais, relatórios e projetos institucionais. Conforme Gil (1994), as fontes de papel são capazes de proporcionar ao pesquisador dados valiosos, evitando em muitos casos a perda de tempo com outros levantamentos. Também foram utilizados dados das memórias das reuniões e principais discussões levadas a efeito no âmbito do processo de planejamento estratégico participativo.

Fonte 2: Membros do Pró-Criança. Como já mencionado, inicialmente foi instituído um grupo focal com doze pessoas para subsidiar o trabalho do PEP com informações e elementos para a formação de uma agenda de trabalho. Com os encontros semanais sistemáticos os participantes do grupo focal passaram a constituir um grupo de discussão próprio, responsável pela formulação e implementação do PEP, sendo cada um de seus integrantes entrevistado, de modo dirigido, respondendo a perguntas precisas e ordenadas

visando evitar o possível desvio do assunto durante sua realização. Quanto às questões levantadas, estas foram elaboradas a partir de um roteiro formulado para capturar os significados de questões relacionadas ao tema utilizado neste trabalho, de modo a ampliar a visão da autora dessa dissertação, e dar suporte à elaboração das questões definitivas. Algumas entrevistas foram realizadas por meio de agenda prévia, outras foram feitas, sem hora marcada, em função do acúmulo de tarefas dos entrevistados, sendo todas gravadas em fita cassete. Além dos componentes do grupo de discussão, também foram entrevistadas mais seis pessoas, para esclarecer fatos ou questões ligadas ao PEP, constituindo, ao todo 16 pessoas (Apêndice 1). Um número não definido de conversas informais também trouxe informações valiosas para o desenvolver do trabalho. Nesta fase, foi necessária atenção especial, pois alguns dos entrevistados se sentiram constrangidos para falar sobre os assuntos pesquisados, tendo em vista nem sempre ser fácil falar de outras pessoas ou de si mesmo, principalmente quando se está inserido em um mesmo processo de trabalho. Ainda recorreu-se, de modo complementar, às anotações feitas durante o processo do PEP. Algumas questões foram entendidas como irrelevantes e conseqüentemente descartadas em função da sua inaplicabilidade.

Fonte 3 Observação participante. Foi importante como apoio ao confronto dos dados coletados, cumulativamente com o desenvolvimento da pesquisa-ação, de que a autora tomou parte, não só nas reuniões e na organização dos eventos que tiveram lugar no processo do PEP, como também nas visitas ao Pró-Criança e em situações próprias do convívio social que foram continuadas ao longo da elaboração da dissertação oferecendo à autora maior possibilidade de acesso e familiaridade com os dados obtidos.

A abordagem proposta levou em consideração a utilização dos conceitos e interpretação das categorias propostas por Uphoff (2000), constantes do Quadro 2.1, como básicas para análise de conteúdo realizada, de modo que foi assim que se estudou o capital

social presente nas atividades contempladas no PEP. Vale lembrar que o detalhamento dessas categorias já foi feito no Capítulo 2.

3.6 Análise de dados

A partir do material levantado, foi efetuada uma análise de conteúdo dos dados tanto das entrevistas como dos documentos e dados obtidos durante a observação participante, quando aplicável. Este método está voltado para a classificação de “palavras, frases ou mesmo parágrafos em categoria de conteúdos” (ROESCH , 1996 p. 157). De acordo com Bardin (2000, p. 28), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análises do discurso (conteúdo e continentes), cada vez mais sutis e em constante aperfeiçoamento, adaptáveis a um campo de aplicação muito vasto, que é o das comunicações, com a finalidade de atingir dois objetivos básicos:

- a) Ultrapassagem da incerteza: julga-se se a mensagem está efetivamente contida num determinado contexto, e se esta visão, pessoal, pode ser partilhada ou generalizada para os outros.
- b) O enriquecimento da leitura: a leitura atenta pode aumentar a pertinência dos dados através da descoberta de conteúdos e estruturas que se confirmam pelo esclarecimento de elementos que, a priori, não se tinha a compreensão.

Bardin (2000, p. 30) apresenta duas funções da análise de conteúdo que podem ou não se dissociar. São elas: a) função heurística - a análise de conteúdo enriquece a tentativa exploratória e aumenta a propensão à descoberta; e b) função de administração de prova – as hipóteses levantadas servem de diretrizes para serem verificadas por método analítico-sistemático no intuito de confirmar ou firmar a questão levantada.

A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente, de recepção) das mensagens analisadas. Para tanto, pode se recorrer ao uso de indicadores de natureza qualitativa ou quantitativa, criando mecanismos para responder a duas questões: a) o que é que conduziu a um determinado enunciado; e b) quais as conseqüências que o enunciado vai, provavelmente, provocar (Bardin 2000, p. 30).

De acordo com Bardin (2000, p. 95-101), na análise de conteúdo desenvolve-se três fases: a) pré-análise: refere-se à fase de organização dos dados. São os primeiros contatos com os documentos, dados das entrevistas (gravados e transcritos) e da observação-participante; b) exploração do material: constitui a fase que tem como objetivo administrar as decisões tomadas na pré-análise; referindo-se à tarefa de codificação dos dados; e c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação: consiste na interpretação do material levantado, tendo por objetivo a validação dos dados obtidos. À medida que as informações são obtidas, elas também são cruzadas com outras já existentes.

4 Análise dos resultados

Neste Capítulo procurou-se fazer uma análise integrada do material coletado pelos múltiplos instrumentos de coletas de dados, ou seja, entrevistas, observação participante e análise documental tomando por base a opção metodológica adotada para a realização da pesquisa. Desse modo, os dados coletados foram interpretados levando-se em conta os temas principais para consecução do objetivo proposto nesta Dissertação.

4.1 Um breve histórico do Movimento Pró-Criança

4.1.1 Origem e evolução

O Movimento Pró-Criança é uma entidade com mais de 10 anos de história, fundada em 27 de junho de 1993, por um grupo ligado a Igreja Católica, visando pôr em prática idéias voltadas para a realização de trabalhos sociais procurando minimizar os problemas vivenciados pelas crianças, adolescentes e jovens carentes, bem como mudar a história dessas pessoas, muitas sem expectativa e sem auto-estima. Inicialmente, foi estatutariamente denominado de Movimento Pró-Criança e Adolescente Marginalizado.

Seu surgimento levou em conta a situação de miséria e abandono em que se encontravam as crianças e adolescentes carentes da Região Metropolitana do Recife (RMR) e a necessidade de unir esforços para a mudança dessa realidade. Inicialmente, o Pró-Criança trabalhava como instituição intermediária, ajudando outras associações com credibilidade na sua área de atuação, dentro da jurisdição da Arquidiocese de Olinda e Recife, ligadas ou

não à Igreja, que cuidavam de menores carentes, conforme mapeamento feito à época. O Pró-Criança fazia diversas articulações com entidades para angariar recursos e repassá-los às associações por ele assistidas. Realizava cursos nas comunidades em suas unidades móveis, além de pagar professores para dar cursos profissionalizantes, doava alimentos e muitas outras coisas para as instituições. Porém, em determinado momento, percebeu que essa política e seus procedimentos não estavam atendendo a sua finalidade, já que se constatou falhas no atendimento dos menores, pois as instituições existentes não tinham projetos adequados para atender as peculiaridades desse público. A partir da evidência desse fato o Pró-Criança foi assumindo paulatinamente o atendimento de forma direta, contudo sem deixar de dar apoio às referidas instituições (PRÓ-CRIANÇA, 1996). No terceiro ano de funcionamento, o Pró-Criança ampliou sua atuação, passando a admitir crianças e adolescentes que efetivamente se encontravam em situação de rua, criando o Programa Resgate, descrito mais adiante.

No começo, a instituição foi administrada por uma comissão coordenadora composta por onze membros livremente designados e nomeados pela autoridade arquidiocesana e por um conselho de participantes composto pelos membros do grêmio do Pró-Criança, chegando a número total de 20 pessoas engajadas nessa causa. A primeira diretoria, então constituída teve como Presidente, Dom José Cardoso Sobrinho; Vice-Presidente, o Sr. Armando Monteiro Filho; Secretário Geral, o Sr. Sebastião Barreto Campello; e Vice-Secretária, a Sra. Creuza Aragão.

A primeira sede do Pró-Criança funcionou na rua do Giriquiti, n. 48, Boa Vista, Recife (PE). Um ano após mudou-se para as dependências da Igreja da Boa Vista e desde 1996 vem funcionando na rua dos Coelhos, nº. 317, na mesma cidade.

Como mencionado, a necessidade de atender a um número crescente de crianças, não apenas as das comunidades carentes vizinhas aos Coelhos, levou o Pró-Criança a implantar o Projeto Resgate de Crianças, em janeiro de 1996, com o intuito de dar formação

sócio-cultural e profissionalizante aos menores efetivamente em situação de rua. Daí por diante, o Pró-Criança começou a desenvolver um trabalho ordenado e interdisciplinar composto por atividades tais como oficinas de arte, cursos técnicos, além de realizar trabalhos com a família e a comunidade, buscando instituir mecanismos para a inserção social dos beneficiários por ele atendidos (PRÓ-CRIANÇA, 2000, p. 4).

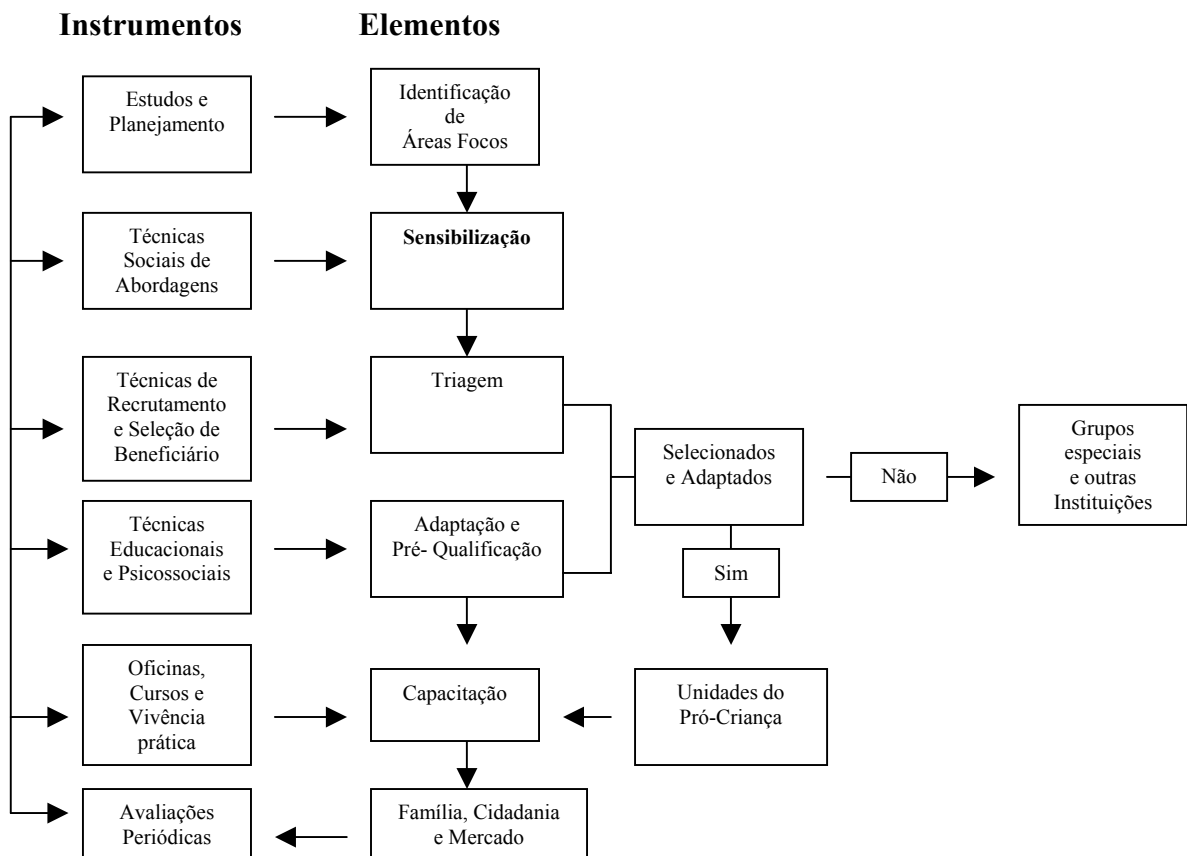
4.1.2 O Projeto Resgate

O Projeto Resgate constitui uma das principais formas de ingresso dos beneficiários do Pró-Criança, sendo até hoje sediado na Unidade Coelhos, na qual o Departamento de Educação da entidade o desenvolve. Sob a coordenação da pedagoga Rosângela de Lima, conta com uma equipe especialmente treinada para realizar a abordagem de crianças e adolescentes que têm contato pela primeira vez com a instituição e são convidados a participar de suas atividades.

De início, desenvolve-se a abordagem, o envolvimento e o encaminhamento a ser dado ao grupo contactado pelos profissionais do Pró-Criança. Em seguida, procede-se ao atendimento propriamente dito, uma vez formalizado o vínculo do beneficiário com a instituição. A etapa de abordagem envolve não só um determinado grupo de crianças e adolescentes, mas também a identificação de áreas foco na RMR, fazendo-se inclusive contatos simultâneos com a comunidade local, visando obter sua aceitação e cooperação, além de prestar esclarecimento sobre o trabalho do Pró-Criança e evitar que residentes e comerciantes locais incentivem a permanência desses menores nas ruas. Uma forma de facilitar a atração dos futuros beneficiários da entidade constitui a realização conjunta de atividades lúdicas e de diálogos, a fim de convencê-los a abandonar hábitos e rotinas que proliferam na chamada situação de rua. O trabalho é realizado de modo complementar e

interdependente, constituindo o processo de iniciação e integração dos beneficiários do Pró-Criança na família, na conquista de sua cidadania e no mercado de trabalho (Figura 1 (4)).

Figura 1 (4) - Processo de iniciação e integração do beneficiário pelo Projeto Resgate



Fonte: Pró-Criança, 2002, p. 8. Com adaptações feitas pela autora.

O trabalho inicial apóia-se na realização de jogos de mesa, atividades com bonecos de manipulação, instrumentos musicais, fornecimento de comida e utilização de material de primeiros socorros, que integra o *kit* que a equipe utiliza na abordagem. No geral, dentre os menores abordados cerca de 30% irá aderir ao trabalho realizado pelo Pró-Criança. Mais tarde, estes tendem a trazer consigo o restante do grupo. Somente após alguns meses, é que os menores passam a seguir um mínimo de regras de comportamento e ao processo de adaptação às suas famílias e às aulas numa escola pública (PRÓ-CRIANÇA, 2001).

A etapa de formalização daqueles que efetivamente irão vincular-se ao corpo de beneficiários do Pró-Criança, requer sua identificação, recepção e integração a atividades específicas na sede do Pró-Criança (Unidade Coelhos), realizadas dentro do Departamento Psicossocial pela assistente social e uma das primeiras voluntária da entidade, Fany Velloso.

A partir daí, na Unidade Coelhos, os beneficiários vão sendo progressivamente inseridos nas atividades do programa de adaptação e pré-qualificação composto de avaliação médica e psicológica, na qual é analisado o grau de dependência química (se existir), podendo seguir, a depender dos resultados, para uma clínica especializada em desintoxicação. Nas quatro primeiras semanas, a assistente social do Pró-Criança procura reintegrar as crianças e adolescentes às suas famílias. Em paralelo, são desenvolvidas atividades esportivas e ensinadas noções básicas de cidadania, de educação para a vida e para o mercado de trabalho. Nesse momento, começa a se instituir um período de conhecimento das crianças e adolescentes pela instituição e vice-versa, realizando-se uma análise das aptidões desses jovens, para só então redirecioná-las para as demais Unidades do Pró-Criança (Unidade Recife Antigo ou de Piedade), conforme o caso, nas quais irão desenvolver atividades de acordo com as suas habilidades. Todos os ingressos devem estar matriculados em escolas públicas, nas quais deverão passar um turno estudando, ficando o outro reservado para a instituição. O trabalho com esses cidadãos é bastante complexo, fazendo com que o Programa Resgate reúna uma série de instrumentos e elementos próprios, que vão desde realizações de estudos e planejamento, até o uso de técnicas sociais, educacionais e psicossociais.

O Programa Resgate, objeto de reavaliação feita pelo PEP, a partir de 2002, passou a ser denominado de Programa de Iniciação e a trabalhar cada vez mais com menores na faixa etária de 07 a 12 anos, considerados mais maleáveis ao trabalho de reabilitação do que os de idade mais avançada, que apresentam um comportamento por vezes violento, rude e uma tendência maior à desobediência, bem como são os que incrementam os índices de evasão no

Programa, pela dificuldade de aceitarem as regras da instituição (PRÓ-CRIANÇA, 1999, p. 3). Para se ter uma idéia, entre as crianças a taxa de evasão é quase zero. Os que não se adaptam ao Pró-Criança são encaminhados para outras instituições parceiras da RMR, de acordo com o caso e a concordância de suas famílias. Os que se adaptam permanecem na instituição até atingir a maioridade.

O ano de 2001 é considerado um marco histórico para o Pró-Criança, por sua importante expansão geográfica e patrimonial, em virtude dos investimentos feitos pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), no valor de aproximadamente de R\$ 1,3 milhão, e outras entidades nacionais e internacionais da sociedade civil. Com isso, foi possível promover atividades diversificadas nas três Unidades do Pró-Criança: a dos Coelhos, Piedade, e Recife Antigo. Pelas especificidades e papel desempenhado pelas referidas Unidades, o assunto é abordado a seguir.

4.1.3 Unidades do Pró-Criança

- **Unidade Coelhos**

A Unidade Coelhos também considerada sede do Pró-Criança, tem uma área e aproximadamente 2.000 m², com várias salas e até um campo de futebol. Situada na rua dos Coelhos, nº. 317 – Coelhos, Recife, ocupa dois pavimentos do prédio da Companhia de Caridade, da Arquidiocese de Olinda e Recife, mediante cessão em comodato. Nesse local, desde 1996, o Pró-Criança vem dando continuidade às ações já realizadas nas comunidades locais ao atendimento aos menores de rua. A obtenção desse espaço, possibilitou a criação dos Centros Comunitários de Artes e um Centro Profissionalizante, mediante a aprovação de

um projeto beneficiado pela Lei Estadual de Incentivo à Cultura. Como já foi referido, a Unidade Coelho destaca-se por realizar o Programa Iniciação, visando promover, apoiar e defender a cidadania de menores de rua, como forma de contribuir para a melhoria de suas condições de vida, auxiliando-os, com atendimento e orientação médica/jurídica/psicológica. Com o passar do tempo, outras ações foram sendo integradas às originalmente desenvolvidas nessa Unidade, mas o antigo Projeto Resgate continua sendo uma de suas principais atividades. Por exemplo, a Unidade assessora vários grupos comunitários em busca de apoio e cooperação, com eles realizando reuniões para troca de experiências e executando programação de ações conjuntas, paralelamente ao trabalho educativo junto às comunidades carentes do Grande Recife. Nesse sentido, realiza-se um permanente esforço de parcerias com o Estado e o Município, bem como com organizações nacionais e estrangeiras, públicas ou privadas. Por ser a sede do Pró-Criança, nela concentra-se o maior número de funcionários e beneficiários atendidos, sendo 40 e 429 respectivamente. São oferecidos cursos dos mais diversos, como capoeira, percussão, serigrafia, fotografia e computação, além de outros que não são de caráter regular, por compreenderem períodos breves ou serem financiados por projetos que têm recursos e tempo determinados. Na Unidade Coelho são realizadas as reuniões da Diretoria.

• Unidade Piedade

Em janeiro de 1998, o Pró-Criança estendeu suas atividades para a RMR alugando uma casa na Rua Sergipe, n.º 41, no vizinho município de Jaboatão dos Guararapes, onde passou a funcionar uma sub-sede da entidade, com base de atuação na Paróquia de Piedade. Graças à coordenação da voluntária Sílvia Brayner, lá iniciou-se um trabalho com adolescentes que já vinham sendo assistidos, com a oferta de oficinas de capoeira, computação, artes plásticas, aulas de alfabetização e reforço escolar além de evangelização

concebidas pelos membros da Comunidade Boa Nova, bastante atuante e integrada à causa do Pró-Criança (PRÓ-CRIANÇA, 1999, p. 8).

Mais tarde, a partir da cessão de um terreno, em regime de comodato, pela Prefeitura de Jaboatão dos Guararapes e a aprovação de implantação da Unidade Piedade pela Comissão Coordenadora da entidade, foram obtidos recursos do BNDES, para sua construção, que também contou com o apoio de várias instituições locais. A Unidade Piedade foi instalada, então, na rua José Maia Bezerra, n ° 250, no loteamento Lagoa Olho D'Água. Edificada em um terreno de 9.990 m², ocupa 2.800 m² e é formada por dois prédios, ainda incluindo uma quadra coberta polidesportiva, um mini-campo de futebol e grande área verde (PRÓ-CRIANÇA, 2002).

Oficialmente inaugurada em 29 de novembro de 2002, com a presença de várias autoridades, entre elas, o Vice-Presidente da República e representantes de entidades públicas e privadas, a Unidade de Piedade abriu caminhos para o atendimento de beneficiários oriundos daquelas imediações, oferecendo-lhes oportunidade de se reintegrarem à sociedade e à vida familiar. Tem seu quadro funcional composto de 19 colaboradores, que promovem diversas atividades para atender a atualmente cerca de 285 beneficiários. Essa Unidade promove cursos de capoeira, violão, danças populares, aulas de alfabetização e de reforço escolar. Além deles são também oferecidos cursos técnico-profissionalizantes de computação, eletrônica, computação, serigrafia, e confecção de embalagens de papelão. A Unidade é coordenada pela socióloga Adriana Bezerra Paiva, indicada após decisão tomada no âmbito do PEP.

• Unidade Recife Antigo

Inaugurada no dia 14 de junho de 2002, com a presença de várias autoridades, entre eles, o Vice-Presidente da República e o Embaixador da Itália Vincenzo Petrone, além de

representantes do governo estadual e municipal, bem como do Grupo Brennand, a Unidade Recife Antigo está situada na Rua Vigário Tenório, abrangendo as casas de número 135 e 143, as quais pertencem à Santa Casa de Misericórdia e foram por ela cedidas ao Pró-Criança, em regime de comodato. É interessante dizer que o prédio que abriga essa Unidade consta como construção histórica holandesa, erguida há aproximadamente 400 anos, estando ainda estrategicamente localizada em um dos mais importantes pólos turísticos e gastronômicos da capital pernambucana. As duas casas têm 1.063,07 m² de área construída, um teatro climatizado com capacidade para 100 pessoas, uma galeria para exposições de artes plásticas, um elevador, cafeteria e diversos salões (PRÓ-CRIANÇA, 2001, p. 3).

Reformado de acordo com o projeto do arquiteto César Barros e ambientado por Sandra Miranda, a Unidade Recife Antigo realiza oficinas de artes plásticas, cerâmica, porcelana, dança, música e estampa, além de ser escola preparatória para estágios em áreas em que há ofertas de oficinas artísticas (JORNAL DIÁRIO DE PERNAMBUCO, 2002).

Cabe ressaltar que essa Unidade tem 17 funcionários subordinados à Gerente Suzy Bezerra Oliveira, fundadora e uma das primeiras voluntárias do Pró-Criança. A Unidade Recife Antigo, na qual são atendidos cerca de 78 beneficiários, tem se revelado como grande espaço do Pró-Criança, voltado para a realização de empreendimentos artísticos, alguns de reconhecimento internacional, levando os integrantes do Grupo de Dança Andarilho a se apresentarem tanto no Brasil como no exterior. Por exemplo, em junho de 2002, foi realizada uma turnê pela Itália. Em janeiro do mesmo ano, uma de suas alunas seguiu para os Estados Unidos, onde estudou durante um ano em uma escola de dança da cidade de Nova York. As apresentações e exposições dos produtos finais das atividades da Unidade Recife Antigo, têm gerado grande retorno institucional e custeado seu financiamento principalmente quando diz respeito ao estabelecimento de novas parcerias e obtenção de doações de recursos de forma direta ou indireta. Algumas delas, inclusive, incluem a transferência de *know-how*, como é o

caso da Alvin Ailey Dance School, da França, que ofereceu vários cursos aos beneficiários e apresentações, nas quais se arrecadou dinheiro para o Pró-Criança.

Agora, após breve exposição acerca das três Unidades do Pró-Criança, cabe fazer uma reflexão sobre o que cada uma delas representa para cumprimento de sua missão institucional. Vale dizer de sua importância em um momento de acirramento das dificuldades de manutenção de linhas programáticas institucionais, seja pela saída ou pela diminuição do apoio de tradicionais contribuintes, cabendo valorizar a forma como essas Unidades contribuem para a emergência de novas alternativas de atuação, numa perspectiva mais estratégica e integrada de planejamento e ação, assunto que foi objetivo de discussão do PEP. Sob o ponto de vista de uma administração estratégica, estudou-se as reais prioridades institucionais, bem como os limites e potencialidades de cada Unidade, com conseqüente identificação do que cada uma pode fazer para se auto-sustentar, adotando procedimentos mais sistemáticos de trabalho. Com isso, tornou-se possível aumentar/manter a capacidade interna de atendimento e ter uma forma mais ágil de funcionamento.

No âmbito da vocação surgida em cada Unidade do Pró-Criança procurou-se, durante o processo do PEP, projetar um cenário viável para seu funcionamento, mesmo sabendo ser isto inevitável e que passem por grandes turbulências. Numa visão mais realista, observou-se que o Programa Iniciação deve ficar centralizado na Unidade Coelho, onde há melhores condições de funcionar, seja pela proximidade do grande centro urbano da RMR e se concentram os maior número de meninos de rua, seja pela capacidade de manutenção dos custos operacionais do instrumento de abordagem, inclusive por reunir um quadro “enxuto” experiente e motivado para assumir esse encargo. Já a Unidade Piedade permite que sejam oferecidos cursos técnicos e profissionalizantes com maior conforto e qualidade para os beneficiários do trabalho, proporcionados por suas excelentes instalações físicas. Por fim, a

Unidade Recife Antigo merece referência pela capacidade de receber os beneficiários mais identificados com as diversas expressões artísticas que lá se pode desenvolver.

Assim, a forma de ingresso na Unidade Recife Antigo se distingue por somente ser feita mediante encaminhamento da Unidade Piedade ou da Unidade Coelho, considerando ser necessário que beneficiários para ela dirigidos tenham assimilado efetivamente as regras da instituição e estejam aptos a se alinhar com o perfil de suas atividades, notadamente as artísticas-culturais.

4.2 O Planejamento Estratégico Participativo (PEP) no Pró-Criança

4.2.1 Descrição da experiência

A significativa experiência ao PEP data do ano de 2002, quando começou a ser realizado em parceria com o Departamento de Ciências Administrativas da UFPE, conforme Projeto de Extensão proposto por Oliveira (2002). Para desenvolver o planejamento estratégico adotou-se uma metodologia participativa, considerada a mais adequada para ser implementada em ONGs. Como já mencionado, o trabalho foi elaborado a partir da formação de um grupo focal e obedeceu a um processo de construção coletiva do trabalho, quando este se transformou em um grupo de discussão, aqui considerado central para a mobilização de capital social. A metodologia seguiu um conjunto de módulos articulados entre si, acerca dos quais se discorre a seguir.

1º Módulo: Preparação para o PEP

Realizou-se a conscientização do grupo focal, que com a evolução do trabalho, ainda nessa fase foi gradualmente assumindo papel de um grupo de discussão. Em pauta,

reconheceu-se a real necessidade do planejamento, junto com a análise da literatura para esclarecer que temas poderiam ser abordados no processo, assim fundamentado um programa de trabalho e um conjunto de regras por ele fixadas. O objetivo deste módulo foi familiarizar os participantes com autores, termos, esquemas e proposições básicas da natureza estratégica do trabalho, de abordagem de ONGs e de socializar o conhecimento trazido por cada um dos membros do grupo instituído. Na literatura estudada, o texto de Souto Maior *et al* (2000), foi o que mais influenciou o trabalho, porque trata da realidade brasileira, com seu estudo sobre uma ONG que guarda semelhança com a natureza do Pró-Criança.

2º Módulo: Definição da Missão, Visão de Futuro e Identificação dos *Stakeholders*

Consistiu na discussão da missão institucional, sendo esta tida como a razão de ser da organização, a qual orienta a ação e delimita o campo em que irá atuar. Seu enunciado foi elaborado após longa e intensa discussão chegando a um consenso de que ao Pró-Criança cabe:

“Contribuir para a melhoria da qualidade de vida e conquista da cidadania de crianças, adolescentes e jovens em situação de risco ou abandono, na Região Metropolitana do Recife”.

Com esse compromisso, o grupo de discussão começou a projetar a visão de futuro do Pró-Criança para os próximos três anos, ao mesmo tempo em que procurou identificar quem eram seus *stakeholders*, suas peculiaridades e relevância para o alcance da missão institucional da entidade, como visualizado no Quadro 3 (4).

Quadro 3 (4) - Visão de futuro perante os *stakeholders* do Pró-Criança

STAKEHOLDERS DO PRÓ-CRIANÇA	VISÃO DE FUTURO (2002-2005)
Mantenedores (contribuintes e doadores)	• Ser eficiente na aplicação dos recursos obtidos • Ser uma referência no setor onde atua • Ampliar a contribuição de entidades públicas • Estruturar e ampliar a base contribuição dos médios e pequenos doadores
Usuários / beneficiários (crianças, adolescente e jovens)	• Ter qualidade e credibilidade nos serviços oferecidos • Ser gerador de oportunidades e satisfações, visando sua capacitação para a vida profissional • Oferecer assistência às crianças, adolescentes e jovens e suas famílias
Sociedade (Governo, ONGs nacionais e estrangeiras, sociedade civil e atores privados)	• Ser um instrumento de competência e reconhecido na capacitação para a cidadania de crianças, adolescentes e jovens em situação de risco ou abandono eminente ou futuro.
Colaboradores (funcionários, voluntários, estagiários e bolsistas)	• Ser instrumento de realização pessoal e profissional • Oferecer ambiente de satisfação e convivência humana • Proporcionar tratamento justo e igualitário nas distribuições dos benefícios materiais: salários, gratificação, etc.
Clientes (consumidores de produtos/serviços)	• Oferecer oportunidade de crescimento e aperfeiçoamento profissional através da participação em eventos, treinamentos e cursos; • Expandir e manter a oferta de produtos e serviços gerados pelos beneficiários; • Oferecer outros serviços gerados pelo Pró-Criança como (por exemplo: mão-de-obra especializada)

Fonte: Grupo de discussão/ PEP/Pró-Criança

3º Módulo: Identificação dos valores do Pró-Criança

No desenvolvimento do PEP, procurou-se fazer emergir valores compartilhados pelos membros do grupo de discussão, respeitando o que a organização preza, seu passado

cultural e histórico, seu ambiente e suas crenças, tendo sido os eleitos valores constantes do Quadro 4 (4).

Quadro 4 (4) - Valores compartilhados pelo Pró-Criança

VALORES DO PRÓ-CRIANÇA	SIGNIFICADO PARA O GRUPO DE DISCUSSÃO
Confiança	Acredita-se que todos merecem confiança
Solidariedade	As pessoas são solidárias quando a causa é boa
Comprometimento	Todos devem ter dedicação e compromisso com a missão da instituição
Justiça Social	As pessoas independentemente de posição ou condições sociais devem ser tratadas com justiça
Profissionalismo e Competência	É essencial para a realização do trabalho no Pró-Criança
Participação	Estimula a motivação das pessoas na organização
Respeito às diferenças	As pessoas são diferentes, mas têm os mesmos direitos
Cooperação	A cooperação é fundamental para o grupo alcançar os objetivos organizacionais
Reconhecimento	É importante para a motivação das pessoas
Criatividade	É necessário incentivar ações empreendedoras em busca de auto-sustentação

Fonte: Grupo de discussão/PEP/Pró-Criança

4º Módulo: Análise baseada no modelo SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

Na discussão do modelo SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), que foi utilizado pelo grupo de discussão, considerou-se que as organizações possuem certas características – pontos fortes – que as tornam capacitadas a desempenhar suas tarefas e também outras – pontos fracos que inibem sua capacidade de atender às suas finalidades (STEVENSON, 1979, p. 104). No caso do Pró-Criança procurou-se fazer com que o grupo de discussão apontasse o que via como satisfatório nas suas operações, no que baseava suas opiniões e citasse referências, fontes e fatos que apoiassem seus comentários. Buscou-se

inclusive relacioná-los com as oportunidades e ameaças identificadas no alcance da missão institucional do Pró-Criança até 2005. Em função disso, chegou-se ao Quadro 5 (4).

Quadro 5 (4) - Dados consolidados da análise SWOT

Consolidação dos dados*	
Pontos fortes • Pessoas engajadas e motivadas; • Dedicação dos grupos de trabalho; • Habilidade técnicas das pessoas; • Crenças e valores da instituição; • Credibilidade e boa aceitação do Pró-Criança junto à sociedade; • Apoio de grandes organizações ou empresas; • Tática de cooptação dos beneficiários (ênfase no Programa Resgate); • Quantidade das instalações físicas; • Integração com a família dos beneficiários e a comunidade local.	Oportunidades • Possibilidade de conquistar novos parceiros; • Cenário de ampliação da ação social das empresas; • Cenário de ampliação do interesse por atividades voluntárias junto à sociedade; • Cenário de ampliação da participação em programas sociais dos governos; • Cenário de ampliação da rede de divulgação estabelecida; • Possibilidade de aumentar da penetração do Pró-Criança na mídia pela credibilidade existente.
Pontos fracos • Estrutura organizacional deficiente; • Infra-estrutura do sistema de planejamento praticamente inexistente; • Baixa capacitação gerencial; • Fraco domínio do ambiente externo; • Marketing institucional carente; • Falta de integração entre as Unidades do Pró-Criança; • Segurança física e patrimonial deficiente. • Sistema de informação Interna e externa • Procedimentos administrativos internos • Autonomia administrativo-financeiro • Atuação junto aos concorrentes • Controle de qualidade dos produtos e serviços	Ameaças • Concorrência de muitas instituições semelhantes ao Pró-Criança na RMR; • Grande volume de recursos centralizados em poucos grandes contribuintes; • Necessidade de formar quadros para direção superior da instituição; • Progressivo aumento dos encargos operacionais sem adequada contrapartida de receita; • Descentralização física das Unidades e forma de administração adotada; • Sistema deficitário de arrecadação de recursos; • Possível uso distorcido de sua imagem; • Atividade precária de coordenação e reduzida comunicação entre as Unidades.

Fonte: Grupo de discussão/PEP/Pró-Criança

* A consolidação do SWOT foi feita por ordem de relevância atribuída aos dados contidos em cada quadrante, segundo consenso do grupo de discussão a respeito de situações emergenciais e de prioridades a serem seguidas para solucioná-las.

A análise dos pontos fortes e pontos fracos do Pró-Criança, no âmbito da metodologia do PEP, seguiu a proposta de Kepner e Tregoe, 1978 *apud* Oliveira (1991, p. 37-39), pela qual se fixa prioridade de fatores, a ser utilizada no estabelecimento da predominância de cada um desses pontos, bem como das oportunidades e ameaças. Essa metodologia denominada GUT (gravidade/urgência /tendência) leva em conta os seguintes aspectos:

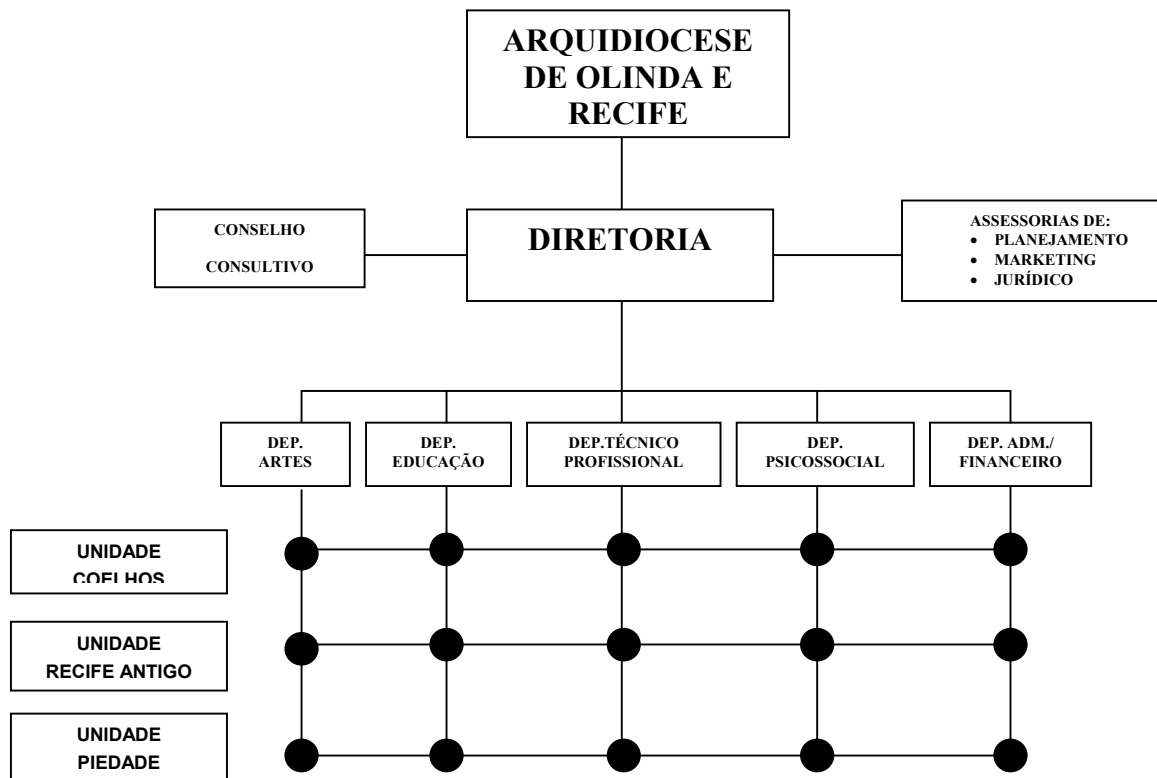
- a) Gravidade: compreende tudo aquilo que afeta a essência/objetivo da empresa. A sua avaliação decorre do nível do dano ou prejuízo que pode resultar dessa situação;
- b) Urgência: abrange o resultado da pressão do tempo que o sistema sofre ou sente. A sua avaliação decorre do tempo de que dispõe para atacar a situação ou para resolver a situação provocada pelo fator considerado;
- c) Tendência: abarca o padrão de desenvolvimento de uma da situação e sua avaliação está relacionada ao estado que a situação apresentará, caso o executivo não aloque esforços e recursos.

O GUT é uma abordagem metodológica para identificação dos fatores críticos e decisivos nas atividades da organização. O GUT aponta os fatores que devem gozar de maior prioridade e oferece informações importantes para os dirigentes da organização (OLIVEIRA, 1991). Vale dizer que essa metodologia gera a possibilidade de identificar o que é ou não prioritário ou essencial para decisões da organização, através de um diálogo, e o que é realmente necessário fazer a curto, médio e longo prazo. No caso do Pró-Criança, o GUT foi muito importante para que se ponderasse objetivamente os pontos fortes e pontos fracos apontados pelo grupo de discussão, tendo sido objeto de avaliação e reavaliação ao longo de 2003, com algumas das medidas já realizadas.

4.2.2 O processo de mudança no Pró-Criança

O Pró-Criança vem passando por mudanças para se adaptar as novas situações econômicas e sociais, na tentativa de sobreviver às repetidas crises por que tem passado. Isso foi levado em consideração nos passos seguidos pelo PEP, que ajudaram a discutir e a monitorar situações inadiáveis da organização. Com o trabalho realizado, buscou-se a elaboração de planos e estratégias. Em função da análise SWOT, uma primeira ação implementada foi a modificação da estrutura organizacional, optando-se pelo desenho matricial, escolhido por ser: a) uma poderosa forma de ligação tanto horizontal como vertical; b) mais indicada quando a incerteza ambiental é alta e as metas refletem exigências duplas (Coordenação de Departamentos e Unidades, no caso do Pró-Criança); c) uma boa opção para tecnologias não-rotineiras, interdependentes, orgânicas e carentes de adaptação a problemas inesperados (DAFT, 1999, p. 150-151). Além dessas considerações, ainda sabe-se que a estrutura matricial permite a organização satisfazer a demandas ambientais por recursos e adaptar-se a requisitos externos mutáveis. Contudo, há a desvantagem de funcionários submetidos a duas autoridades, freqüentemente causando confusões e conflitos entre as áreas de chefia e coordenação. Uma solução vem a ser o desprendimento de tempo em reuniões e em negociações, pois nem sempre se pode pautar pela autoridade vertical para a tomada de decisões. Outro fator importante é a necessidade de colaboração, cooperação e confiança (DAFT, 1999, p. 151). Estes traços característicos da existência de capital social também foram considerados no momento de o Pró-Criança optar pela estrutura matricial, sendo forte indicativo de alguns de seus elementos dinâmicos e operativos. Deve ser frisado ainda que o resultado do trabalho foi procedente de diálogo, esperando-se alcançar maior dinamismo e flexibilidade nas ações a serem desenvolvidas. Outros fatores complementares, como as características da cultura organizacional igualmente foram levadas em consideração.

Figura 2 (4) - Estrutura organizacional do Pró-Criança



Fonte: Grupo de discussão/PEP/Pró-Criança

A estrutura organizacional do Pró-Criança, de caráter matricial (Gráfico 2 (4)), está em fase de implementação fazendo com que as Chefias de Departamento se inter-relacionem com as Gerências de suas três Unidades para a realização de atividades, sob a sua competência.

A reestruturação do Pró-Criança foi acompanhada pela revisão do Estatuto da instituição, além de se ter elaborado o Regimento Interno, que prevê as atribuições e competências do Diretor, Assessores, Gerentes de Unidade e Chefes de Departamento. Na discussão foi reconhecida a necessidade de se criar três Assessorias: de Planejamento, de Marketing, e Jurídica.

Como era informal o tipo de organização anteriormente adotado para o Pró-Criança, sabe-se que há muito o que fazer para internalizar os novos esquemas, terminologias,

relacionamentos funcionais e de autoridade, sendo previsível o conflito entre a velha ordem e a que se está procurando instituir.

Como indica a natureza do trabalho, os benefícios da participação resultaram num entendimento compartilhado acerca do Pró-Criança e do seu processo de formulação estratégica. A metodologia promoveu uma estruturação extremamente útil, por contar com a participação e a presença de atores comprometidos. Os desdobramentos quanto à mobilização de capital social durante o desencadear do PEP são destacados na próxima seção.

4.3 Análise do capital social

A análise norteou-se pela abordagem de capital social feita por Uphoff (2000), seguida do acompanhamento do desdobramento do PEP, das configurações das relações do grupo instituído e das mudanças ocorridas durante o desencadear de sua utilização no Pró-Criança.

As ações do grupo de discussão foram sempre guiadas pela missão institucional, voltada para o bem estar social das crianças e jovens de rua ou em situação de risco, razão de sua existência, bem pela busca de soluções para seus problemas.

4.3.1 Capital social estrutural

4.3.1.1 Fontes e manifestações

- **Papéis e Regras**

Com a reestruturação organizacional do Pró-Criança se buscou melhor caracterizar a autoridade e responsabilidade formal e estabelecer os seus respectivos níveis hierárquicos e

funcionais. Como mencionado anteriormente, essa tarefa foi desenvolvida ao longo da elaboração do Regimento Interno, que definiu cargos, atribuições e competência essenciais dos Departamentos, em confronto com àquelas atribuídas às Unidades, delimitando seus papéis. Assim, as Unidades e suas respectivas gerências ficaram encarregadas de representar o Pró-Criança perante a sociedade, interagir com as comunidades assistidas, coordenar e supervisionar atividades administrativas e prestar informações gerenciais à Diretoria, sempre atuando em conjunto com os Departamentos, conforme o Plano de Trabalho Anual aprovado pela instituição. Já aos Departamentos e respectivas chefias, coube concentrar-se nas suas especificidades e competências ligadas às ações departamentais nas áreas de Artes, Psicossocial, Educação Administrativo-Financeiro, e Técnico-Profissional, em articulação com a Diretoria e as Unidades, nas quais se disseminam as atividades descentralizadamente e por projeto, conforme dispõe o esquema matricial.

No processo da implementação da estrutura organizacional, procurou-se instituir regras, regulamentos e procedimentos que serviram de base para a boa consecução do trabalho. Na definição de competências e atribuições dos cargos departamentais, evidenciou-se maior motivação e participação dos componentes do grupo de discussão. Esse momento foi avaliado pelos entrevistados como uma etapa importante e fundamental para o Pró-Criança porque esperavam que a definição de papéis viesse melhorar o funcionamento da organização. No decurso da dinâmica política do processo, o ambiente das reuniões revelou-se uma arena de competição, na qual surgiu a oportunidade de se conhecer quais eram as forças dominantes e como estabeleciam laços e conexões entre elas, no intuito de delimitar os espaços onde cada uma poderia exercer seu poder. Percebeu-se que as divergências aumentaram, especialmente, quando se focalizou o desenho organizacional e se formulou o Regimento Interno, na tentativa feita de se chegar a uma melhor composição estrutural para a organização.

Na medida em que os componentes do grupo de discussão colocaram seu conhecimento e experiência a serviço do PEP, identificou-se as demandas mais críticas da instituição, cujo debate levou ao ápice dos conflitos e de disputas pelo poder. Quando se levantou o conteúdo das competências e das atribuições funcionais e gerenciais dos Departamentos e das três Unidades do Pró-Criança, a manifestação de resistências e o surgimento de obstáculos superaram outros momentos do trabalho, dado que se referiam à alterações nos limites de poder, direitos e deveres constituídos formalmente, deslocando alguns atores de suas posições, fazendo emergir lideranças e ofuscando indivíduos que se tinham em “alta conta”. Algumas das reuniões foram suspensas sem que se fechasse a pauta, continuando na semana seguinte, sempre a exigir moderação por parte do grupo de discussão. As decisões somente eram tomadas quando se exauria o assunto e havia consenso da maioria a seu respeito. Um exemplo disso é revelado por um dos entrevistados, não integrante do grupo de discussão, ligado a um dos Departamentos do Pró-Criança:

Pelo que pude perceber, a motivação estava presente, bem como a colaboração por conseqüente, mas a mais forte foi a dos conflitos e creio que isso ocorreu porque mexeu com essa relação de poder, inerente a cada um dos membros do grupo. Considero essa relação de poder entre as pessoas e os cargos a elas atribuídas, por si só, geradora de conflitos, mas creio que isso faz parte de qualquer processo de mudança. (Informação oral)

Foi marcante a discussão, assim como os conflitos, quando se tratou da mudança de nomenclatura de Coordenador (praticada) para Gerente (a ser adotada), entendendo-se que compreendeu não só uma mudança na terminologia como trouxe incremento na responsabilidade dos futuros indicados para essa função. Da mesma forma, extinguir a figura dos antigos Centros Comunitários e criar a das Unidades também exigiu superar barreiras culturais e traços históricos oriundos da fundação do Pró-Criança. Outro momento importante foi o da revisão do papel da Diretoria, com repercussão na feitura do Estatuto, cujo trabalho de revisão implicou na delimitação de espaços relativos a sócios contribuintes e à alta administração, cuja atividade ordinária é supervisionada pela autoridade eclesiástica, a quem

cabe, em última instância responder pelo Pró-Criança, em assuntos patrimoniais, financeiros, de doações e legados, além daquela que é a finalidade precípua da entidade, regida inclusive pelo Código Canônico e pelo Código Civil em vigor. Nesse contexto emergiram inúmeras barreiras dentro do grupo e da própria instituição, caracterizadas figurativamente como algo em “ebulição”. Muitos dos obstáculos ainda estavam relacionados à dificuldade dos indivíduos aceitarem a linguagem gerencial e de identificarem quem correspondia ao perfil traçado para os cargos, de forma impessoal, em contrapartida ao que já vinha sendo feito e que estava relativamente institucionalizado.

Não se perdeu de vista que a obtenção de resultados efetivos quanto à implantação do PEP dependia da aceitação das novas regras pelo grupo de discussão, bem como do seu comprometimento para com as mudanças. Esta condição foi inibida, a priori, porque alguns dos membros do grupo de discussão se sentiram prejudicados por perderem espaço, enquanto que outros tinham expectativas de melhoria pessoal no curto prazo ou não puderam privilegiar projetos pessoais em relação aos institucionais na discussão.

Leana & Van Buren (1999) afirmam que as práticas que promovem a instabilidade entre os membros dentro das relações já estabelecidas podem retardar o desenvolvimento do capital social organizacional. De modo corroborativo, uma das Conselheiras do Pró-Criança, destacou a dificuldade de se aceitar a Gerente indicada para uma das Unidades, conforme decisão tomada no PEP:

O PEP trouxe algumas mudanças; só que eu acho que tem coisas que a gente não conseguiu implantar, (...). Porque, realmente, é mudança e toda mudança não é fácil de ser feita. Uma mudança significativa foi a nossa que tivemos aqui, na Unidade da Piedade, porque a pessoa que está no poder é nova. Então, foi uma coisa que mexeu com o grupo e agora, depois de quase um ano é que a gente está conseguindo se entender melhor, tanto ela com o grupo quanto o grupo com ela. (Informação oral)

Na análise das entrevistas, observa-se que, embora as discussões tenham sido feitas com a participação da maioria do grupo decisório da instituição, este fato não minimizou dificuldades para se pôr em prática as decisões tomadas nas reuniões. Esse padrão

de comportamento quase impediu o desenrolar de ações a serem implementadas, bem como a sua eficácia, resultando numa ameaça à continuidade dos planos estabelecidos.

Em síntese, a metodologia participativa trouxe à tona conflitos camuflados, obrigando a instituição a enfrentá-los, sem, contudo solucioná-los completamente. Houve um crescente reconhecimento de que os mecanismos utilizados influenciaram o poder dentro da organização e facilitaram a expressão de determinados comportamentos, mesmo sabendo-se que o PEP era um projeto de reestruturação e modernização gerencial que buscava beneficiar a organização como um todo. A fala de um dos gerentes reforça esta interpretação:

Eu acho que teve muita dificuldade porque a Gerente de Piedade, de repente, foi jogada num espaço que não era o dela, mesmo com a gente estando dividindo esse momento (...) quando chegamos ao ponto de dizer que cada Unidade teria uma Gerente, isso não foi pensado individualmente, nem por mim; nem por Sebastião; nem pela Diretoria; nem pelo Conselho; nem por Rezilda; nem por você, foram por todos que estavam ali. (Informação oral)

Os fatores estruturais que foram “mexidos” na instituição mostraram algumas fontes ocultas de poder, existentes no Pró-Criança. Isto foi possível pelo acesso aberto e variado das discussões, o que acabou evidenciando as relações de força e as interdependências entre as Unidades e Departamentos, bem como a duplicidade de funções exercidas por alguns dos ocupantes de cargos. Sabe-se que os padrões assimétricos de dependência, através aos quais um indivíduo ou unidade organizacional se submetem, estão relacionados com sua habilidade e poder para lutar pelo que representam em face de seus concorrentes, para tanto requerendo firmar alianças com aqueles que os fortalecem e podem trocar recursos de poder. O caso do Pró-Criança não foi muito diferente.

- **Redes e relações interpessoais**

O entendimento da interação entre as pessoas é um processo complexo, pois ocorre sob várias formas, tais como verbais, não-verbais ações e reações físico-corporais. De acordo com Moscovici (1998, p. 34-36), as

Pessoas convivem e trabalham com pessoas e portam-se como pessoas, isto é, reagem às outras pessoas com as quais entram em contato: comunicam-se, simpatizam e sentem atrações, antipatizam e sentem aversões, aproximam-se, afastam-se, entram em conflito, competem, colaboram, desenvolvem afeto. Essas interferências ou reações, voluntárias ou involuntárias, intencionais ou não-intencionais, constituem o processo de interação humana, em que cada pessoa, na presença de outra, não fica indiferente a essa situação de presença estimuladora.

Para Prusak & Conhen (2001), o capital social pode aumentar quando as pessoas trabalham juntas. O tecido de relações e interações são estabelecidos com uma finalidade e se interconectam por meio de linhas de ação ou trabalhos conjuntos, podendo ser pessoas, instituições ou grupos, constituindo assim redes que têm uma função para cada pessoa que as compõem.

As redes sociais permitem o exercício da solidariedade em situações diversas, principalmente quando há riscos ou acidentes, coletivos ou individuais. Em determinados momentos, são as redes sociais construídas que garantem a sobrevivência da organização, servindo como uma forma de proteção. As redes sociais também se tornam visíveis nos momentos de comemorações. Mas, realmente as pessoas dão-se conta da importância das redes de relações em que estão envolvidas nos momentos de grande necessidade.

No caso do PEP em virtude da necessidade organizacional por ele gerada, foi formada uma rede de atores em busca de soluções estratégicas para o alcance da sobrevivência organizacional, por meio do grupo de discussão, até mesmo porque novas relações foram instituídas no Pró-criança, visto que muitos de seus componentes mal se conheciam. Na análise das entrevistas suportada pela observação da autora, foi percebida a baixa interação existente entre eles, com destaque para o fato de que, no âmbito organizacional, embora ligados de alguma forma, não procuravam manter quase contato nenhum entre si, seja no ambiente de trabalho e ou fora dele. Nesse sentido, o PEP foi um mecanismo que facilitou a troca e o intercâmbio de informações, chegando a aumentar o conhecimento mútuo da própria instituição e do seu pessoal, conforme relatado em uma das entrevistas realizadas:

Mudou muito com relação à questão do convívio, pois existiam pessoas que não conheciam a maioria do grupo. Isso foi bom porque facilitou este conhecimento, tanto pessoal quanto profissional de cada um durante nosso trabalho. (...) foi positivo, desenvolvemos um processo de esclarecimento e integração a ponto de estreitar o canal de comunicação entre os integrantes do grupo, agilizando as resoluções dos problemas levados para e discutidos com as pessoas certas. (Informação oral)

As reuniões realizadas na UFPE proporcionaram a visualização do Pró-Criança como um todo, segundo explanação dada por um dos integrantes do grupo de discussão, atores quanto às atividades realizadas nas suas três Unidades:

Ficamos sabendo de muitas coisas que jamais imaginávamos que existissem, tanto na área de trabalho quanto na área de contatos. O fato de se reunir semanalmente propiciou um entendimento, onde se falava uma mesma língua. (Informação oral)

Em termos gerais, os dados coletados revelaram que as relações dos componentes do grupo de discussão foram fortalecidas a partir do PEP, pelas reuniões sistemáticas (semanais) para o desenvolvimento das ações de elaboração e implementação do trabalho.

O Pró-Criança era uma unidade onde havia um trabalho fechado onde ninguém tinha acesso, aí foi quando nós começamos a nos reunir para discutir a necessidade de uma comunicação entre as unidades para que nós pudéssemos ficar sabendo o que se passava com cada uma delas; já que isso não acontecia e com o planejamento mudou muito havendo até mais respeito pelo trabalho porque quando a gente se reunia, e debatia sobre o que fazemos e como estávamos trabalhando.

Assim a interação do grupo aumentou no período dos encontros do PEP, podendo ser vista como evidência de mobilização de capital social. Entretanto, apesar da regularidade dos encontros entre os membros do grupo de discussão durante o PEP, os contatos entre eles diminuíram quando houve recesso de algumas reuniões em função da paralisação da UFPE, acontecida em 2002, quando o campus universitário sofreu interdição pelos grevistas e restrição à livre circulação de docentes, alunos e comunidade, com uso de repressão contra os interessados em exercer seu direito de trabalho. Enquanto perdurou a greve, cerca de 45 dias, o grupo pouco se encontrou, prejudicando o andamento das atividades do PEP.

Segundo Leana e Van Buren (1999), uma das manifestações positivas de um alto grau de capital social numa organização é a ocorrência de freqüentes interações sociais cotidianas. Essa associabilidade pode dar-se através de encontros com pessoas e da interação

social com os outros, da qual pode resultar a disposição dos atores sociais procurarem subordinar seus desejos individuais aos objetivos do grupo.

Ao que parece o PEP contribuiu para aumentar a relação interpessoal dos membros do grupo quando comparada com a situação antes e depois de terem dele participado. Houve uma percepção convergente do grupo e um entendimento comum acerca dos benefícios obtidos com sua consecução. Com base nas informações obtidas, mediante levantamento documental, as atividades desenvolvidas durante o PEP criaram mecanismos interativos importantes entre os componentes do grupo, gerando benefícios individuais e organizacionais. Observou-se maior comunicação organizacional, quando antes quase nada existia; identificou-se indivíduos com capacidade de liderança e cooperação cuja atuação e desempenho valorizaram o trabalho do próprio grupo de discussão; desenvolveu-se a auto-estima e impulsionou-se a criatividade desse pessoal da instituição, resultando na conscientização de seu papel durante o período de execução PEP. Vale ressaltar que, ao longo do tempo, embora os contatos entre alguns membros do grupo de discussão tenham perdido certa força, eles foram muito significativos pelo compartilhamento exigido pelo PEP, inclusive com os outros segmentos da organização. Nesse sentido, com o apoio da Companhia Energética do Estado de Pernambuco (Celpe), principal contribuinte privado do Pró-Criança, foi feita uma sessão de apresentação dos resultados alcançados no final do primeiro ano de trabalho realizado pelo PEP, em 2002, de que constou a organização de um *workshop* voltado para cerca de 80% dos integrantes da instituição (funcionários, bolsistas, voluntários). O objetivo foi fazer com que tomassem conhecimento do que estava sendo produzido pelo grupo de discussão. A metodologia adotada fez com que as pessoas presentes discutissem, durante todo um dia de trabalho, temas relacionados com os valores organizacionais compartilhados pela instituição, em clima de sensibilização, preparatório e precedente à apresentação da missão e da visão de futuro construída pelo PEP, direcionada aos *stakeholders* do Pró-Criança. O ponto alto do

workshop consistiu no relato da história de vida dos presentes e de como se deu seu envolvimento com a instituição. Para tanto, a Celpe utilizou alguns de seus funcionários, bem como convidou prestadores de serviços para conduzir esse *workshop* do PEP, cujo impacto foi ampliado pela demonstração de surpresa quanto à qualidade das instalações da Unidade Piedade, onde o evento foi realizado, desde que eram praticamente desconhecidas pela maioria do pessoal do Pró-Criança. O momento da apresentação do PEP despertou as pessoas presentes para as mudanças que estavam acontecendo e poderiam vir a acontecer e propiciou o primeiro contato entre muitos dos participantes do *workshop*, que mesmo estando na instituição há muitos anos, não se conheciam entre si.

Um fato de importância é que os próprios representantes da Celpe, antes deste *workshop* não tinham muita aproximação com o Pró-Criança e o seu trabalho. Havia encontros eventuais e de caráter impessoal, mesmo assim apenas com o Diretor-Presidente do Pró-Criança, que interpretou essa falta de interação, inclusive como a possível causa de cortes substanciais nas doações anteriormente feitas pelo que ainda é o principal contribuinte privado da instituição.

- **Precedentes e procedimentos**

A expansão do Pró-Criança, em especial nos últimos três anos, mostra que as grandes transformações ocorridas geraram novos interesses e relacionamentos interpessoais e interinstitucionais. As mudanças observadas ocorreram de forma ágil e contínua, exigindo profissionais competentes, atualização constante por parte dos funcionários e a adoção de novas estratégias para obtenção de recursos financeiros. Os desafios do Pró-Criança não se cingem ao complexo problema do equilíbrio na distribuição de prerrogativas e competências organizacionais, mas, sobretudo no que se refere às expectativas quanto à motivação de seus colaboradores, para os quais cada dia representa uma vitória por manter vê-lo em

funcionamento, ao contrário de instituições que têm renda estável ou lucros com as vendas de seus produtos.

Ao enfrentarem o problema da instabilidade e incerteza financeira, seus colaboradores exercem não só uma tarefa árdua, mas criativa, na medida em que o trabalho é feito em meio à informalidade, poucos procedimentos são definidos e enfrenta-se um deficiente processo de comunicação. Quando se analisa as atividades do Pró-Criança, torna-se possível notar que o desempenho dos seus colaboradores, na verdade, extrapola em muito o mero exercício da racionalidade e constitui um intangível capital, quase que impossível de se mensurar. A força que os move pode ser motivada, de certo modo, pela figura carismática do Diretor-Presidente do Pró-Criança, que por sua orientação doutrinária e cristã, arranca vários elogios da nossa sociedade. Apesar das grandes dificuldades que o Pró-Criança passa diariamente, este homem não perde a esperança de que dias melhores estejam por vir, acreditam os colaboradores da instituição. No PEP reconheceu-se que sua estatura e dedicação à causa não são facilmente encontrados, gerando grande preocupação em relação à sua sucessão ou eventual afastamento. O histórico do seu relacionamento com a Igreja como também com meio político, acadêmico e empresarial, além do que mantém com organizações do exterior, mostra o conteúdo de seu capital político, construído ao longo da sua vida pessoal, docente e técnico-profissional, que indiscutivelmente dá sustentação à instituição. É reconhecido seu grau de influência orgânico e intrínseco ao desenvolvimento de competência social-gerencial, apropriada às circunstâncias em que vive o Pró-Criança.

Para fundamentar o capital social do Pró-Criança com base no precedente legado por seu Diretor-Presidente, procurou-se focalizar sua história de vida anterior à fundação da instituição, na qual se denota longa luta voltada para os problemas mais agudos do Nordeste, principalmente em defesa da integração da região ao desenvolvimento do país (Campello, 1995; 1982). A rede de relacionamentos por ele constituída decorre de sua atuação como Pró-

Reitor para Assuntos Comunitários da UFPE (1975-1978), por ter ocupado cargos públicos no Estado e no Município ou mesmo pela assessoria prestada a empresários e a políticos locais no Senado Federal.

Em trabalho realizado anteriormente (SILVA *et al*, 2003), colheu-se depoimento do referido Diretor do Pró-Criança, no qual relata suas inquietações, ainda nos anos 70, quando percebeu a existência de crianças cheirando gasolina diretamente nos tanques dos carros, fazendo com que tentasse desenvolver alguns trabalhos sociais. Entretanto, viagens freqüentes e jornadas durante longas madrugadas, que eram comuns em sua vida de engenheiro-eletricista, o impediram de realizar essa vontade. Em sua juventude, os problemas sociais o motivaram, a fundar a Ação Católica Operária, sindicatos rurais e várias associações comunitárias além de realizar trabalhos voluntários em morros da cidade recifense. Um ano antes de se aposentar como professor da UFPE, na qual ingressou em 1963, resolveu procurar a Arquidiocese de Olinda e Recife para tentar pôr em prática suas idéias quanto a trabalhos sociais voltados ao problema das crianças e adolescentes de rua. Para isso, reuniu um grupo formado por católicos que tinham trabalhado com ele em outras situações e juntos fundaram o Pró-Criança em 1993. Este grupo foi crescendo naturalmente. Pessoas por ele convidadas e pelos demais membros da futura instituição, e até mesmo não conhecidas, que ouviram falar do trabalho, começaram a se engajar na proposta.

Em verdade, com seu empenho, o Pró-Criança tem estabelecido estratégias para até hoje ajudar os menores carentes, refletidas nos progressos alcançados nessa que constitui o ponto chave da instituição em seu trabalho com os menores de rua. Mesmo assim, é grande a dependência de recursos alheios, de tal forma que o déficit de caixa e das reservas, vem comprometendo não só o antigo Projeto Resgate, mas o desdobramento de suas atividades. Uma das conseqüências dessa situação tem sido os cortes no quadro funcional e em algumas

de suas atividades essenciais, como a alimentação e do vale transporte fornecidos aos beneficiários. Relato de jornal de grande circulação no Recife, mostra que:

O Movimento Pró-Criança que investe na profissionalização para tirar jovens carentes das ruas passa por dificuldades financeiras e precisa de empresas que abracem suas causa. A instituição sofreu um recente corte de 15 mil reais em sua verba, causando enxugamento no quadro de seus colaboradores. A redução pode significar a volta de 140 meninos para as ruas (JORNAL DIÁRIO DE PERNAMBUCO, 2002).

Por outro lado, a informalidade de alguns de seus vínculos com doadores faz com que o Pró-Criança também sofra perda no repasse de recursos conforme aponta a reportagem a seguir:

A falta de convênio regular acabou fazendo com que o Movimento Pró-Criança perdesse temporariamente a ajuda em alimentos dada pela Prefeitura do Recife, a ajuda recebida há sete anos só vai voltar depois que a situação for regularizada diz a Secretaria de Educação do Município Edla Soares (JORNAL DIÁRIO DE PERNAMBUCO, 2003).

Há de se convir que a figura do líder Pró-Criança e de sua história de vida têm exercido grande influência em muitos que ali trabalham ou são assistidos. A maioria doa sua energia sem remuneração, como é o caso dos voluntários. Já os funcionários, que muitas vezes não recebem o salário em dia e acumulam diversas funções além de comumente excederem o limite de oito horas de trabalho diário sem receberem pagamentos adicionais.

Muito embora uma série de crises tenha mostrado a vulnerabilidade da instituição, o PEP registrou alguns progressos nas estratégias organizacionais pela criação de um ambiente mais realístico em face das demandas ambientais. A racionalização de procedimentos tem aumentado, estando muitos deles em fase de implementação, alcançando-se um nível superior aos de práticas precedentes. A análise da reestruturação do Pró-Criança registra também avanços em matéria de comunicação interna e externa.

Espera-se que a existência de capital social ajude a disseminar mais as informações, reduza o comportamento oportunista de alguns e facilite a tomada de decisões coletivas. Foram analisados no decorrer do PEP, os contatos telefônicos e as comunicações internas da organização, podendo-se notar que o caráter informal era bastante predominante,

característica de organizações não-governamentais. Em pesquisa realizada por estudantes da Escola Superior de Relações Públicas (ESURP) em 2001, com os funcionários/voluntários do Pró-Criança, isto já vinha sendo alertado, pois se notou que o processo de comunicação interna era extremamente deficitário. Não existia uma forma direta e eficaz que viabilizasse a transmissão das mensagens por toda a instituição, havendo pequenos feudos que monopolizavam informações importantes. Por outro lado, os mecanismos informacionais seguiam padrões estritamente tradicionais dificultando a circulação de mensagens. Quadros de avisos constituíam as formas mais utilizadas (MARINHO *et al*, 2001). Manter e reforçar o capital social depende essencialmente da habilidade dos membros para se comunicarem entre si. No caso do PEP o seguinte relato corrobora sua contribuição para a melhoria da comunicação, dita anteriormente, entre os membros do grupo de discussão:

O problema da comunicação sempre foi um problema muito sério nas organizações e o processo de comunicação do Pró-Criança era muito criticado pelos participantes do grupo de discussão. Nós tivemos problemas durante as reuniões do PEP. Um exemplo do que efetivamente acontecia foi que durante esse período que houve as reuniões a gente sentiu que começou a disseminar dentro do Pró-Criança uma nova forma de se comunicar. Creio que não atingiu cem por cento, mas, melhorou bastante o processo de comunicação dentro da instituição por conta dessas reuniões que foram realizadas pelo grupo de discussão. O próprio avanço e compreensão do grupo em dar importância de ter um sistema de comunicação que eliminasse conflitos, ao invés de criar mais. (Informação oral)

O desafio da sustentabilidade no transcorrer destes quase 11 anos de atuação do Pró-Criança, já é ponto de referência e marca da tradição histórica desta instituição, a cada dia vencido pelo conjunto de seus profissionais. Isto não consiste em nenhuma novidade, mas é inevitável ter-se que atender a exigências ambientais e legais vigentes, ao mesmo tempo em que se torna necessário ganhar visibilidade perante a comunidade. Em função disso e da constatação de que existia a falta de entrosamento com as instituições colaboradoras, deve ser dito que ocorreram graves perdas financeiras e sociais. Para o Pró-Criança, o PEP colaborou para que a entidade realizasse o 1º Fórum da Empresas Amigas do Pró-Criança cuja organização contou com a parceria da Celpe, ICAP Capacitação Empresarial, e a Ítalo Bianchi. Embora o evento não tenha se traduzido no aumento das doações para o Pró-Criança,

contribuiu para dar maior transparência às suas atividades e aos resultados alcançados, produzindo favorável *accountability* institucional, visto que, ao contrário de um simples balancete de prestação de contas regularmente enviado pelo Pró-Criança, a interação foi de caráter mais pessoal e cultural. Tal evento foi realizado no dia 01 de agosto de 2002, na comemoração de seus nove anos de existência, visando sensibilizar o meio empresarial quanto à responsabilidade social para com os menores de rua, bem como reforçar e ampliar os laços institucionais com a sociedade e o mercado. Na ocasião, o grande público tomou conhecimento da Unidade Recife Antigo, onde se projeta um trabalho construído com a contribuição de grandes doadores públicos e privados, bem como os resultados da reabilitação e conquista de muitos dos beneficiários do Pró-Criança tendo ficado mais explícitas as obras de arte por eles produzidas e suas manifestações na dança, música e pintura.

4.3.1.2 Domínios e fatores dinâmicos

- **Perfil e organização social do grupo de discussão**

Na análise do grupo de discussão, primeiramente procurou-se levantar os precedentes que levaram ao bom desempenho do PEP. No processo de transformação por que passou, isto é, de grupo focal, criado para subsidiar o processo de planejamento e fornecer elementos para a análise institucional do Pró-Criança, percebeu-se seu potencial para um trabalho de maior profundidade. Assim gradativamente, o grupo foi se firmando desde as sessões dedicadas ao estudo de conceitos extraídos da literatura, para criação de um consenso acerca do que ia ser feito e o estabelecimento das regras a serem seguidas nos encontros realizados, cuja pauta foi previamente elaborada e agendada, constituindo-se um plano de trabalho institucional. A origem do referido grupo foi decorrente do convite feito pelo Diretor-Presidente do Pró-Criança aos representantes de departamentos

e lideranças diretamente responsáveis pela execução e coordenação dos principais programas da entidade. Um dos representantes da Diretoria deu o seguinte depoimento:

As atividades do Planejamento Estratégico que a gente pensou para o Pró-Criança estavam apoiadas num trabalho junto ao grupo de discussão, formados por pessoas-chave da entidade, em número de dez pessoas. Essas pessoas eram chefes de Departamento, Coordenadores das Unidades, Diretores e, com isso, a gente pensava que podia discutir, amplamente, os principais problemas do MPC, as dificuldades e as perspectivas em termos de futuro. Então, em cima disso, fomos conduzindo todo o processo de planejamento, a fim de se chegar a um perfil estratégico. (Informação oral)

Na dinâmica participativa do grupo, ao longo do processo, sempre estiveram presentes cerca de 12 pessoas, sendo dez do Pró-Criança (que, muitas vezes, se revezavam) e dois representantes da UFPE (mestranda e orientadora), que por razões éticas e acadêmicas não são objeto de discussão aqui empreendida. Dentre os membros do grupo de discussão oriundos do Pró-Criança, é interessante notar que três deles são espíritas e sete são católicos, valendo dizer que, embora a instituição seja vinculada à Arquidiocese de Olinda e Recife, percebeu-se o respeito à orientação religiosa de cada um. O grupo reuniu sete mulheres e três homens. A idade dos componentes do grupo variou de 31 anos a 74 anos, sendo que todos trabalhavam exclusivamente para a instituição, com exceção do Vice-diretor-presidente. Um resumo do perfil do grupo de discussão pode ser visto no Quadro 6 (4).

Quadro 6 (4) – Perfil do grupo de discussão

Sector	Cargo	Salários Mínimo (aprox.)	Escolaridade	Idade , sexo	Tempo que está na instituição
Direção	Diretor-Presidente	Não remunerados	Engenheiro e Professor Universitário aposentado	74 M	10 anos
	Vice-Diretor Presidente		Administrador e Professor Universitário aposentado	68 M	3 anos
	Conselheiro			56 F	5 anos
			2º Grau Completo		

Gerência	Unidade Piedade	3	Socióloga	31 F	5 anos
	Unidade Coelhos	3	Pedagoga	32 F	5 anos
	Unidade Recife	9	2º Grau Completo	40 F	10 anos
Chefia	Depto. Financeiro	6	Economista	60 M	3 anos
	Depto. Psicossocial	6	Assistente social	31 F	10 anos
Supervisão	Atividades	3	Assistente social	31 F	5 anos
	Vendas	2	Bióloga	31 F	2 anos

Fonte: pesquisa da autora. (Apêndice 2)

Analisando os cargos dos componentes do grupo de discussão, pode-se dividi-los em dois tipos básicos: os que são remunerados e os que não são remunerados (o Estatuto não permite que membros da Diretoria e Conselheiros sejam remunerados). Quanto aos rendimentos pagos, percebeu-se uma variação muito grande. Essa discrepância de valores retratada gerou pontos de conflitos nas reuniões, pois alguns dos membros tinham a expectativa de que este tema fosse abordado no PEP, podendo chegar mesmo até a uma equalização dos vencimentos praticados pelo Pró-Criança. Isso, contudo, não foi possível, por não ter o assunto entrado na pauta do planejamento, nem ter sido cogitado por ser a definição de salários considerada de competência exclusiva da Diretoria. Outro dado que pode ser extraído do Quadro 6 (4) é que a maioria dos membros do grupo de discussão tem curso superior, distribuindo-se pelas mais diversas áreas do conhecimento.

- **Ligações horizontais e verticais**

Em função da definição do modelo matricial de estrutura organizacional para o Pró-Criança, a dinâmica do grupo de discussão passou a ser regida pelo debate acerca do conjunto de atividades e responsabilidades a serem estabelecidas para os atores funcionais da

organização, sempre levando em conta os compromissos marcantes dessa instituição e de suas necessidades. Ao decidir por este tipo de estrutura, além de serem exaustivamente discutidas as necessidades de funcionamento das Unidades e Departamentos do Pró-Criança, bem como os processos neles realizados, também se tocou no cerne das ligações horizontais e verticais de poder, com ênfase na duplicidade de entradas e saídas, inclusive considerando-se o pressuposto de que a estrutura influencia a forma pela qual o trabalho é executado. Segundo Mintzberg (1995, p.10). “A estrutura de uma organização pode ser simplesmente definida como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas”. A formulação da estrutura organizacional permitiu mapear a cadeia hierárquica e o padrão interativo entre os Departamentos e Unidades do Pró-Criança. Pode-se dizer que sua proposição resultou numa crucial modificação da estrutura, dos processos ocasionados por adaptações e alterações internas, esperando-se que repercutam favoravelmente na persecução dos objetivos propostos. Cabe frisar que, no organograma proposto, projetam-se ligações horizontais, que englobam a divisão de funções, a do trabalho e a do conhecimento, tencionando fazer com que todos nessa rede possuam o mesmo espaço político de decisão e de influência, assim como no esquema vertical se colocam em jogo a tomada de decisões e sua implementação, cujos resultados implicam poder e prestígio conforme o desempenho do comando institucional. Para operacionalizar essa integração horizontal-vertical, buscou-se identificar mecanismos capazes de promover socialização, dar apoio ao desenvolvimento de atividades e práticas, bem como disseminar valores organizacionais que contribuíssem para legitimar o novo desenho estrutural. Nesse sentido, segundo Nohria & Ghoshal (1994), a frequência de comunicação entre as unidades organizacionais pode contribuir para a construção de um conjunto de valores compartilhados ou mesmo servir como efetivo substituto para um rígido sistema de controle.

Em relação às ligações horizontais, torna-se necessária fazer uma reflexão sobre a interação da Universidade com as ONGs, cujas parcerias guardam correspondência, nos últimos anos, com a ascensão dos movimentos sociais que emergem da sociedade. Nestes movimentos destacam-se a difusão de um comportamento ativo destas instituições e a necessidade que têm de se adaptar ao ambiente mais competitivo. Exige-se que cada vez mais as ONGs reproduzam ou importem comportamentos gerenciais semelhantes aos praticados pelas empresas. Assim as ONGs mais sensíveis percebem a cooperação com as universidades como meio de suporte e de sobrevivência. O Pró-Criança é um exemplo disso.

Deve-se mencionar que muitos vêem as manifestações de simpatia com reserva quanto a essa cooperação. Entretanto, percebe-se um quadro animador a despontar, quando é examinado o caso exposto neste trabalho. Ainda que se deva fazer a ressalva metodológica de ter sido selecionado este caso singular, por sua vez exposto por quem esteve envolvido, aqui fica registrada a existência de resultados produtivos e mútuos, oriundos dessa relação rica e variada.

Para se entender melhor, serão expostos dados e exemplos concretos dessa cooperação entre o Pró-Criança e a UFPE, reconhecida pelo grupo de discussão. Um resumo integrado das entrevistas permite assinalar que a atuação dos membros institucionais da UFPE nas reuniões em muito facilitou a articulação com e entre os componentes desse grupo, gerando um ambiente fecundo e participativo para todos os envolvidos. Desse modo, os diferentes atores, cada um na sua esfera, pôde contribuir para o desenvolvimento do PEP. Ainda analisando o papel da UFPE, sob a ótica do grupo de discussão, há que se analisar entre os benefícios trazidos para o Pró-Criança, tanto o repassar do conhecimento científico por meio de um processo às vezes didático e de troca de experiências, como por ter sido um fator neutro para apaziguar os conflitos gerados nos momentos mais problemáticos enfrentados pelo grupo, conforme comentário que segue:

A UFPE foi quem proporcionou tudo isso, pela coordenação que tinha o conhecimento do assunto. Ela surgiu como uma pessoa mediadora que ouvia o grupo de discussão e adequava o projeto dentro do bom senso e do consenso existente no grupo para adequar da melhor forma o projeto ao MPC. (Informação oral)

A seguir apresenta-se um quadro reunindo as dimensões do capital social estrutural analisadas e seus desdobramentos, como categoria temática, de acordo com os meios utilizados na coleta e tratamento dos dados.

Quadro 7 (4) - Dimensões de capital social estrutural

Capital social	Categoria estrutural	Coleta e tratamento dos dados
Fontes e manifestações	Papéis e regras	Entrevistas, observação participante e análise documental
	Redes e relações interpessoais	Entrevistas, observação participante e análise documental
	Procedimentos e precedentes	Entrevistas, observação participante e análise documental
Domínios e fatores dinâmicos	Perfil organizacional	Entrevista e análise documental
	Ligações horizontais e verticais	Análise documental, entrevista, observação participante.

Fontes:

a) Entrevista: Apêndice B

b) Observação participante: reuniões, visitas à instituição, conversas informais, presença em eventos promovidos pelo Pró-Criança.

c) Análise documental: Regimento Interno, Estatuto, relatórios, jornais, revistas, livros, livros de registros de atividades dos departamentos, projetos, anotações feitas nas reuniões do PEP, comunicação interna, currículo, programas de atividades.

4.3.2 Capital social cognitivo

4.3.2.1 Fontes e manifestações

- **Normas**

Os mecanismos de controle social são baseados em normas e controle mútuo, sendo mais encontrados em relações estáveis que, por sua vez, implicam em comportamentos equilibrados e conseqüentes, em face das expectativas do grupo e das outras partes envolvidas. Tais mecanismos não foram de intenso uso no processo do PEP, talvez por

existirem laços fracos e reduzida interação entre os componentes do grupo de discussão. Nas entrevistas, um dos comentários enfatizou o papel das normas de conduta acerca do comparecimento às reuniões na UFPE:

Desde o início eram reuniões com grupos de pessoas que tinha o objetivo de melhorar o funcionamento de toda equipe e da instituição. Semanalmente, essas pessoas eram convocadas pelo Diretor para se reunir na Universidade. (Informação oral)

No entanto, na consecução do PEP, surgiram atitudes de alguns representantes dos Departamentos do Pró-Criança voltadas para estabelecer normas internas, reproduzidas semelhantes aos estilos adotados no trabalho com a Universidade. Por exemplo, o Departamento de Educação e o Psicossocial, estabeleceram reuniões sistemáticas, nas quais as atividades organizacionais inclusive são suspensas para se discutir seus problemas ou para enfrentar as dificuldades vividas pelo Pró-Criança. Nesse aspecto, um dos produtos obtidos pelo Departamento de Educação constituiu na busca de sua modernização administrativa, bem como na racionalização dos métodos de trabalho, envolvendo os níveis operacionais da organização. De acordo com os entrevistados, essa ação estruturou melhor a equipe responsável, levando-a a adotar uma concepção multidisciplinar para lidar com as demandas e os problemas surgidos de modo flexível e compatível com questões rotineiras e não-rotineiras. Veja-se os seguintes comentários:

Havia a prática das reuniões, porém estas se tornaram mais constantes, através de metodologia do PEP, onde nós conseguimos crescer muito e solucionar muitos problemas pelo fato de que nessas reuniões semanais nós fazemos uma avaliação da semana e, ao mesmo tempo, o planejamento da semana seguinte. (Informação oral)

Além das reuniões semanais, as pessoas se reuniam durante a semana e outras oportunidades que não na UFPE para poder fazer determinadas atividades ou discutir determinados assuntos, como a questão do Departamento Psicossocial num esforço para se reunir e traçar novas atividades. O pessoal de Arte e da Educação, a mesma coisa, então, teve outros momentos de encontro, além daqueles que tinham na UFPE. (Informação oral)

O estabelecimento da definição funcional, posta em prática com a progressiva adoção do Regimento Interno, na opinião dos atores, se não melhorou de todo o andamento das atividades, em virtude da delimitação e da divisão das tarefas do pessoal do Pró-Criança, pelos menos difundiu clareza e certa precisão aos limites de atuação dos Departamentos e

Unidades do Pró-Criança, reduzindo competições internas, superposição de tarefas ou perda de tempo com discussões sobre direitos e deveres de cada um deles.

- **Valores, crenças e atitudes**

Ghoshal & Nohria, (1994) afirmam que a integração normativa refere-se ao conjunto de objetivos que expressam valores e crenças organizacionais compartilhados pelos membros de uma organização, podendo vir a modelar suas condutas e comportamento, com reforço da comunicação. O compartilhamento desses valores, de certa forma, reduz a necessidade da centralização de decisões, pois que, devidamente internalizados pelos atores de um sistema social, podem gerar uma conduta congruente com o contexto institucional ao qual eles pertencem. A construção de conjunto de valores, invariavelmente se dá por meio de mecanismos e processos de comunicação, bem como pela transferência de pessoal e socialização inicial e continuada. A comunicação e a socialização tendem a encorajar a adoção dos valores partilhados, a estabelecer confiança entre os atores sociais, a criar fundamentos de reciprocidade e a facilitar a resolução de conflitos entre eles.

Na literatura, valores como participação, cooperação e confiança são fundamentais para a consolidação das ONGs e a continuidade de suas ações. A possibilidade de participar junto à esfera pública das decisões e desenvolver uma consciência participativa cidadã constituem ideais dos movimentos sociais e exigem comprometimento com o coletivo. Neste estudo de caso, os membros do grupo de discussão levavam esses pressupostos consigo no momento de se engajarem nos trabalhos, nos eventos de socialização e nas reuniões desenvolvidas no processo do PEP. Não obstante esse desprendimento, foi também observado um certo grau de participação instrumental, denotando interesses individuais em face dos interesses coletivos e denunciando a busca de benefício próprio em detrimento de outros ligados à causa institucional.

Para Bandeira (1999), a participação dos indivíduos nas atividades sociais contribui para a acumulação de capital social, já que a articulação dos atores pode vir a formar consensos quanto ao desenvolvimento de determinadas ações. Nas análises do material coletado, em correlação com essa perspectiva, destacam-se a abertura e autonomia para apresentar pontos de vista, mesmo que fossem contrários aos explanados por outros dos componentes do grupo de discussão. Isto foi considerado como atitudes fortalecedoras do trabalho, conforme expresso por um dos entrevistados:

Os participantes do grupo de discussão tinham a liberdade de levantar questões, questionar pontos que eram apresentados e, aí, participar das discussões de pensamentos, enfim, tinham ampla liberdade de fazer qualquer proposição. (Informação oral)

Em reforço a esta assertiva, outro ator viu a participação como estímulo à continuidade do trabalho:

Foi dada toda a autonomia, onde todos falavam e ouviam concordando ou discordando, tudo no sentido de propiciar uma maior contribuição para que nosso trabalho fosse feito da melhor maneira possível. (Informação oral)

Nesse sentido, um dos possíveis benefícios causados pela metodologia do PEP foi a socialização de informações durante as reuniões e o respeito à livre manifestação. Por seu intermédio, as pessoas tiveram maior liberdade de relatar as experiências e dar opiniões no processo. Isso acabou gerando resultados positivos para a organização, tais como maior articulação entre os componentes, coesão do grupo e comprometimento com o processo.

Os entrevistados entenderam que os dispositivos de decisão e negociação utilizados foram adequados ao andamento do PEP, sobretudo pelo diálogo aberto, o ambiente propício para a livre reflexão, bem como pela atitude conciliadora nos momentos de conflito de valores, como atenta um dos entrevistados:

Acho que o PEP foi, em alguns momentos, muito rico em discussões, o que possibilitou que as pessoas colocassem de forma clara o que elas achavam do que deveria ser direcionado ou mudado em suas Unidades (...). Portanto, acredito que houve uma autonomia, onde ocorreu a possibilidade de ser colocado de uma forma espontânea as soluções, além do fato de ter sido de maneira participativa, onde os argumentos foram debatidos. (Informação oral)

Todavia, essa participação também foi assinalada como responsável como um fator negativo quanto ao processo, pois obrigou os componentes do grupo de discussão a se afastarem de suas atividades rotineiras. A partir dos relatos dos entrevistados, percebeu-se que eles estavam muito interessados no PEP, porém tinham que se dividir entre estar presentes nas reuniões e o seu trabalho na organização. Muitas vezes, a ausência de algumas das pessoas implicava na não realização de tarefas sob sua responsabilidade, dentro da reunião do PEP. A ausência era justificada pela inexistência de alguém para substituir o membro do grupo de discussão, em virtude da precariedade do suporte aos recursos humanos na instituição. Isso pode ser observado no comentário a seguir:

Quanto ao PEP, foi positivo por ser uma oportunidade única da equipe do Pró-Criança, de se reunir para discutir propostas de melhorias para a instituição e foi negativa por existirem outros compromissos; Somos sobrecarregados de atividades e não podemos abrir mão de alguns encontros para poder participar do grupo de discussão. (Informação oral)

Embora reconhecendo o acúmulo de função e a carga de trabalho dos integrantes do grupo de discussão, houve uma crítica velada de alguns dos entrevistados quanto ao não-comparecimento de alguns dos seus integrantes às reuniões, tidas como exemplo de baixo comprometimento para com o PEP. Um depoimento atribui as ausências à falta de respeito para com o grupo e a tentativa de impedir o andamento do trabalho do PEP:

Pude perceber que algumas pessoas do grupo de discussão não iam a todas as reuniões ou iam a poucas, alegando falta de tempo. Naquele momento, as reuniões que eram feitas para estabelecer o Planejamento Estratégico eram mais importantes para a instituição como um todo. (Informação oral)

Em contrapartida, alguns componentes do grupo de discussão se mostraram insatisfeitos por não poderem estar presentes nas 30 reuniões do PEP mais ou menos, fazendo o possível para não faltar, quando se tratava de temas relevantes. Assim houve um comparecimento maciço nos encontros em que assuntos relacionados à delimitação de poder constavam da pauta, como foi o caso do período, no qual se tratou da elaboração do Regimento Interno, das competências departamentais e dos cargos propostos.

Na análise das falas do grupo de discussão, notou-se que alguns participantes interpretaram a dinâmica do processo como inibidora de sua colaboração, devido à presença do Diretor-Presidente, visualizando-o como figura irredutível e autoritária em relação às opiniões do grupo. Essa interpretação pode ser traduzida pelo seguinte comentário:

Em alguns momentos a resistência do Diretor, que tem uma visão muito fechada, inibia a participação quando colocávamos a opinião de uma outra forma que ele não aceitava, Isso gerava conflitos devido a necessidade de certos assuntos serem discutidos com a colaboração de todos. (Informação oral)

Já outros acreditavam que a presença da liderança institucional, personificada no referido Diretor, contribuía para “desmanchar” as impressões desfavoráveis a sua postura rígida, bem como possibilitava a abordagem conjunta e decisiva dos problemas do Pró-Criança. De certo modo, isso sugere a percepção de um alinhamento em torno da liderança institucional principalmente por ser reconhecida sua capacidade de obter recursos, abrir portas, adotar soluções criativas e negociar acordos com resultados alentadores para a continuidade organizacional. Paralelamente, deve-se dizer que a relação interpessoal desse grupo com o Diretor-Presidente deixa transparecer admiração e respeito, como se pode inferir deste depoimento:

O processo rompeu um monte de barreiras. Fez com que as pessoas comessem a olhar o outro, realmente, como profissional. Por exemplo: “Pôxa!”, “Realmente!”, “Faz e é competente”? Fez com que as pessoas se aproximassem um pouco mais de Sebastião por achar que ele não era de saber ouvir, era só de criticar. (Informação oral)

Em suma, os valores predominantes no grupo de discussão, envolviam desde comprometimento para com o trabalho, demonstrações de atitudes participativas e colaborativas, até aquelas de reprovação e contestação à autoridade instituída. Nas críticas feitas apreendeu-se sentimentos contrários à consolidação do *status quo* conferido a alguns dos integrantes do grupo de discussão, de vez que houve menção ao fato de nem todos os seus integrantes representarem os níveis organizacionais do Pró-Criança. Contudo, a opção pelo método do grupo focal no início, foi fator que limitou o número de participantes daquele que veio a ser o grupo de discussão. Aqueles que o integraram, portanto, foi a quem coube

desenvolver e construir a missão institucional, além de expressar os valores intrínsecos por eles percebidos e compartilhados pela entidade.

4.3.2.2 Domínios e fatores dinâmicos

- **Confiança e cooperação**

Reconhece-se que nos últimos anos houve um súbito interesse sobre o tema da confiança e os diversos fatores que a promovem. Confiança é fator chave para a prosperidade econômica (FUKUYAMA, 1995) e para a eficiência dos arranjos organizacionais internos (MILLER, 2001). O conceito de confiança está atrelado à relação mútua entre indivíduos em interação social, na qual expectativas são produzidas e concretizadas.

Para Fukuyama (1995, p. 26), confiança é

a expectativa que aparece dentro de uma comunidade regular, honesta e com um comportamento cooperativo, baseado em normas comuns; estas normas podem representar questões profundas em relação à origem do bem ou da justiça ou podem estar relacionadas aos códigos de comportamento.

Na literatura, pode-se encontrar confiança como um produto de longo prazo, fruto de padrões históricos de associativismo e compromisso cívico, os quais explicam como algumas regiões são mais dispostas ao trabalho coletivo do que outras, levando as pessoas a serem mais propícias a confiar umas nas outras e a se engajarem na solução de problemas comuns (PUTNAM, 2000). Em outra linha de pensamento, ao contrário da focalização histórico-sociológica, a confiança seria resultante de um problema situacional, no qual atores buscariam interesses próprios cooperando, mesmo que com rivais, quando estes possuem informações acerca do que se deseja ou pretende alcançar (VON HIPPEL, 1987; OSTROM, 1990). É North (1990) quem enfatiza o papel fundamental das instituições na mitigação dos problemas associados à promoção da estabilidade e da previsibilidade, necessárias ao crescimento econômico. Nesse sentido, a cooperação e o comportamento confiável são uma

resposta racional dos atores individuais ao conjunto de oportunidades e limitações presentes no ambiente. Ambas as linhas de interpretação da confiança foram levadas em consideração neste trabalho, considerando que, graças a elas foi possível visualizar o papel exercido pelos diversos atores do grupo concretizado para a realização do PEP, desde o instinto cooperativo e de justiça social, para minimizar a exclusão dos menores de rua até a confiança no trabalho da instituição e do seu líder. Buscando apontar um ponto mais específico identificado com o PEP, a cooperação na busca de sustentação constitui um forte exemplo de comportamento que tanto beneficia o individual e como o coletivo. Entretanto, como a confiança não é algo estático no tempo e espaço, ela também pode ser gerada e sustentada ou destruída por processos que combinam ações de interesse próprio, típicas de política institucional da organização, bem com interações guiadas por diferentes grupos com suas reivindicações. Este também seria o caso do Pró-Criança, visto que mesmo se reconhecendo um dado comportamento altruísta, as discussões observadas nas reuniões revelaram tanto o descompasso nas atividades realizadas pelas Unidades do Pró-Criança como momentos de pouca ou nenhuma cooperação, falta de comunicação e competição entre os seus representantes. Veja-se esta declaração:

Não tínhamos a prática de socializar, saber o que a Unidade dos Coelhos estava fazendo de verdade; o que a de Piedade estava fazendo de verdade e o que a do Recife Antigo estava fazendo de verdade em relação aos nossos beneficiados. Tinha que ter uma unicidade porque nós somos uma entidade que trabalha com o social. Então, que eu saiba, a missão é única, então a gente tem que seguir esta meta para não ter transtornos, lá na frente, porque, hoje, a sociedade civil organizada está muito mais crítica (Informação oral)

A necessidade de que projetos e atividades fossem integrados entre as Unidades do Pró-Criança constituiu um ponto de pauta nas reuniões, em função do entendimento de que iniciativas individuais por elas tomadas sem respaldo, poderiam comprometer a imagem do Pró-Criança, assim acarretando um prejuízo coletivo, talvez inestimável, pela falta de sintonia e perda de credibilidade perante o público tanto interno como externo.

Na visão do grupo entrevistado a relação entre as Unidades está melhor, visto que colaboram mais entre si na promoção de diversos projetos. Em observação, notou-se que os representantes dos Departamentos, muitas vezes mesmo que com interesses conflitantes, começaram a se unir mais em busca de novas alternativas para os problemas da organização. Mas, em contrapartida, observou-se que algumas das reuniões internas ainda deixam de ser realizadas pela não liberação das Chefias de Departamento ou das Gerências de Unidade, sob argumentos muito não convincentes.

Uma inovação importante a ser citada é o fato de a Diretoria do Pró-Criança passar a fazer reuniões ampliadas com a presença das Gerências e das Chefias de Departamento, o que é visto como um crédito de confiança dado pela instituição. Antes, somente participavam das reuniões os membros da Diretoria e os do Conselho. As decisões tomadas eram realizadas sem a presença de alguns atores chaves da organização. Neste processo notou-se uma maior disposição dos atores a cooperarem na solução dos problemas da organização, principalmente os financeiros, aceitando e conscientizando seus subordinados, quanto ao porquê do atraso de salários, por exemplo.

No processo, observou-se também o aumento de confiança entre algumas pessoas do grupo de discussão, considerando-se que elas tiveram que acreditar mais umas nas outras para poderem trabalhar juntas, principalmente quando a resolução dos problemas envolvia o conjunto. Verificou-se que as relações afetivas continuaram sem significativa variação, ou seja, as pessoas que já mantinham uma relação amigável continuaram com as mesmas ligações, porém, por outro lado, as mudanças ocorridas no Pró-Criança provocaram maior diversificação de atividades, sobretudo com oportunidades a serem exploradas no âmbito profissional, em virtude da mobilização de pessoas dentro da instituição. A seguir apresenta-se um quadro reunindo as dimensões do capital social estrutural analisadas e seus

desdobramentos como categoria temática, de acordo com os meios utilizados na coleta e tratamento dos dados.

Quadro 8 (4) - Dimensões de capital social cognitivo

Capital social	Categoria cognitiva	Coleta e tratamento dos dados
Fontes e manifestações	Normas	Entrevistas e análise documental
	Valores, atitudes e crenças	Entrevistas e observação participante
Domínios e fatores dinâmicos	Confiança e cooperação	Entrevista e observação participante

Fonte:

a) Entrevistas: Apêndice B

b) Observação participante: reuniões, visitas à instituição, conversas informais, presença em eventos promovidos pelo Pró-Criança.

c) Análise documental: regimento interno, estatuto, atas de reunião, regimento interno, estatuto, livros de registros de atividades dos departamentos e comunicação interna.

5 Conclusões e considerações finais

Na seção final desta Dissertação cabe retomar os elementos que nortearam a investigação, com o objetivo de refletir acerca: a) das características assumidas pelo Planejamento Estratégico Participativo (PEP) em seus componentes estruturais e cognitivos, denotativos de capital social; b) das configurações delineadas pelo grupo de discussão estudado; c) do fluxo de comunicação existente entre seus membros, e d) da tentativa de apontar formas de capital social mobilizadas e aproveitadas durante o processo de trabalho. Isto tudo deve ser visto como elementos centrais da discussão do problema de pesquisa, que consiste em descrever e analisar como a experiência do PEP contribuiu para a mobilização de capital social no caso do Pró-Criança.

Como é sabido, as transformações sociais que ocorreram nas últimas décadas, e em particular no âmbito das ONGs, afetaram suas fontes de sustentabilidade e sobrevivência. Diante de tal dificuldade, o Pró-Criança inserido neste contexto, teve que redefinir suas ações. Neste sentido, os procedimentos e precedentes relativos ao PEP, que envolveram a mobilização de capital social, tiveram um papel significativo na identificação de suas potencialidades e vínculos interpessoais e institucionais, a começar pela ligação com a UFPE, cuja articulação com os atores sociais, sobretudo do grupo envolvido com o trabalho, foi decisiva para fazer este processo acontecer. Também não há dúvida de que a disposição de todos para ação coletiva foi um elemento essencial para que a mobilização de capital social pudesse ocorrer.

A proposta construída no PEP, de debater e encontrar solução coletiva à precária situação que estava atravessando o Pró-Criança, impulsionou o grupo de discussão a desenvolver um comportamento cooperativo e pragmático, que permitiu nele aflorar

capacidades inovadoras, empreendedoras e gerenciais, certamente apoiadas em bases pré-existentes. O PEP parece nada mais ter feito do que exigir da instituição que exibisse sua força, a exemplo do que faz para lidar com os desafios da questão social. Em contrapartida, a isso correspondeu igualmente revelar suas fraquezas e debilidades, algumas das quais de difícil superação. Da mesma forma, mostrou o quanto há a ser feito para explorar oportunidades e remover ameaças, contra as quais instrumentos institucionais adequados devem ser utilizados com vigor, a começar pelo capital da credibilidade e da confiança detido pelo Pró-Criança perante a sociedade. A consciência coletiva de que essa missão cabe não só à liderança institucional, mas a cada um dos funcionários, voluntários e estagiários, foi parte desse processo e continua sendo, pois se trata de uma grande energia a ser permanentemente alavancada. Não é tarefa de um, mas de todos. No caso concreto, Unidades e Departamentos do Pró-Criança foram os atores organizacionais mais requisitados nessa mobilização. Entretanto, dado às reais dificuldades e aos momentos mais expressivos da experiência do PEP, deve-se dizer que foram as pessoas e suas redes de contatos que mereceram maior atenção na contribuição dada ao trabalho. Este não teria sido possível sem a participação e a colaboração de tais atores, agora tidos como uma das principais fontes e manifestações de capital social observadas e analisadas nesta Dissertação.

Para melhor entendimento destas conclusões, pode-se começar falando a respeito das formas estruturais de capital social identificadas, entre elas destacando-se a formulação de regras, procedimentos e normas, denotando um grau maior de formalização alcançado pelo Pró-Criança, com a revisão do Estatuto e a elaboração do Regimento Interno, bem como com a discussão e construção de seus conteúdos objetivos, expresso nas competências, atribuições funcionais e gerenciais de Departamentos e Unidades, ainda em fase de organização e implementação do que foi proposto no planejamento. Da mesma maneira, a formulação da nova estrutura organizacional, refletiu esse esforço, não sem resistência e obstáculos

causadores de “abalos” na legitimação das propostas, inclusive com a contestação do papel do grupo de discussão para tomar decisões dessa natureza, sobretudo quando a escolha do modelo organizacional recaiu no esquema matricial, dependente de disponibilidade das pessoas para interagir, seja horizontal seja verticalmente, no dia-a-dia organizacional. Muito da resistência à mudança deveu-se a crenças e valores que uma vez introjetados e arraigados, interferiram fortemente no andamento de ações estabelecidas, assim como no desempenho e resultados obtidos, podendo mesmo até comprometer a solução de determinados problemas organizacionais. Isso foi evidenciado no Pró-Criança, quanto à implementação de algumas ações oriundas do PEP. De forma interdependente, essas mudanças estruturais fizeram com que suas implicações repercutissem no deslocamento de alguns atores, gerando perdas de espaço, refletidas em conflitos e confusões. Mas, há de se convir que o PEP promoveu maior articulação e fortaleceu relações interpessoais, mesmo que à luz de interesses diferentes. Nesta mesma linha, o PEP contribuiu para institucionalizar algumas práticas associativas, pouco empregadas na organização (*workshops*, reuniões, dinâmicas de grupo e trabalhos coletivos) que conforme Prusak e Cohen (2001) são facilitadores da geração de capital social. O PEP foi um mecanismo que possibilitou maior integração dos atores do grupo de discussão, bem como imprimiu racionalidade à ação organizacional, pelo estímulo à troca de conhecimento entre os seus componentes, bem como na sua disseminação pelas Unidades, nas quais seus membros estavam alocados, mesmo que tenha sido de forma desigual. A socialização das informações propiciou visão sistêmica à instituição e aos seus procedimentos, sem descuidar das chamadas redes de contatos sociais, melhorando o fluxo das comunicações, antes consideradas deficitárias e causa de desintegração ou de baixa interação organizacional.

No que diz respeito às configurações dessas redes e dos relacionamentos interpessoais, durante todo o processo elas passaram por transformações, ora ganhando ou

perdendo força, no bojo da busca de reciprocidade, e mesmo de cooperação, conforme o momento vivido pelo grupo de discussão na dinâmica do PEP, inclusive notando-se a emergência de redes de relacionamentos que se auto-reproduziam na própria organização social da instituição, atingindo o seu âmbito mais intrínseco, que é aquele diretamente ligado à missão do Pró-Criança, objeto que foi de discussão e reelaboração. Elas espelharam sua vitalidade, idiosincrasias e conflitos, alguns já velhos conhecidos do grupo e outras resultantes de interesses contrariados em decorrência das propostas do PEP, desconsiderando que pretendiam beneficiar a organização como um todo.

O processo de desenvolvimento do PEP conjugou potenciais de emancipação institucional e de luta de pessoas e de suas redes em prol da missão institucional. Entretanto, na medida em que surgiram ameaças ao *status quo*, logo se fez notar o uso do poder instrumental no processo de participação, assim qualificado por se ter percebido que em alguns momentos, nem sempre o interesse institucional esteve acima dos pessoais em jogo. Até recentemente, a visão dominante de capital social tendia a sublimar as contradições sociais e particularmente aquelas voltadas para os interesses individuais, enfatizando a necessidade de relações harmoniosas e dando maior ênfase a grupos sociais homogêneos. Pouco a pouco, no entanto, faz-se importante considerar, nas reflexões sobre capital social, o peso das desigualdades de poder, dos conflitos e dos interesses individuais nas ONG's. O caso do Pró-Criança merece ser referência nessas circunstâncias.

Vale frisar que a combinação de participação e cooperação, necessária para a formulação e implementação do PEP, não foi condição suficiente para a resolução de todos os problemas organizacionais. Portanto, processos de mobilização de capital social, conforme o ambiente em que ocorrem, não podem ser rotulados como receitas infalíveis para a geração de benefícios organizacionais. Tudo depende do contexto.

Este estudo aponta que benefícios coletivos tais como a conscientização do papel exercido pelo Pró-Criança na sociedade, foram frutos de um processo de construção social que muito marcam sua trajetória. Por exemplo, a percepção cognitiva do auto-conhecimento fez com que as abordagens realizadas no Programa de Iniciação passassem a ter um desenho mais nítido da contribuição dada pelo Pró-Criança, mas também de suas limitações no afã de “resolver” o drama dos meninos de rua. Mesmo com restrições, viu-se que o importante era obter ganhos na qualidade do atendimento, em decorrência de recursos cada vez mais exíguos. Atacar os problemas, concentrando a ação a partir do foco nos mais jovens beneficiários, foi resultado de uma avaliação realista do que o Pró-Criança pode fazer, sem renunciar à sua visão de futuro. Medidas adotadas com reflexão, ponderação, discussão exaustiva e até tidas como lentas, por conseguinte, imprimiram ao grupo do PEP maior solidez quando foi necessário implementá-las. A tomada de posição do Pró-Criança quanto ao PEP, certamente não está isenta de ser questionada, mas o modelo de gestão que emergiu do trabalho pode ser considerado um passo à frente, em termos de reciclagem e domínio de linguagens mais gerenciais, com conseqüente melhoria na postura organizacional e na adoção de uma visão mais competitiva, importante na hora de propor projetos e utilizar elementos hábeis na captação de recursos, assim como na sua eficiente alocação e implementação. É prematuro dizer dos avanços no capital intelectual observado na dinâmica do grupo instituído, porém, vê-se o PEP como criador de condições propícias para a geração de um ambiente mais favorável para o desenvolvimento e profissionalização desse grupo no futuro próximo. As condições estão dadas, cabendo à instituição saber melhor aproveitar o capital social produzido, estimulado pelas iniciativas conjuntas dentro da estrutura e em suas articulações com o ambiente.

Como considerações finais deste trabalho, cabe dizer que, na literatura, a análise e a mensuração de capital social nas organizações ainda estão em fase embrionária, devido a

sua complexidade e designações, por vezes contraditórias, dadas ao conceito e sua aplicação. Elaborar boas proposições ou modelos, então, é um desafio à parte, pela dificuldade de detalhar e chegar a um significado operacional do capital social, sobretudo em meio a uma pesquisa acadêmica.

Identificar fontes e manifestações de capital social, trabalhando com indivíduos comuns foi o que se fez neste trabalho, focalizando uma experiência em que foi natural o surgimento de conflitos no seio de um grupo social, mesmo que estivesse perseguindo o alcance de um plano comum. Na literatura, Bryson (1995) já havia referido o papel por excelência do planejamento no sentido de acomodar interesses, enquanto que, na mesma situação com ele se pode atingir maior racionalidade ao estabelecer políticas, procedimentos e sistemas de suporte, capazes de sustentar suas ações na estrutura organizacional (THOMPSON & STRICKLAND, 2000 *apud* BARACHO, 2002). A complexidade aumenta quando há ligações e redes interpessoais tanto horizontais como verticais. Coexistem também com manifestações de capital social próximas às categorias cognitivas, tais como reciprocidade, cooperação e confiança entre os atores sociais, diante de mudanças nas quais novas práticas funcionais por eles mesmos defendidas ultrapassam suas próprias fronteiras e têm que ser estendidas a toda uma coletividade.

No caso do Pró-Criança, cabe afirmar, está sendo possível identificar que apontam os estudos em ONGs, o uso de ferramentas administrativas e a mobilização de capital social para a sua consecução ainda são muito incipientes. Quando se parte para estudos mais detalhados das implicações destas técnicas administrativas próprias do setor privado, os resultados revelam que as peculiaridades dessas organizações requerem cuidados especiais. De fato, ainda há muito para ser estudado, sobretudo quando o uso de novas formas de gestão provoca mudanças que se refletem nas diversas partes da organização e influenciam as relações entre e com as pessoas, podendo gerar ou inibir a formação de capital social. Assim,

pelas formas de como essa ferramenta é introduzida, bem como seus impactos, sabe-se ser preciso mais estudos nas ciências administrativas.

Em suma, no estudo do Pró-Criança demonstrou-se que o PEP pode ser considerado fonte mobilizadora de capital social, constatando-se que sua aplicação provocou o melhoramento de alguns aspectos essenciais dessa ONG. Espera-se que isto tenha ficado evidenciado com este trabalho. Além disso, o processo dinâmico deu margem ao aparecimento de diversas potencialidades favorecidas pelo comportamento cooperativo predominantemente identificado na ação do grupo de discussão. Neste sentido, cabe reconhecer que os atores desse grupo, mesmo que com interesses divergentes, não deixaram de investir e de ser agentes de capital social, sendo capazes de estabelecer e definir novas diretrizes que beneficiaram toda a organização, mesmo com todas as dificuldades encontradas e alguns problemas ainda não solucionados.

Para fins de estudos futuros, sugere-se que sejam investigadas, mais a fundo, as seguintes questões:

- Até que ponto uma prática administrativa pode inibir ou depreciar o capital social em ONGs?
- Qual é a contribuição das práticas administrativas para a formação de capital social em ONGs?
- Quais são os determinantes do capital social em uma ONG para a redução dos problemas organizacionais?
- As informações sobre a existência das formas de capital social em uma organização podem ajudar no delineamento de esquemas e modelos que maximizem os resultados dos projetos propostos?
- Qual o grau de capital social necessário para que projetos propostos pelas ONGs tenham êxito?

Referências

ABONG. **Estatuto da Entidade**. Coordenação de Sérgio Haddad. Disponível em <<http://www.abong.org.br>>. Acesso em: 13 dez. 2002.

ALVES, Mário A. Organizações do terceiro setor e sua(s) racionalidade(s). In Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração. In. 26, **Anais...**, Salvador –BA: ANANPAD, 2002.

ANSOFF, Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ARMANI, Domingos. **Breve Mapa do Contexto das ONGs Brasileiras**. Disponível em: <<http://www.abong.org.br>> Biblioteca – Desenvolvimento Institucional. Acesso em: 20. jun. 2002

BANDEIRA, Pedro. **Participação, articulação de atores sociais e desenvolvimento regional**. Brasília, IPEA, Texto para Discussão n. 630, 1999.

BARACHO, Alexandre J. S. **A adoção e implementação do planejamento estratégico: O caso do poder judiciário do Estado de Pernambuco, sob a ótica dos seus stakeholders relevantes**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Pernambuco, 2002.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa/Portugal: Edições 70, LDA, 2000.

BARROS, Marcos. Uma Proposta de Tipologia Organizacional Comparada das Organizações Não-Governamentais. In Encontro da ANANPAD, 26, **Anais...**, Salvador -BA,: Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, set. 2002.

BEZERRA, Jacyra M. C. **Sustentabilidade das ong's: A experiência da Casa de Passagem - Centro Brasileiro da Criança e do Adolescente: um caminho da emancipação humana**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2002.

BORDENAVE, Juan E. D. **O que é participação**. 7 ed. São Paulo: Brasiliense, 1992.

BRYSON, John M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995.

BURT, Ronald S. The contingent value of social capital. **Administrative Science Quarterly**, n. 42, p. 339-365, 1997.

CAMPELLO, Sebastião B. **Instrumentos de desenvolvimento do Nordeste**, Sem Editora Recife, 1982.

CAMPELLO, Sebastião B. **Quatro séculos de exploração**. 2 ed. Recife: Universitária da UFPE, 1995.

CARDOSO, Ruth. O voluntariado é uma espécie contemporânea de assistencialismo? **Folha de São Paulo**, São Paulo, 17 abr. 2000. Caderno Especial - Voluntariado, p. 3.

CARTER, Richard B.; NILAKANTA, Sree.; NORRIS, Daniel. Information systems planning: a case study. **Journal of Systems Management**, p. 10-15, July, 1990.

COLEMAN, James S. **Foundations of Social Theory**. Cambridge: Ma Belknap Press of Harvard University Press, 1994.

_____. Social Capital in the Creation of Human Capital, **American Journal of Sociology**, vol. 94, Supplement, p. 95-120, 1988,

CRITTENDEN, William F.; CRITTENDEN Victoria L. Relationships between organizational characteristics and strategic planning processes in nonprofit organizations. **Journal of Managerial Issues**, vol. XII nº 2, Summer, p. 150-168, 2000.

DAFT, L. Richard. **Teoria e projeto das organizações**. 6ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DEMO, Pedro. **Participação é conquista: noções de política social**. 5 ed. São Paulo: Cortez, 2001.

DICIONÁRIO, de Ciências Sociais. Editora da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, p.869, 1986.

DINIZ, João H. A. S. **O reflexo dos ajustes das organizações não-governamentais internacionais – ONGIs, às modernas práticas administrativas, sobre o seu caráter institucional-original.** Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Pernambuco, 2000.

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

FERNANDES, Antônio S. A. O conceito de capital social e sua aplicação na análise institucional e de políticas públicas. In. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 25 **Anais...**, Campinas-SP: ANANPAD, 2001.

FERNANDES, Rubem C. O que é terceiro setor. In IOSHPE, Evelyn Berg. (org). **Terceiro Setor Desenvolvimento Social Sustentado.** Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1997.

_____. **Privado, porém público: o terceiro setor na América Latina.** Rio de Janeiro, Ressume-Dumará, 1994.

FERREIRA, Antônio. A.; REIS, A. C. F., PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias:** evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.

FUKUYAMA, F. **Trust: the social virtues and the creation of prosperity.** New York: Free Press, 1995

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas** : São Paulo, v.35, n.2, p. 57–63, 1995.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais.** 5 ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

GOHN, Maria da G. **Os sem-terra, ONG's e cidadania: a sociedade civil brasileira na era da globalização.** São Paulo: Cortez, 1997.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor.** São Paulo: Makron Books, 1999.

KANITZ & ASSOCIADOS. **Guia da filantropia: Filantropia 400: as maiores entidades beneficentes**. São Paulo: D'Lippi Arte Editorial, 2002.

KARAWCZYK, Tâmara C.; SILVA, Casturina J.; OLIVEIRA, Maíra F.; MOMBACH, Patrícia. A questão da participação em organizações do terceiro setor: um estudo de caso gaúcho. In Encontro da ANANPAD, 24, **Anais...**, Salvador -BA, Associação Nacional dos programas de Pós Graduação em Administração, set. 2000.

KIDDER, L. H. (org) **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, v.2, 1987.

KING, Karen N. How are nonprofits using strategic planning (and is it worth their while)? **Nonprofit World**, v. 16, n. 5, p. 34-36, 1998.

JORNAL DIÁRIO DE PERNAMBUCO, viver , E-8, 14-06-2002.

_____Vida urbana, c-8, 29-12-2002.

_____Vida urbana, c-2, 05-4-2003.

LAZZARINI, Sérgio G.; CHADDAD, Fábio R.; NEVES, Marcos F. “O conceito de capital social e aplicações para desenvolvimento e estratégia sustentável”. **Revista Preços Agrícolas**. p. 10-13, Maio, 2000.

LEANA, Carrie R.; VAN BUREN III, Harry J. Organizational social capital and employment practices. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 538-555, 1999.

LE BOTERF, Guy. A participação das comunidades na administração da educação. **Revista de Administração Pública**. São Paulo, v.16, n.1, p. 107-142, 1982.

MARÇON, Denise; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Gestão de organizações do terceiro setor: um repensar sobre as teorias organizacionais. In Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 25, **Anais...**, Campinas-SP: ANANPAD, 2001.

MARINHO, G. R.C.; SILVA, K. S. da; SOARES, L. M.; SILVA, M. V. da; OLIVEIRA, M. A. de; ARAÚJO, M. A.; SILVA, M. H. G da; OLIVEIRA, M. A. de; VASCONCELOS, R. B. R. de; FREIRE, R. B.; NEGROMONTE, S. D.; PASSOS, S. L. T. dos; VASCONCELOS, S. M.; LIMA, S. P. B. de; NASCIMENTO, W. R. do. **Projeto criando o amanhã: Movimento Pró-Criança**. Projeto elaborado pela Comunica Consultoria para atender aos requisitos da disciplina de Projetos Experimentais, apresentado à coordenação e banca

examinadora da Escola Superior de Relações Públicas – ESURP, visando obtenção do título de graduação em Relações Públicas. Recife, junho, 2001.

MARTINS, Michelle D. A decisão organizacional no terceiro setor: em busca de especificidades. In Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 23, **Anais...**, Foz do Iguaçu – PR: ANANPAD, 1999.

MELO NETO, Francisco P. **Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A.M. **Qualitative Data Analysis**. London: Sage, 1994.

MILLER, Gary. Why in trust necessary organizations? The moral hazard of profit maximization. **Trust in society**. New York: Russel sage foundation, Cook Karen (ed), 2001.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**. 8. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

MULHARE, Eileen M. Mindful on the future: strategic planning ideology and he culture of nonprofit management. **Human Organization**, v. 58, n. 3, p. 323-330, 1999.

NAHAPIET, Janine; GHOSHAL, Sumantra. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n 2, p. 242-266, 1998.

NOHRIA, Nitin; GHOSHAL, Sumantra. Differentiated fit and shared values: alternatives for managing headquarters-subsidiary relations. **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 491-502, 1994.

NORTH, Douglas. **Institutions, Institutional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University, Press. 1990.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2 ed. São Paulo: Atlas 1991.

OLIVEIRA, Rezilda R **Planejamento Estratégico no Pró-Criança**. Projeto de Extensão apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas e à Pró-Reitoria de Extensão da UFPE, 2002.

OLIVEIRA, Rezilda R. e SILVA, Geórgia P. **Planejamento Estratégico no Pró-Criança**. Trabalho apresentado no V Encontro de Extensão da UFPE, 2002.

OSTER, Sharon M. **Strategic management for nonprofit organizations: theory and cases**. New York: Oxford University Press, 1995.

OSTROM, Elionor. **Governing the Commons**, Cambridge: Cambridge University, Press. 1990

PICHON-RIVIÈRE, Enrique. **O Processo Grupal**. Livraria Martins Fontes: São Paulo, 1983.

PORTES, Alejandro. Social capital: its origins and applications in modern sociology. **Ann. Rev. Sociol.**, v. 24, p. 1-24, 1998.

PRÓ-CRIANÇA. **Relatório Anual de Atividades do Movimento Pró-Criança**, 2002.

_____. **Relatório Anual de Atividades do Movimento Pró-Criança**, 2001.

_____. **Programa de Trabalho do Movimento Pró-Criança**, 2000.

_____. **Relatório Anual de Atividades do Movimento Pró-Criança**, 1999.

_____. **Relatório Anual de Atividades do Movimento Pró-Criança**, 1996.

PRUSAK, Laurence; COHEN, Don. How to invest in social capital. **Harvard Business Review**, v. 79, n. 6, p. 86-93, jun. 2001.

PUTNAM, Robert. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

REILLY, Charles A. Redistribuição de direitos e responsabilidades - cidadania e capital social. In: BRESSER, Luiz C. P.; GRAU, Nuria C.. **O público não-estatal na reforma do Estado** – Rio de Janeiro: FGV, 1999.

RICHARDSON, R. J. e Colaboradores. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo Atlas, 1989.

ROCHA, R. A.; CERETTA, P. S. Pesquisa Qualitativa: um desafio à ciência social. In Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração. 22 **Anais**, Foz do Iguaçu - PR: ENANPAD, 1998.

ROCHE, Chris. **Avaliação de impacto dos trabalhos de ONG's: aprendendo a valorizar as mudanças**. São Paulo: Cortez; ABONG; Oxford, Inglaterra: Oxfam, 2000.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para pesquisas, projetos, estágios, trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.

SALAMON, Lester. The rise of nonprofit sector. **Foreign Affairs**, v. 73 n. 4, p. 109-122, jul. 1994.

SILVA, João G. F. **Nós da rede: as relações na rede de defesa civil do Recife**. Tese (Doutorado em Sociologia). Universidade Federal de Pernambuco, 2002.

SILVA, Geórgia P.; ALMEIDA, Simone; TORRES, Maria de F.; FARIAS, Amanda. **Habilidades sociais dos empreendedores institucionais no processo de planejamento estratégico de uma ONG**. Trabalho apresentado à disciplina Análise Institucional, do Programa de Pós Graduação em Administração (PROPAD) da Universidade Federal de Pernambuco, 2003.

SILVA, Gustavo M.; SILVA, Sueli G. Relação entre fontes de financiamento e nível de burocratização nas ONGs de Alagoas. **Anais....II**, Encontro Nacional de Estudos Organizacionais **ENEO** - Recife-PE, maio 2002.

SMITH, David H. Four Sectors or five? Retaining the member-benefit sector. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, .v. 20, n. 2, p. 137-50, Summer 1991.

SOUTO-MAIOR, Joel. [et al] Planejamento estratégico participativo em uma ONG. **Estudos Avançados em Administração**. Programa de Pós-Graduação – UFPB. Editora Idéia, 89-112, 2000.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1989.

TAVARES, Calixta M. **Planejamento Estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: Harbra Ltda, 1991.

TENÓRIO, Fernando G.. **Gestão de ONGs:** principais funções gerenciais, 4 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2000.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação.** 8 ed. São Paulo: Ed. Cortez, 1998

THOMPSON, Andrés A. Do compromisso à eficiência: os caminhos do terceiro setor na América Latina. In IOSHPE, Evelyn Berg. (org). **3º Setor:** desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

TRIVIÑOS, A. N. S. **A Pesquisa Qualitativa em Educação.** São Paulo: Atlas, 1994.

UPHOFF, Norman. Understanding social capital: learning from the analysis and experience of participation. In: DASGUPTA, Partha; SERAGELDIN, Ismail. **Social capital:** a multifaceted perspective. Washington: The Word Bank, 2000.

STEVENSON, Howard H. Identificação de pontos fortes e fracos da organização. In Vasconcelos Filho, Paulo de; Machado, Antônio de Matos Vieira. **Planejamento Estratégico:** formulação, implementação e controle. Rio de Janeiro: LTC, 1979.

USEEM, Michael; KARABEL C. Pathways to top corporate management. **American Sociological Review**, v.44, p. 184 -200, 1986.

VASCONCELOS FILHO, Paulo; MACHADO, Antônio de M. V. Afinal o que é planejamento estratégico? In: **Planejamento estratégico:** formulação, implementação e controle. Livros Técnicos e Científicos; Rio de Janeiro; Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 1979.

VON HIPPEL, Eric. Cooperation between rivals: informal know-how trading. **Research Policy**, v. 16, n. 6, Dec, p. 291-302, 1987.

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

APÊNDICE A - Lista dos entrevistados

Nome:	Local:	Data:
Fernando Jorge Borges Koury	Pró-Criança Unidade Coelhos	02/10/03
Adriana Cristina Bezerra Paiva	Pró-Criança Unidade Piedade	09/10/03
Silvianne Costa da Silva	Pró-Criança Unidade Recife Antigo	09/10/03
Silvia Brayner Rodrigues de Souza	Pró-Criança Unidade Piedade	10/10/03
Renata Paulino	Pró-Criança Unidade Piedade	10/10/03
Marisa M. Cezar Fonseca da C. e Silva	Pró-Criança Unidade Piedade	10/10/03
Jamecy Marta de Lima Almeida	Pró-Criança Unidade Coelhos	13/10/03
Antônio Vicente Júnior	Pró-Criança Unidade Coelhos	13/10/03
Eurico Freire da Silva Júnior	Pró-Criança Unidade Coelhos	13/10/03
Fany Moraes Velloso	Pró-Criança Unidade Coelhos	14/10/03
Paulete Silva Costa	Pró-Criança Unidade Recife Antigo	17/10/03
Sebastião Barreto Campello	Pró-Criança Unidade Coelhos	20/10/03
Penélope Maria de Lyra Cardoso	Pró-Criança Shopping Center Recife.(quiosque)	21/10/03
Ana Karla Carneiro França	Pró-Criança Unidade Piedade	21/10/03
Roseângela de Lima Almeida	Pró-Criança Unidade Coelhos	29/10/03
Paulo José Barbosa	Centro de Inovação e Negócios – CIN, Boa Viagem –Recife	03/11/03

APÊNDICE B - Roteiro de entrevistas

Introdução

- Explicar os objetivos da entrevista ao entrevistado;
- Explicar o critério datado para seleção dos entrevistados;
- Pedir autorização para utilizar as informações obtidas na dissertação;
- Pedir autorização para gravação durante a entrevista.

1ª Parte

Perfil dos entrevistados:

Data:	Horário de Início:
	Término:
Participante:	
Unidade:	
Departamento:	
Religião:	
Sexo:	
Idade:	Data de nascimento:
Cargo:	
Tempo que está no cargo:	
Escolaridade:	
Trabalha em outra instituição? Qual o cargo e função que ocupa?	

2ª parte

Perguntas/ Entrevista

1. Quais os reais motivos que levam você a ir ou deixar de ir às reuniões do PEP?

2. Na sua visão, que características representam o grupo de discussão? Você acha que a forma de realizar o planejamento estratégico favoreceu o desenvolvimento dessas características? Dê exemplos.
3. Quais foram as mudanças provocadas pelo PEP? (comportamento nas pessoas, estrutura da organização, visão competitiva, melhoria do desempenho institucional...). Quais você considera positiva ou negativa? Por quê?
4. Você acha que o relacionamento entre as pessoas que participaram do grupo de discussão mudou com o PEP? Por quê?
5. Dentre os valores organizacionais identificados no PEP (confiança, solidariedade, competência participação, cooperação, reconhecimento...), quais os que você considera presentes entre os componentes do grupo de discussão? Por quê?
6. O que você acha da metodologia adotada nas reuniões do PEP? (elaboração de pauta, participação, tomada de decisão, reflexão, discussão de temas ...)
7. Descreva o processo de comunicação entre os componentes do grupo de discussão? Dê exemplos.
8. Quais os novos procedimentos e políticas adotados em decorrência do PEP?
9. Na sua opinião qual o papel da UFPE no processo do PEP?
10. Quais pontos positivos e negativos da experiência de se fazer parte do grupo de discussão?
11. Qual sua expectativa em relação aos demais membros do grupo de discussão?
12. Quais grupos ou instituições, externas ao Pró-Criança, que você teve contato ou maior aproximação em função do trabalho do PEP?

13. Quem foram as pessoas que você, em virtude das reuniões do PEP, passou a ter mais contato ou maior proximidade dentro do MPC?
14. Como você vê o grau de confiança e cooperação entre as pessoas do grupo de discussão, antes e durante a realização do PEP?
15. Como você vê o fluxo de comunicação entre os membros do grupo de discussão, antes e durante a realização do PEP?
16. Quais os Departamentos das outras Unidades do Pró-Criança com que você realiza atividades conjuntamente?
17. Quais os Departamentos de sua Unidade com que você realiza atividades conjuntamente?

3ª parte

Relacionamento entre os atores do grupo de discussão

Atores	Tempo que conhece	Frequência de contato (antes do PEP)	Frequência de contato (durante o PEP)	Profissional <i>versus</i> Pessoal
Ator 1				
Ator 2				
Ator 3				
Ator 4				
Ator 5				
Ator 6				
Ator 7				
Ator 8				
Ator 9				
Ator 10				

Término

- Agradecer a colaboração na pesquisa;
- Perguntar sobre a possibilidade de novos contatos, no caso de precisar de mais alguma informação ou esclarecer alguma dúvida.